



كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم إقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

بغنوان :

دور الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي

دراسة ميدانية : بلدية سيدي خويلد

من إعداد : بورقعة أحمد عبد الرحمان .

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ 2025/05/28

أمام اللجنة المكونة من السادة :

خامرة الطاهر (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) .. رئيسا

تلي سعيدة (أستاذة محاضرة (أ) _ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

ذكار يزيد (أستاذ محاضر (ب) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2025/2024

جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة



كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم إقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

بعنوان :

دور الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي

دراسة ميدانية : بلدية سيدي خويلد

من إعداد : بورقعة أحمد عبد الرحمان .

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ 2025/05/28

أمام اللجنة المكونة من السادة :

خامرة الطاهر (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) .. رئيسا

تلي سعيدة (أستاذة محاضرة (أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

ذكار يزيد (أستاذ محاضر (ب) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2025/2024

إهداء

إلى الروح الطاهرة التي هاجرت باكرا ولم يكتب لها حضور المشوار

روح أبي رحمه الله

إلى تلك المرأة العظيمة التي ربت وعلمت التي لطالما نظرت لعينيها لاستمد منها قوتي لأكمال مسيرتي

العلمية تقف كلماتي عاجزه عن شكرك يا حبيبه امي الحنونة الغالية

إلى مصدر سعادتني إلى رفقاء دربي الذين منحوني من دفئ مشاعرهم ما أحقق به أمني

إخوتي الأعزاء

إلى عائلتي الكبيرتين بورقة و خياري و كل أهلي كل بإسمه

أصدقائي و و زملائي الذين أمضيت معهم اجمل سنوات حياتي

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون وعلى ما قدموه من مجهود علمي،

ولكل من ساهم في بلوغ هذه شكراً من القلب.

أهدي لكم بحث تخرُّجي.....

داعياً المولى - عزَّ وجلَّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيريات.

أحمد عبد الرحمان

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و بفضلہ تنزل البركات و الذي أعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع فاللهم لك الحمد حتى ترضى و لك إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا .

أما بعد أرفع آيات الشكر والعرفان إلى أستاذتي المشرفة " الدكتورة سعيدة تلي "

على ما جادت به من وقت و جهد لخدمة بحثنا المتواضع و على ما ساهمت به توجيه لهذا البحث حتى استوى على سوقه. كما أقدم شكري إلى جميع عمال بلدية سيدي خويلد كل باسمه و اللذين لم يخلو علينا بأي معلومة و على حسن الإستقبال و أخص بالذكر :

السيدة: قوارح اليامنة

كما أقدم شكري لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مبراهيم بورقلة عظيم الشكر والتقدير و الامتنان لكل أساتذتي و كل معلّمين حرقاً وأعطاني من علمهم و علمني من معرفتهم وأسهموا بأصابعهم في

كل الشكر و التقدير إلى وزارة التعليم و إلى وطني الحبيب على المجهودات المبذولة في سبيل تحقيق الرقي بالتعليم .

كما اشكر كل من أعانني على إنجاز هذا البحث المتواضع من أساتذة وطلبة وإداريين .

أحمد عبد الرحمان



الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي في بلدية سيدي خويلد , من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي : ما دور الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي في بلدية سيدي خويلد ؟

و تم إستخدام المنهج الوصفي كما تم الإعتماد على الدراسة الميدانية يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية سيدي خويلد و البالغ عددهم 304 موظف , واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، حيث تم توزيع (50) استبانة وتم استرجاع (41) إستبانة صالحة للتحليل , و بعد جمع البيانات و معالجتها إحصائيا عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة و دور كبير للثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي في بلدية سيدي خويلد .

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية , تسيير المرفق العمومي , القيم , بلدية سيدي خويلد .

Summary:

This study aimed to identify the role of organizational culture in the management of the public facility in the municipality of Sidi Khuilid, through the following main research question: What is the role of organizational culture in the management of the public facility in the municipality of Sidi Khuilid?

The descriptive method was used, and the study also relied on field research. The study population consisted of the employees of the municipality of Sidi Khuilid, totaling 304 employees. The questionnaire was used as the main data collection tool, with 50 questionnaires distributed and 41 valid ones retrieved for statistical analysis.

After collecting the data and processing it using the SPSS statistical analysis program, the results of the study concluded that there is a direct influential relationship and a significant role of organizational culture in the management of the public facility in the municipality of Sidi Khuilid.

Keywords: Organizational culture, public facility management, values, Sidi Khuilid Municipality.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وعرافان
IV	الملخص
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
1	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وتسيير المرفق العمومي
7	المطلب الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية
7	الفرع الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
11	الفرع الثاني : جوانب مهمة حول الثقافة التنظيمية
17	الفرع الثالث : آليات الثقافة التنظيمية .
19	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية لتسيير المرفق العمومي
20	الفرع الأول : المرفق العمومي
22	الفرع الثاني : التسيير في المرفق العمومي .
27	الفرع الثالث : التسيير العمومي الجديد .

28	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وتسيير المرفق العمومي
28	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
28	الفرع الأول : الدراسات المحلية .
30	الفرع الثاني : الدراسات العربية .
31	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
31	الفرع الأول : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
33	الفرع الثاني : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة .
34	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
36	تمهيد
37	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة .
37	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
37	الفرع الأول : بلدية سيدي خويلد (التعريف و النشأة)
37	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للبلدية لبلدية سيدي خويلد .
38	المطلب الثاني: طريقة ووسائل جمع بيانات الدراسة
38	الفرع الأول : عينة وأدوات الدراسة
49	الفرع الثاني :الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
42	المبحث الثاني :نتائج الدراسة ومناقشتها .
42	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة .
42	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة .
45	الفرع الثاني: عرض و تحليل محاور الدراسة . .
53	المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج إختبار الفرضيات .

53	الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
53	الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الدراسية
67	الفرع الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
68	خلاصة الفصل
70	الخاتمة
73	قائمة المراجع
78	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
08	تعريف حول الثقافة التنظيمية	1.1
10	مراحل تطور القيم التنظيمية	2.1
21	أنواع المرافق العمومية	3.1
22	ملخص لمفاهيم التسيير و التسيير العمومي و التسيير العمومي الجديد	4.1
26	مقارنة ما بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد	5.1
27	أساليب تسيير المرفق العمومي	6.1
32	مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .	7.1
39	درجات مقياس ليكارت الخماسي	1.2
41	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	2.2
41	إختبار بيرسون لقياس الإتساق الداخلي للإستبيان	3.2
42	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	4.2
43	توزيع عينة الدراسة حسب السن	5.2
43	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	6.2
44	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل	7.2
44	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب	8.2
45	مقياس ليكارت الخماسي	9.2
46	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول .	10.2
47	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني .	11.2
48	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث .	12.2
49	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع .	13.2
50	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية	14.2
51	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني .	15.2
52	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتسيير المرفق العمومي	16.2
53	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي .	17.2
54	ملخص نتائج الإختبار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى .	18.2

55	نتائج الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	19.2
56	ملخص نتائج الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	20.2
58	ملخص نتائج الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	21.2
59	نتائج اختبار فرق المتوسطين (t-test) لآراء الباحثين تجاه المحور الأول تبعاً لمتغير الجنس .	22.2
60	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للثقافة التنظيمية حسب متغير المستوى التعليمي .	23.2
61	الفروق البعدية للمستويات التعليمية الثلاثة .	24.2
61	قيمة المتوسطات للمستويات الثلاث .	25.2
62	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للثقافة التنظيمية حسب متغيرات (السن , سنوات العمل , المنصب) .	26.2
63	نتائج اختبار فرق المتوسطين (t-test) لآراء الباحثين تجاه المحور الثاني تبعاً لمتغير الجنس	27.2
64	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تسيير المرفق العمومي حسب متغيرات (السن , المستوى التعليمي , سنوات العمل , المنصب).	28.2
65	ملخص نتائج الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	29.2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
04	نموذج الدراسة	أ
12	(نموذج edgarschein) لمستويات الثقافة التنظيمية	1.1
21	أركان المرفق العمومي	2.1

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
80	الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي خويلد	01
81	إستبيان الدراسة	02
85	قائمة المحكمين لإستبيان الدراسة	03
85	نتائج إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ	04
86	نتائج إختبار الإتساق الداخلي	05
88	نتائج توزيع عينة الدراسة	06
89	نتائج الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	07
93	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	08
94	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	09
95	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	10
96	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	11
97	نتائج إختبار فرضية الفروق	12
102	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	13

المقدمة

توطئة :

يعتبر المرفق العمومي حجر الزاوية في العلاقة بين الدولة والمواطن، فهو الأداة التي من خلالها تجسد الدولة التزامها بتلبية الحاجات الأساسية وتحقيق الصالح العام للمجتمع كما يمكن اعتبار المرفق العمومي بمثابة الواجهة العملية للدولة في تقديم الخدمات الضرورية للمواطنين في مختلف المجالات، سواء كانت خدمات إدارية، اجتماعية، اقتصادية، أو ثقافية. إن تحقيق المرفق العمومي للهدف الأول الذي وجد من أجله و الذي يتمثل في تحقيق المنفعة العامة للمواطن يتطلب وجود إدارة ذات كفاءة عالية بحيث تتمكن من إدارة تسيير المرفق بطرق وأساليب فعالة تتماشى مع التطورات و التغيرات الكبيرة الحاصلة في جميع أنحاء العالم و في شتى المجالات و خاصة في مجال الإدارة و التسيير. إن وظيفة التسيير في المرفق العمومي لا تقتصر فقط على إدارة العمليات و إدارة الموارد المالية و التكنولوجية المتاحة فقط بل الأهم من ذلك هو إدارة الموارد البشرية لأنها تعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي منظمة و تبني عليها كل مخططاتها و لا يكون ذلك إلا بإتباع الأساليب المستحدثة و المتطورة لإدارة هذا المكون الرئيسي للمؤسسة , و أهم هذه الأساليب هو القدرة على بناء هوية و شخصية خاصة بأعضاء المؤسسة و تميزهم عن غيرهم أي ما يسمى بالثقافة التنظيمية بحيث تعتبر بمثابة دليل للعاملين فتحكم سلوك الأفراد داخل محيط العمل و ذلك بما تحمله من قيم و معايير و قواعد و أفكار نحاول كل المؤسسات غرسها في أذهان عامليناها.

إن قطاع المرافق العمومية في الجزائر يشهد تحولات نوعية تهدف إلى تحديث أساليب إدارته و تحسين آدائه من خلال ما يسمى بالتسيير العمومي الجديد , و يمثل هذا التوجه نقلة نوعية من النموذج البيروقراطي التقليدي إلى تبني ممارسات و مفاهيم حديثة مستوحاة من تجارب القطاع الخاص مع الحفاظ على خصوصية الخدمة العامة .

إن نجاح أساليب الإدارة العامة الجديد مبني أساسا على مدى تقبل أعضاء المؤسسات لفكرة التغيير في نمط التسيير و تبني أفكار و قيم جديدة تتماشى مع هذا التغيير و هنا يأتي دور الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة كأحد أسلحة القضاء على مقاومة التغيير و ترسيخ مبادئ و أفكار التسيير الجديد للمرافق العامة . ولقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية بإهتمام العديد من الباحثين في علم الإدارة لأنها تعتبر جزء من عمليات تسيير و إدارة المرفق العمومي من خلال توجيه الموظفين بحيث تنظم و ترتب أعمالهم مما يساهم في تحقيق الفعالية في الأداء .

إشكالية البحث :

إنطلاقا مما سبق سنتطرق في دراستنا هذه على مستوى بلدية سيدي خويلد لمعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها على تسيير المرافق العمومية .

ومنهنظر حالتساؤالاعامالتالي:

📌 ما دور الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ببلدية سيدي خويلد ؟

يمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور القيم التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ببلدية سيدي خويلد؟
- ما دور المعتقدات التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ببلدية سيدي خويلد؟
- ما دور الأعراف التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ببلدية سيدي خويلد؟
- ما دور التوقعات التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ببلدية سيدي خويلد؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية و تسيير المرفق العمومي ؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء هذه الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية و مجموعة من الفرضيات الفرعية والتي سيتم اختبار مدى صحتها من عدم صحتها من خلال مجريات البحث وقد جاءت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية :

تساهم الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي إيجابيا ببلدية سيدي خويلد .

الفرضيات الفرعية :

1. تساهم القيم التنظيمية في تسيير المرفق العمومي إيجابيا ببلدية سيدي خويلد .
2. تساهم المعتقدات التنظيمية في تسيير المرفق العمومي إيجابيا ببلدية سيدي خويلد .
3. تساهم الأعراف التنظيمية في تسيير المرفق العمومي إيجابيا ببلدية سيدي خويلد .
4. تساهم التوقعات التنظيمية في تسيير المرفق العمومي إيجابيا ببلدية سيدي خويلد .
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية وتسيير المرفق العمومي .

مبررات اختيار الموضوع:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص التسيير العمومي .
- محاولة تغطية الجوانب التي لم تشر إليها الدراسات السابقة فيما يخص دور الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي .
- جاءت هذه الدراسة لتقديم إضافة بسيطة حول الموضوع وإثراء المكتبة الجامعية بهذه المواضيع .
- الرغبة الشخصية للإستطلاع و البحث حول موضوع الثقافة التنظيمية و التسيير في المرافق العمومية الجزائرية .
- الرغبة في معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي في بلدية سيدي خويلد .

أهداف الدراسة:

أهداف الدراسة:

- إن أي دراسة مهما كان نوعها لاتنطلق من فراغ، أي أن الباحث عندما يقوم ببحث علمي لابد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يحاول الوصول إليها من خلال الدراسة، وهذه الأهداف تتمثل في:
- ❖ معرفة دور الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي في بلدية سيدي خويلد .
 - ❖ إبراز دور الثقافة التنظيمية في بلدية سيدي .
 - ❖ التعرف على العناصر التي تتكون منها الثقافة التنظيمية في المرافق العامة الجزائرية .
 - ❖ معرفة مدى وعي الإدارة و الموظفين بتطبيق الثقافة التنظيمية داخل بلدية سيدي خويلد .

أهمية الدراسة:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال إيضاح الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي و مدى تواجدها داخل بلدية سيدي خويلد .
- تكمن أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في كونها من المواضيع المهمة التي ترتبط بالعنصر البشري داخل المؤسسة .
- _ تتمثل أهمية الموضوع في إمكانية الاستفادة من نتائجه لأنه يهتم بأحد أهم الأشياء في المؤسسة وهي الثقافة التنظيمية.
- _لفت انتباه المسؤولين حول أهمية الثقافة التنظيمية من ناحية التسيير الحسن للمؤسسة.

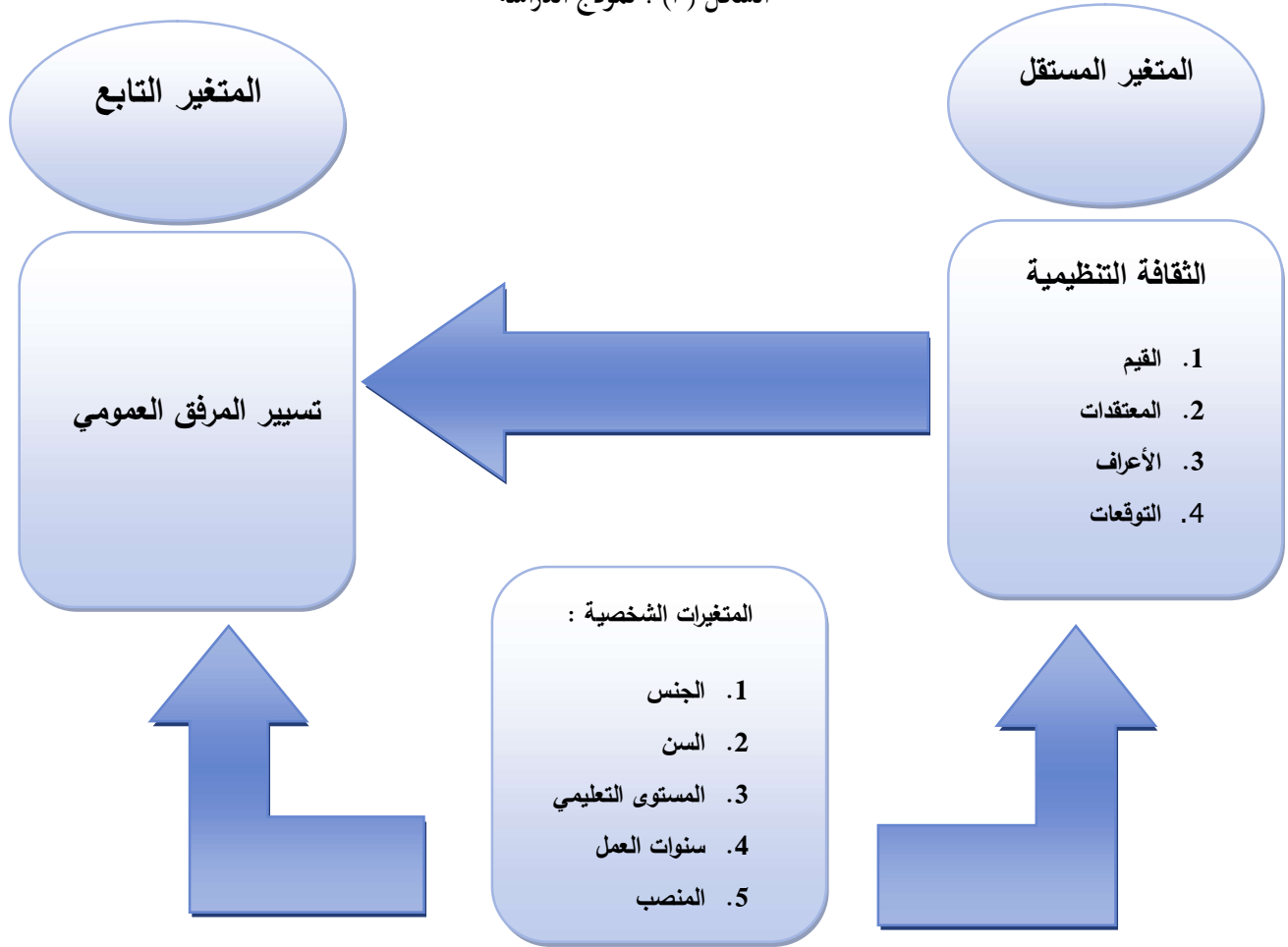
حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** استهدفت هذه الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تسيير المرفق العمومي .
- الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بمقر بلدية سيدي خويلد .
- الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة من حيث المجال الزمني بالفترة من: 2025/04/01 إلى 2025/05/01 .
- الحدود البشرية:** استهدفت هذه الدراسة فئة العاملين الإداريين وفئة العاملين المهنيين ببلدية سيدي خويلد .

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف وتحليل المداخل العامة لتسيير المرفق العمومي و الثقافة التنظيمية ،أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على أسلوب الدراسة الميدانية، عن طريق توزيع استبيان على عينة من العاملين الإداريين و المهنيين في بلدية سيدي خويلد وتحليل نتائجه باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) باستخدام المقاييس والأدوات الإحصائية .

الشكل (أ) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نماذج سابقة

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية و تسيير المرفق العمومي ، تطرقنا في مبحثه الأول للأدبيات النظرية للمتغيرين والذي بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول: الثقافة التنظيمية ، المطلب الثاني: تسيير المرفق العمومي أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول الدراسات السابقة (المحلية، العربية والأجنبية) الخاصة بالثقافة التنظيمية و تسيير المرفق العمومي ، المطلب الثاني المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية. **الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية لدور الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي في بلدية سيدي خويلد، وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان عرض نتائج الدراسة والمناقشة ،أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة .

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية و التطبيقية

تمهيد :

تمثل الثقافة عنصر ضروري و مهم في تشكيل و تكوين شخصية الفرد و قيمه و اتجاهاته و دوافعه, كما أنها المحرك الرئيسي لما يبدر منه من سلوك . كما أن المنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد تجمعهم أهداف مشتركة و يأتي هؤلاء الأفراد من بيئات و ثقافات و عادات مختلفة مشكلين ثقافة تنظيمية .

تشكل الثقافة التنظيمية أحد أهم الموضوعات التي تم تناولها في المؤسسات و ذلك لأنها تؤثر على وظيفة تسيير المؤسسات العمومية بجميع عملياتها . و من خلال هذا فإننا تناولنا في هذا الفصل مبحثين كالآتي :

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للدراسة.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للدراسة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

بما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فإن لكل منظمة ثقافتها الخاصة أيضا ، تعرف بالثقافة التنظيمية إذ تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في صياغة إستراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة في تشكيل إتجاهات العاملين بها ، فضلا عن أن الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة تميزا خاصا بها وتشكل أيضا مرجعا سلوكيا يهتدي به أفرادها .

الفرع الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية:

نبذة تاريخية :

يعود الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات هاوثورن التي أجراها إلتون بين عامي 1924-1923 التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث كان لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل¹. ولم تتم الإشارة إلى مصطلح ثقافة المؤسسة إلا في عام 1970م، من خلال تناوله في كتاب بعنوان (Comparative Management: Organizational and Cultural Perspectives) و هو لأحد أساتذة كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد ويدعى (Stanley Davis)، كما أنه خلال الثمانينيات نشر مقال تم في إطاره مقارنة أداء خمس مؤسسات من حيث ثقافتها التنظيمية ومدى ارتباطها بمستوى كفاءة أداء كل منها في المجال الإقتصادي ، ثم بدأت الدراسات النظرية تنتشر حول هذا المفهوم، حيث برزت بشكل واضح في عام 1979م مع (Pettigrew) في مقالة بعنوان (studding on organizational cultures) والتي تناولت بالشرح والتحليل المفاهيم المرتبطة بجوانب الحياة التنظيمية ، والتي تتسم بالطابع الثقافي، وكانت هذه هي نقطة انطلاق المفهوم وإدراجه ضمن المفاهيم الإدارية الجديدة، حيث تم اعتباره أحد الأركان الأساسية لنظرية التنظيم؛ كما تعتبر مرحلة الثمانينيات هي الأبرز حيث تم وضع القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية ، وذلك بفضل كل من (Terrence Deal and Llan Kennedy) بإصدارهما كتابا عام 1982 م تحت عنوان (Corporate Culture) كما يعد من الإضافات العلمية المهمة في هذا المجال كتاب (Excellence of Search In) للكاتبين بترز ووترمان ، وبهذا أصبح المفهوم شائعا في الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي².

تعددت التعاريف حول الثقافة التنظيمية و سنتطرق إلى أهمها في الجدول التالي

¹ سلاطنة بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة . جامعة محمد خيضر بسكرة . مجلة العلوم الإنسانية- العدد الخامس . ديسمبر 2003 .

² رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية ، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية - جامعة القاهرة ، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر ، المجلد 1 ، العدد 1 ، يناير 2022 ، ص 50-72 ، ص 55-56 .

الجدول رقم (1.1) : تعاريف حول الثقافة التنظيمية

الاسم	المفهوم /التعريف	نص التعريف
إدوارد تايلور (Taylor)	الثقافة	الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة، العقيدة، الفن، الأخلاق، القانون، العادات، وأي خبرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع. ³
إدغار شاين (Schein)	الثقافة التنظيمية	الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات والمبادئ الأساسية التي طورتها مجموعة معينة لحل مشاكل التكيف الخارجي والانسجام الداخلي، وتُعلّم للأعضاء الجدد كأنسب طريقة للتفكير والإحساس والتصرف. ⁴
كيرت لوين (Kurt Lewin)	الثقافة التنظيمية	الثقافة التنظيمية هي مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقواعد والقيم والمعايير المشتركة بين أفراد المنظمة. ⁵
غوبينا وغوفيندرجان (Gupta & Govindarajan)	الثقافة التنظيمية	البيئة الاجتماعية التي تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية، وتختار الأفراد الملائمين للمنظمة، وتحدد حرياتهم في التصرف، وتؤثر على تفاعلهم داخل المنظمة وخارجها. ⁶
عبد السلام أبو قحف	الثقافة التنظيمية	مجموعة من المعايير، القيم، المبادئ، والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد. ⁷

من إعداد الطالب بالإعتماد على المراجع

ثانيا : التطور التاريخي للثقافة التنظيمية⁸ :

مر مفهوم الثقافة التنظيمية بعدة مراحل تطور كسب من خلالها معنى و مدلول هذا المفهوم و إذا أردنا أن ندرك مضمون هذا التطور لا بد لنا من تتبع مراحل تطور التنظيمات بمعنى آخر مراحل تطور القيم التنظيمية التي تحكم هذه التنظيمات وقد وضع ديف فرانسيس ومايك ودكوك تحديدا للمراحل التي مرت القيم التنظيمية تلخصت في سبع مراحل أساسية وهي :

³ محمد قاسم القريوتي , السلوك التنظيمي , ط 5 دار وائل الأردن 2009 , ص 172

⁴ نور الدين بوعلوي , الثقافة التنظيمية و علاقتها بالآداء التنظيمي , مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة سطيف , العدد 2 , 14 جوان 2014 , 152 .

⁵ . البرهرة خلوف , الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي , مجلة الإقتصاد الجديد , العدد 09 , سبتمبر , 2013 جامعة خميس مليانة, 259

⁶ رباب محروس عبد الحميد , مرجع سابق , ص56 .

⁷ سمية بن عمار . أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية . دراسة حالة مديرية الطاقة لولاية تلمسان جامعة تلمسان (المجلد الثامن, العدد03) ديسمبر 2022 ص

339

⁸ أمينة شطي , القيم التنظيمية :مقاربة نظرية , جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر) , مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية , المجلد10 (العدد02) 2022 , ص 98-99 .

1. **المرحلة العقلانية:** في هذه المرحلة سادت القيم المادية ، حيث شبه الإنسان بالآلة و لا يمكن تحفيزه إلا بالجانب المادي فقط، كما أن كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظماً ومخطط بعناية، ولرفع الأداء و تحسين الإنتاج يجب وضع أسلوب مراقبة و إشراف و تحديد المسؤوليات و من رواد هذا الفكر في هذه المرحلة هم فريدريك تايلور وهنري فايول وماكس فيبر.
2. **المرحلة العاطفية :** بدأت الإدارة في هذه المرحلة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد ، و برزت الدعوة للإهتمام بالجانب الإنساني و الإجتماعي ، و بالتالي ظهرت قيم تنظيمية جديدة في هذه المرحلة تهتم بالموارد البشري و ركزت على التنظيمات الغير الرسمية ، و تبنى هذه القيم مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو و كانت كرد فعل على قيم المرحلة العقلانية .
3. **مرحلة المواجهة:** بعد الحرب العالمية الثانية أصبح هناك نقص كبير في المنتجات و الأيدي العاملة و عمت الفوضى في الإنتاج و تسببت في خسارة المنظمات الكبرى ، كما فقدت المنظمات الإلتزام بالقيم التنظيمية التي كانت مصدر قوتها و إستمرارها و كان لا بد للإدارة للوصول لحالات المواجهة مع العمال بدل التعنت و العقاب للتوصل لحل لمشاكلها ، فظهرت قيم الحرية في بيئات العمل ، و قيم الإستثمار و كذلك قيم الإبداع و الابتكار ، قد جاءت هذه المرحلة إستجابة لظهور النقابات و الإتجاهات المهنية .
4. **مرحلة الإجماع في الرأي:** عرفت هذه المرحلة إنتقال الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين كما ظهرت فيها نظرية دوجلاس ماكريجور 1964_1906 Douglas MacGregor التي أكدت على ضرورة معرفة نمط الشخصية الإنسانية من خلال فرضياته X و Y ، حيث تصممت فرضية X أن الفرد العامل كسول و لا يجب العمل و يحفز مادياً ، و الفرضية Y أن الإنسان كائن إيجابي و يجب العمل.
5. **مرحلة الإدارة بالأهداف :** تقوم هذه المرحلة على أن العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة هي مسؤولية مشتركة بين المدراء و العمال ، و لا يكون ذلك إلا من خلال وضع الأهداف بناء على الإمكانيات المتاحة ثم تنفيذها .
6. **مرحلة التطوير التنظيمي :** إعتمدت هذه المرحلة على تحليل المعلومات الإدارية و وضع خطة مستقبلية للمنظمة ، و شهدت تطور سريع لأنشطة التطوير الذاتي و التي تركز على الإهتمام الجانب النفسي و العلاقات بين الأفراد ، كما كان الإهتمام متزايد على توعية ظروف العمل من ضغوط و بيئة عمل و العمل على تحسينها ، و من رواد هذا الفكر فريدريك هرزبرغ.
7. **المرحلة الواقعية:** تعتبر هذه المرحلة مزيجاً لما سبقها من مراحل ، ظهرت في بداية السبعينات ، حيث تأكد المديرون أن مهمتهم صعبة فيما يتعلق بالقيادة و الضبط و النجاح ، و مع كمية التهديدات فإن البقاء لا يكون إلا للأصلح ، و قد إنتشرت بعض القيم مثل (لا شيء مجاناً) (العمل الجاد يؤدي إلى النجاح) ويمكن تلخيص مراحل تطور القيم التنظيمية في الجدول التالي:

الجدول (رقم 1. 2) : مراحل تطور القيم التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الإهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي امر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم / التوازن الفردي	الإنجاز ملك (الإنجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجديدة بسهولة

المرجع : (أمينة شطي ، القيم التنظيمية: مقارنة نظرية ، ص99)

ثالثا : خصائص و أهمية الثقافة التنظيمية .

خصائص الثقافة التنظيمية :

تتميز الثقافة التنظيمية بالعديد من الخصائص المميزة لها و لعل أبرز هذه الخصائص كالاتي :

التوجه نحو النتائج : الدرجة التي تركز الإدارة على النتائج بدلا من التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق تلك النتائج.

التوجه نحو الفريق : الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل حول الفرق بدلا من الأفراد.

الإبداع والمخاطرة : يكون ذلك عن طريق تشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار و المخاطرة.

الإنتباه للتفاصيل : الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين و متبهرين للتفاصيل.⁹

التكيف : بقاء الثقافة التنظيمية و إستمرارها يستدعي منها التكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و هذا إستجابة لمطالب العاملين من جهة و تحديات المنافسين من جهة أخرى .

التكامل : يتمثل في إتحاد و إتحام العناصر المكونة الثقافة التنظيمية، و هذا ما يضمن تماسك و إستقرار هذه الثقافة.¹⁰

ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية .

⁹ Dr. Roza Parasha Organizational Culture Ilkogretim online – elementary education online,2021; vol 20 (issue 1) p 6633 .

¹⁰ سارة طالب . نور الدين عيساي . الثقافة التنظيمية- آليات التكوين وأبعاد الممارسة . مجلة العلوم الاجتماعية – جامعة الأغواط . المجلد: 7 عدد:32 . 2019/05/29 .

إن نجاح المؤسسة مرتبط بالثقافة التنظيمية ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة ، التوجهات الإستراتيجية ، القيم الأساسية ، المواقف و التصرفات و الإعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها¹¹ ويمكننا إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب الموارد البشرية الملائمة فالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي الموظفين المبدعين.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرها ما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.¹²
- الثقافة التنظيمية القوية مرتبطة بشكل إيجابي بمختلف المواقف والسلوكيات الفردية في العمل. على سبيل المثال، يمكن أن تزيد من الرفاهية في العمل والتحفيز، بالإضافة إلى تحسين عملية صنع القرار
- للثقافة التنظيمية المحددة بوضوح آثارا على المنظمة.، فهذه الثقافة تنشئ تأثيرا خارجيا على تصور المنظمة، وبالتالي، يعزز جذب الموظفين، والميزة التنافسية واختيار المستهلكين.¹³
- التركيز على غرض المنظمة وعلى المخرجات المقدمة للمواطنين ومستخدمي الخدمة.
- تدعيم استقرار النظام وتعزيز التنسيق بين أعضاء المنظمة
- تعزيز التكامل الداخلي بين افراد المنظمة من خلال الإتصال والعمل معا بفعالية¹⁴

الفرع الثاني : جوانب مهمة حول الثقافة التنظيمية

أولا : مستويات الثقافة التنظيمية و مكوناتها.

مستويات الثقافة التنظيمية : حسب شاين (schein) هناك ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية وهي :

النتاج الصناعي (المظاهر العلنية) : يأتي النتاج الصناعي على السطح، وهو يشمل جميع الظواهر التي يراها المرء ويسمعا ويشعر بها حين يواجه مجموعة جديدة ذات ثقافة مألوفة ، وهذا النتاج يشمل المنتجات الظاهرة للعيان بالمجموعة ابتداء من المكان والمباني وغير ذلك من أبعاد البيئة المادية، وكذلك الأبعاد الظاهرية من البيئة الاجتماعية كاللغة والسلوك الظاهري .¹⁵

المعتقدات و القيم : و يمثل كل ما تتعلمه المجموعة و يعكس في نهاية المطاف المعتقدات والقيم الأصلية لأحد الأفراد كما تعكس شعوره بما يجب ان يكون ، و المتميز عما هو كائن .¹⁶

¹¹ وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004، ص45.

¹² قويدر بوقعة، رحمة مجدة حصابة، أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي وأداء الأفراد، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، مج3، ع4، جامعة زيان عاشور ، الجلفة، 2020، ص 13.

¹³ ALEXANDRA BOUCHARD . la transmission de la culture organisationnelle par les gestionnaires de première ligne . mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail en vue de l obtention du garde de maitre és sciences (M.Ss) . octobre 2022 p 18.19

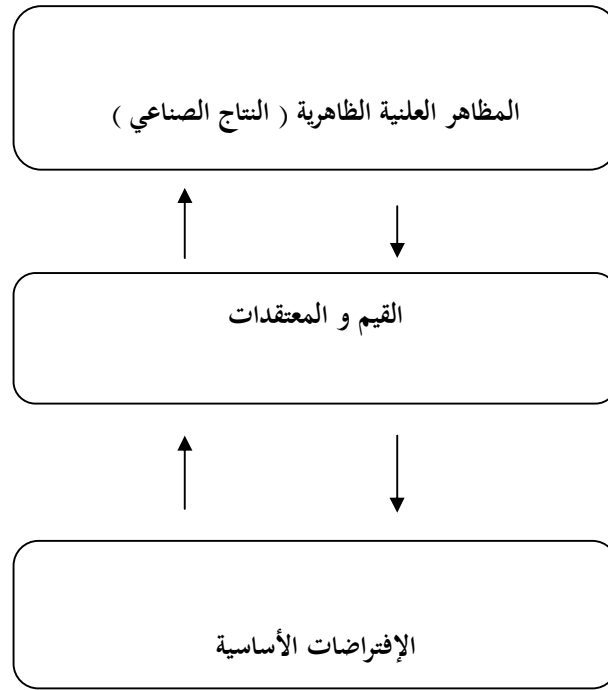
¹⁴ عمر عزوي، محمد عجيلة، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006، جامعة اقصدي مرناح ورقلة، ص 61

¹⁵ :Edgar schein, organizational culture & Leadership, san Francisco jossey Basspublishers, 4thEdition, 2004, p.23.

¹⁶ Ibid, p .p.25.26

افتراضات ضمنية أساسية : هذا البعد هو الأقل ظاهرة ولكنه بالغ الأهمية، لأنه يشكل الأساس لطبيعة القيم التي تتبناها الثقافة، فمثلا، إذا سألنا أنفسنا: لماذا تغرس بعض الأسر في أفردتها ثقافة الدراسة وبذل الجهد في العمل ؟ سنجد بأن ذلك لأنها "تفترض ضمنا" بأن النجاح والتقدم في الحياة يحصل نتيجة بذل الجهد في الدراسة و العمل ، وهذه الافتراضات ضمنية و قد لا تكون شعورية ، إلا أنه ابالغة الأهمية ، حيث تعتمد على نظام القيم ، و الذي ينعكس بدوره على الأشياء و السلوك .¹⁷

الشكل رقم (1.1) : (نموذج edgar shein) لمستويات الثقافة التنظيمية



Source :Edgar shein, organizational culture & Leadership, san Francisco. jossey Bass . usa. publishers, 4th Edition, 2004, p.23

مكونات الثقافة التنظيمية : تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثيرا شديدا على سلوك الأفراد داخل المنظمة ، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة ، و التي تؤثر على أسلوب ملاحظة و تفسير الأشياء بالمنظمة .¹⁸

و يمكن تقسيم مكونات الثقافة التنظيمية إلى عنصرين رئيسيين كالآتي :

¹⁷ Ibid , p.28.

¹⁸ بوديب دنيا . الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي . دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر -رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير . تخصص : تسيير الموارد البشرية . جامعة الجزائر 3. 2014/2013. ص 78

1) الإشارات الثقافية : وتشمل:

- أ. **القيم التنظيمية:** وهي قيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين و من هذه القيم مثلا : المساواة بين العاملين ،الإهتمام بالوقت ،عدم قبول الرشوة ، أو هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار و الخبرات و التجارب مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام و الآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة و أهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آراء المجتمع المعني و سلوكاته و تصرفاته التي تكون وفق القيم التي يحملها .¹⁹
- ب. **المعتقدات التنظيمية :** هي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعه العمل و الحياة الإجتماعية في بيئه العمل وكيفية إنجاز العمل و المهام الوظيفية ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي.
- ت. **التوقعات التنظيمية :** تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثل : توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس و المتمثلة في التقدير الإحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم الإحتياجات النفسية و المادية للفرد العامل .
- ث. **الأعراف التنظيمية :** عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة كعدم تعيين الأب و الإبن في نفس المنظمة و يفترض أن تكون مكتوبة وواجبة التنفيذ .²⁰
- ج. **الرموز:** و هي مجموعة من العلامات و الشعارات و مختلف التعبيرات الإيمائية أو الحركية التي تستخدم في الإتصال وتشكل جزء رئيسي و عام في حياة المنظمة.
- ح. **الطقوس:** و هي عادات تحرص عليها المنظمة من خلالفعاليات متتابعة تسعى من ورائها إلى التعزيز من قيمتها الأساسية و تطوير الشعور بالإنتماء .²¹
2. **الموروث الثقافي:** و يتضمن :
- أ. **الطابوهات:** متعلقة بتلك المخاوف التي تتفادى المؤسسات الحديث عنها مثل الإخفاقات و الأحداث المأساوية التي لا يجوز ذكرها في المؤسسة
- ب. **القصص:** وهي روايات لأحداث في الماضي، يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمؤسسة ، وهي في الغالب تدور حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة، كما تساهم في إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها .
- ت. **الأبطال:** هم أفراد غير عاديين مروا على المؤسسة، يعتبرون مثال يقتدى به. وقد فرق كل من Kendy و Deal بين نوعين من الأبطال أبطال ظروف معينة و أبطال يولدون مع المؤسسة

¹⁹ فاطمة دردي. أنماط السلطة الإدارية و علاقته بالثقافة التنظيمية . دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الإستشفائية البشري بن ناصر بسكرة . أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع . جامعة محمد خيضر - بسكرة 2017/2018 . ص 125.126

²⁰ نور طاهر الأفرح. أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية . جامعة القدس المفتوحة . فلسطين المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث . مجلة العلوم الإقتصادية و القانونية و الإدارية . المجلد السادس العدد الحادي و العشرين أغسطس 2022

²¹ Yvan POTIN, Annie-Claude COZE, LA CULTURE D'ENTREPRISE . CREG - veille informationnelle - communication . 2005/2006 . P 6

ث. المهنة : ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموعة المعارف ، التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من (التكنولوجيا، المعرفة بالأسواق، المقدرة التنظيمية، ...) والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط ، ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط .²²

ثانيا : أنواع ووظائف الثقافة التنظيمية .

أنواع الثقافة التنظيمية :

تصنف الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع حسب العديد من المعايير، لكن تم الاتفاق عموما على تصنيف ثقافة المنظمة إلى نوعين رئيسيين ثقافة قوية و ثقافة ضعيفة .

الثقافة التنظيمية القوية:

وهي حسب كل من ديل وكينيدي (Kennedy & Deal) تلك الثقافة التي يكون فيها أغلبية الأعضاء يتقاسمون نفس القيم والمعتقدات والقواعد المرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة. كما يمكن للثقافة التنظيمية القوية أن تكون ذات قيمة في تشكيل فريق أو جماعة، يكون فيها جميع الأعضاء لديهم نفس الأهداف، ومن ثم العمل معا لتحسين الكفاءة من خلال المستويات العالية في كل من الرضا والدافعية والولاء التنظيمي.

الثقافة التنظيمية الضعيفة:

وهي تلك الثقافة، التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحضيبها الثقة والقبول الواسع منهم. وعليه وحتى يتوافق الأعضاء مع قيم المنظمة وأهدافها، تقوم هذه الأخيرة بتطبيق عليهم إجراءات ردية من خلال القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة وإتباع أسلوب بيروقراطي قد يؤدي بدوره إلى السلوك العدواني والأفكار غير العقلانية وعدم الثقة وعدم الإهتمام وترك الخدمة وانخفاض مستويات كل من التحفيز والالتزام والروح المعنوية والمنافسة .²³

كما يمكن تقسيم أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار الوظيفة التي تؤديها الثقافة إلى :

أ. **الثقافة البيروقراطية :** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تحدد المسؤوليات والسلطات ، فالعمل يكون منظم و الوحدات

يتم التنسيق بينها و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم على التحكم والالتزام كما يكون التركيز فيها على

، تماسك واستقرار البيئة الداخلية حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك و الإمثال و التعاون بين الأفراد

ب. **الثقافة الإبداعية :** و تتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات،

و مواجهة التحديات .

²² بوديب دنيا . مرجع سابق ص 81.82

²³ SEE: Shahzad, F., et al. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance :Interdisciplinary Journal of Contemporary Researc on Business, Vol 03; No 09, p.977

- ت. **الثقافة المساندة** : تتميز بيئة العمل فيها بالصدقة و المساعدة فيهابين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة و توفير المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- ث. **ثقافة العمليات** : يكون التركيز محصور على طريقة إنجاز العمل و ليس النتائج المحققة فنتشر المحيطة و الحذر بين أفراد المنظمة و الذين يعملون على حماية أنفسهم ، و الفرد الناجح هو الأكثر دقة و تنظيماً و إهتماماً بالتفاصيل .
- ج. **ثقافة المهمة** : وهذه الثقافة تركز على الأهداف و إنجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة
- ح. **ثقافة الدور** : و تركز على نوع التخصص الوظيفي و بالتالي الأدوار الوصفية تسود أكثر من الفرد داخل التنظيم ، و تهتم بالقواعد والأنظمة ، كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية و ثبات الأداء .²⁴

وظائف الثقافة التنظيمية :

- تؤدي الثقافة التنظيمية عددا من الوظائف داخل التنظيم و تسعى إلى إتمامها و تحسيدها في الواقع، فهي تتجه نحو غرض معين يكون بصفة عامة و وثيق الإتصال بالقيم الثقافية للمجتمع و تتلخص هذه الوظائف في مايلي:
1. لها دور هام في تعريف و توضيح الحدود التنظيمية لكل تنظيم أو جماعة عمل، فهي بذلك تخلق الإختلاف بين المنظمة والآخرين.
 2. تعزز ثبات النظام الإجتماعي، إذ أن الثقافة هي المادة الإجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله و فعله .²⁵
 3. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحيد، مما يساعد على تطو ير الإحساس بغرض مشترك
 4. تسهيل الإلتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 5. تعزز إستقرار النظام و تشجيع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الإلتزام.
 6. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
 7. وبتحقيق الوظائف السابقة تعمل على ربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.²⁶

²⁴ هجيرة عيشاوي ، وهيبه عيشاوي . الثقافة التنظيمية في المؤسسة . مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة 2 . العدد السابع . ص 100

²⁵ محمدقمانة: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تعليم وعمل ، إشراف الهاشمي مقراني، جامعة الجزائر 2005، ص5

²⁶ حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة . 2013 . ص 312.313 .

ثالثاً : تكوين الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها .

تكوين الثقافة التنظيمية :

1. خلق الثقافة التنظيمية : إن عملية بناء الثقافة التنظيمية هي محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني ، وينتج عن ذلك منظومة قيم و معتقدات وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة مشاركة تفاعل مع مكونات المنظمة من هياكل ونظم لتنتج أعراف و تقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار.²⁷
2. طريقة إختيار العاملين : تعتبر طريقة إختيار العاملين خطوة رئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية و من خلال إختيار الموظفين يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفات وأتماط سلوكية و خلفيات ثقافية و إستعدادات و توجهات مناسبة لثقافتها .
3. الممارسات الإدارية : يتضح من خلالها أنواع السلوك التي يتم مكافئتها وأنواع السلوك التي يتم إستنكارها و معاقبتها ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تكافئ الأمانة و الإنجاز وتتبنى قيم الشفافية ولكن في الواقع الممارسات اليومية تدل العاملين على أن الإدارة تمارس عكس ماترفعه من شعارات فهذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية أكثرمن غيرها من الشعارات التي لاتطبق.
4. التنشئة والتطبيع: يلزم التشبث بالثقافة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات بعد تعيينهم بتدريبهم فالتدريب نوع من التطبيع الإجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثيرعن المنظمة.²⁸
5. القصص والطقوس والرموز: فمن خلالها تعزز الثقافة عن طريق تداولها بقصد ترسيخ القيم التي يحرص عليها التنظيم فالطقوس تعزز قيم المشاركة والتفاعل بين العاملين وحتى الملابس تمثل رموز خاصة تميز المنظمة عن غيرها .
6. النشاطات الإجتماعية: كالسهرات والحفلات و غيرها وقد تشترك فيها أفراد أسرة العاملين فهذه تساهم في خلق تماسك عالي كما توفر فرصة ممارسة الشعائر وتقاليد المنظمة.²⁹
7. تشجيع تكوين جماعات مهتمة بالأنشطة الإجتماعية : فالمنظمة تحتاج أن تشجع تكوين هذه الجماعات و تدعمها كمجال النشاط الفني أو الرياضي حيث تساعد في زيادة تماسك وتعزيز مشاعر الإنتماء وتقلل من معدلات التترك³⁰ .

المحافظة على الثقافة التنظيمية :

هناك ثلاث قوى تلعب دوراً أساسياً في المحافظة على الثقافة التنظيمية كما يلي :

²⁷ سارة طالب، نور الدين عيساوي. الثقافة التنظيمية- آليات التكوين وأبعاد الممارسة-مجلة العلوم الإجتماعية - جامعة الأغواط- مجلد: 7 العدد:3 ص 85

²⁸ محمد قاسم القروي، السلوك التنظيمي، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 1983، ص 163

²⁹ نفس المرجع ص 164

³⁰ نفس المرجع ص 166

1. **الإدارة العليا :** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال إستخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فان هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.
2. **اختيار العاملين :** تلعب عملية الإستقطاب للعاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الإختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح يجب ألا يكون هناك تناقض بينالأفراد والمنظمة بغية المحافظة على ثقافة المنظمة.
3. **المخالطة الإجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فان هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد بالأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة و هذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء العاملين في المنظمة .³¹

الفرع الثالث : آليات الثقافة التنظيمية .

أولا : أبعاد الثقافة التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها

أبعاد الثقافة التنظيمية :

عند النظر إلى أبعاد الثقافة التنظيمية لوحظ أن هناك العديد من الباحثين و العلماء قسموها كل حسب وجهة نظره و لعل أبرز هذه الأبعاد هي الأبعاد الثلاث الرئيسية كالآتي :

الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية³²:

- I. **البعد القيادي :** يمثل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا و مادونها ، ومدى الإستعداد لتحمل المسؤولية و أساليب توضيح الأهداف والوصول إليها ، و منهجية قيادة التغيير والتطوير ، و مدى مشاركة الإدارة العاملين في هذا التغيير و تحمل المخاطر التي تترتب عليه ، و يشمل هذا البعد دور القيادة و أسلوبها ، قيادة التغيير بالمنظمة و درجة المشاركة و المخاطرة.
- II. **البعد التنظيمي :** يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، و يتكون هذا البعد من مجموعة من العناصر كطبيعة الإتصالات في المنظمة ، درجة إقبال الأفراد على العمل الجماعي و توزيع المهام و الأدوار .

³¹ بطرس حلاق . السلوك التنظيمي . الجامعة الافتراضية السورية . 2020 . ص 68 ، 69 .

³² علاء الدين خبابة . اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة . جامعة سطيف 1، الجزائر . المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية . العدد الخامس . ديسمبر

III. **البعد الإنساني** : يتناول هذا البعد ، أثر الثقافة داخل المنظمات ، على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور ، فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني ، ويشمل هذا البعد قيمة الأجر الشهري ، حجم ساعات العمل ، العدالة في التقييم ، الشعور بالأمن و الإستقرار الوظيفي .

بالإضافة إلى هذه الأبعاد يرى بعض الكتاب أن أبعاد الثقافة التنظيمية يمكن تلخيصها كالاتي³³ :

- **المبادرة الفردية** : و هي درجة المسؤولية و الحرية و الإستقلالية لدى الأفراد .
- **التسامح مع المخاطر** : ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين و مبدعين و مخاطرين .
- **التوجيه**: ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة .
- **التكامل**: ما مدى تشجيع المنظمة لوحدة العمل بشكل منسق .
- **دعم الإدارة** : ما مدى قيام المدراء بتوفير إتصالات واضحة ، ومساعدة و دعم و مؤازرة مرؤوسيهـم .
- **الرقابة** : ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر على الموظفين وضبط سلوكهم .
- **الهوية** : ما مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني .
- **نظام المكافآت** : ما مدى توزيع المكافآت على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية و المحاباة .
- **التسامح مع الصراع (النزاع)**: ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات و الإنتقادات بصراحة .
- **أنماط الإتصال**: ما مدى وجود إتصالات في المنظمة و لا تقتصر على السلطة الوظيفية .

العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية³⁴ :

تتأثر ثقافة المنظمة بجملة من العوامل أهمها :

1. **حجم المنظمة**: ما دامت الثقافة ظائرة مألوفة لمتنظيمات فكلمما صغر حجما لجماعات و اشتراك أعضائها في العديد من التجارب كلما كان هناك حتمال نشوء ثقافة مشتركة.
2. **العنصر التنظيمي**: فالمنظمات القديمة في الغالب نجد لها تمتاز بثقافة مميزة أكثر من المنظمات حديثة العهد.
3. **التقنية التنظيمية** : تساعد على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بمهامهم.
4. **التنشئة الإجتماعية**: تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ بالمنظمة وكلما نشطت المنظمة في هذا كلما كانت قوية.
5. **التغيير التنظيمي** : التغيير السريع في التنظيم وهياكله وأعضائه فالإختلاف وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف وجود ثقافة قوية بالمنظمة.

³³ خلوف زهرة ، مرجع سابق ، ص 264 .

³⁴ فاطمة حنيني. دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية .مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم إجتماع التنظيم و العمل . جامعة أدرار .

6. البيئة الخارجية : أي استقرار بيئة التنظيم الخارجية مما يساهم في الإستقرار الداخلي هذا يسمح بتطور ثقافة مميزة.

ثانيا : نظريات الثقافة التنظيمية :

لقد أجرى كثير من العلماء و الباحثين دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية و السلوك التنظيمي وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات، و النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة و الأفراد والجماعات و التنظيم، وفي الفقرات التالية سنتطرق إلى مجموعة من النظريات على النحو التالي :

1. **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة و انما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم ، و الإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ، و يرى "أوبلر" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد افراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، و يحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2. **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المحددة التي يمكن إستخلاصها من تحميل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة³⁵ ، و عليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم ويحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقهم خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، و هذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الإستمرار و التطور.

3. **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم ، و التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في و حدته القيادية و التي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره . ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، و عن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، و انما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء و الأشخاص الذين يؤديون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية .

نظرية سحجية الثقافة : تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الإجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة، و هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تحدد مستوى الفرد، ويؤثر فيه ، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، و التوافق مع القيم و الإتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.³⁶

³⁵ فاطمة دريدي . مرجع سابق . ص 175

³⁶ أحمد سوسي . حسين بن سليم ، الثقافة التنظيمية و قيم المؤسسة. جامعة الأغواط . مجلة تاريخ العلوم. العدد الثامن .ج.1. جوان 2017 . ص . 162 .

المطلب الثاني : تسيير المرفق العمومي .

يعتبر المرفق العمومي من أهم أوجه تدخل الدولة في حياة الجماعة من خلال تحقيق شرطين أساسيين و هما تحقيق المنفعة العمومية و تقديم خدمات للمواطنين ، و يتم تقييم نجاح المرفق العمومي من فشله من خلال تقييم مدى تحقيقه للشرطين السابقين بالطريقة المثلى ، ولا يكون ذلك إلا من خلال التسيير الفعال لهذه المرافق و حسن إستغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية المرفق .

الفرع الأول : المرفق العمومي

أولا : مفهوم المرفق العام و أركانه

مفهوم المرفق العمومي :

يعد مفهوم المرفق العام من أبرز المفاهيم الشائكة في القانون الإداري رغم الأهمية الذي يكتسبها باعتباره معيار للنظام الإداري ، نظرا لارتباطه بالكثير من المعطيات منها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، السائدة في الدولة، ولذلك فإن الفقه والقضاء عادة ما يلجأ في تحديد مفهوم المرفق العام إلى استعمال معيارين أساسيين هما : المعيار العضوي والمعيار الموضوعي

-تعريف المرفق العام وفقا للمعيار العضوي (الشكلي) : يقصد بالمرفق العام حسب المعيار العضوي الهيكل أو الهيئة أو المؤسسة أو التنظيم المتكون من مجموعة من الأشخاص والأموال الذي ينشأ ويؤسس لإنجاز مهمة عامة معينة مثل الجامعة، المستشفى و وحدات وأجهزة الإدارة العامة .

تعريف المرفق العام وفقا للمعيار الموضوعي : يقصد به هنا النشاط أو الخدمة أو الوظيفة التي تلبى حاجات عام للمواطنين، مثل التعليم، الرعاية الصحية، البريد والمواصلات، وذلك بغض النظر عن الجهة أو الهيئة القائمة به، أي هو كل نشاط يمارسه شخص عام من أجل إشباع حاجة عامة .³⁷

كما عرفه الفقيه رولان على انه " . مشروع يمارس نشاطا ينطوي على نفع عام ويتبع أحد أشخاص القانون العام مباشرة أو بطريقة غير مباشرة ويخضع للنظام القانوني للمرافق العامة"³⁸

في حين يعرفه الدكتور عمار عوابدي بكونه " كل مشروع يعمل باطراد و انتظام، و إشراف رجال الحكومة بقصد أداء خدمة عامة للجمهور ، مع خضوعه لنظام قانوني معين ."³⁹

أركان وعناصر المرفق العام :

³⁷ عبد الكريم بن منصور. نظرة مفاهيمية للمرفق العام في الجزائر . المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية و القانونية ، المركز الجامعي تندوف ، العددان الأول و الثاني يناير

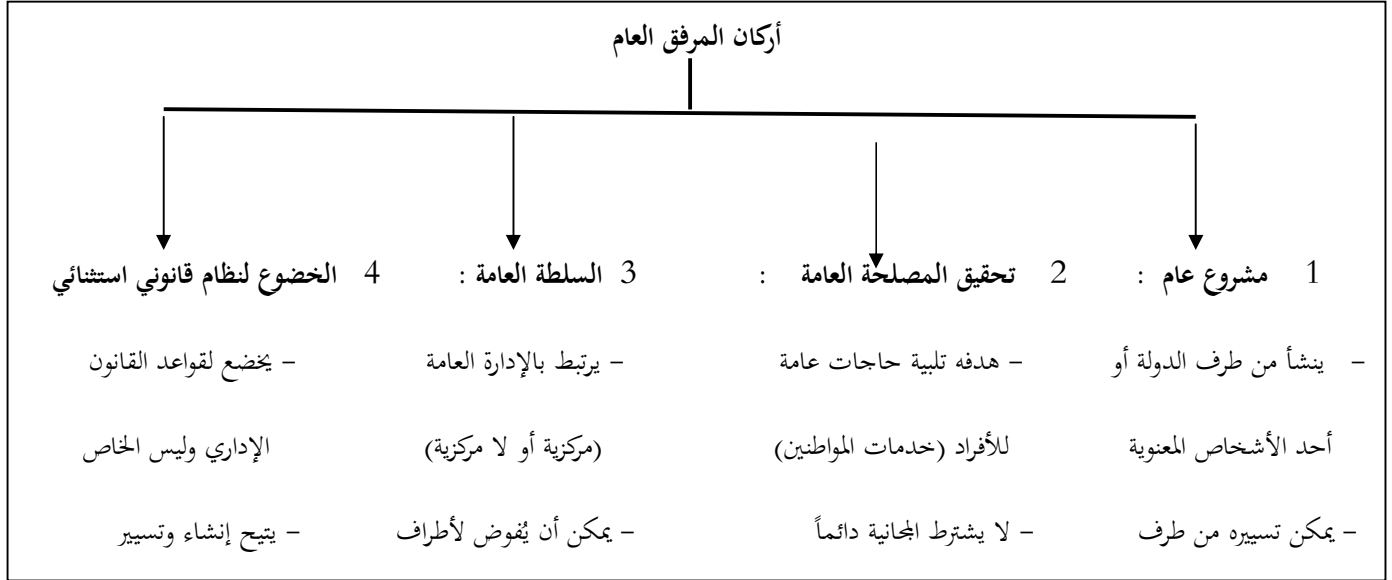
جوان/ 2016 ص 171

³⁸ حمدي لقبيلات ، القانون الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2008 ، ص 272.

³⁹ ليندة أونيسي . المبادئ الضابطة للمرفق العام الالكتروني . جامعة عباس لغرور خنشلة (الجزائر) ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية . المجلد 14/ العدد 01 . (2021). ص

مما ورد سابقا من التعاريف نجد أن المرفق العام يتشكل من أربعة عناصر أساسية لقيامه و تتمثل الشكل التالي :

الشكل رقم (2.1) : أركان المرفق العمومي



من إعداد الطالب بالإعتماد على المرجع .

المرجع : عمار بوضيف , الوجيز في القانون الإداري جسور للنشر و التوزيع . الجزائر . الطبعة الرابعة . 2017 ,

ص (232,233,234) .

ثانيا : أنواع المرافق العمومية .

يمكن تصنيف المرافق العمومية إلى عدة أنواع تبعا لمعيار التقسيم كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (3.1) : أنواع المرافق العمومية

المعيار	أنواع المرافق العمومية	الشرح / الخصائص
1. المعيار الموضوعي	مرافق عمومية إدارية	تمارس وظائف إدارية (تعليم ، عدالة ، صحة...)
	مرافق عمومية اقتصادية	نشاطها تجاري أو صناعي وتخضع غالباً للقانون الخاص
	مرافق مهنية	مهنية :تنظم مهناً معينة (نقابات)
	مرافق اجتماعية	اجتماعية :تقدم خدمات اجتماعية (ضمان، مساعدات...)

يشمل نشاطها كامل إقليم الدولة (الدفاع)	مرافق عمومية وطنية	2. المعيار الإقليمي
محلية :تقدم خدمات على مستوى محلي (نقل، توزيع الغاز...)	مرافق عمومية محلية	
ترتبط بالوظائف الأساسية للدولة (الدفاع، الأمن)	مرافق إجبارية	3. معيار أسلوب الإنشاء
تقرر السلطة إنشائها حسب الحاجة	مرافق اختيارية	
لها شخصية معنوية وذمة مالية مستقلة	مرافق مستقلة (ذات شخصية معنوية)	4. معيار الاستقلالية
غير مستقلة :تابعة مباشرة للإدارة دون شخصية معنوية	مرافق غير مستقلة	
يصدر قانون من البرلمان لإنشائها	مرافق تُنشأ بتشريع	5. معيار وسيلة الإنشاء
تنشئها السلطة التنفيذية بمرسوم أو قرار تنظيمي	مرافق تُنشأ بتنظيم	

من إعداد الطالب بالإعتماد على المرجع .

المرجع : مازن راضي ليلو , القانون الإداري , منشورات الأكاديمية العربية في الدنمارك , 2008 , ص (71.72.73.74.75)

الفرع الثاني : التسيير في المرفق العمومي .

أولا : ماهية تسيير المرفق العمومي .

لقد مر مفهوم تسيير المرفق العمومي بالعديد من المراحل إنطلاقا من التسيير وصولا إلى التسيير العمومي الجديد كما هو موضح في الجدول التالي , و قبل وضع التعاريف لا بد من الإشارة أولا إلى أن مصطلح التسيير و مصطلح الإدارة هما مصطلحان مترادفان و متقاربان حسب ما تضمنته العديد من المعاجم كالجامع و oxford languages .

الجدول رقم (4.1) : ملخص لمفاهيم التسيير و التسيير العمومي و التسيير العمومي الجديد

التسيير العمومي الجديد	التسيير العمومي	التسيير
تعريف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية : إتجاه حديث مستلهم من الاقتصاد وتسيير المؤسسات الخاصة لمعالجة إختلالات الإدارة البيروقراطية ,	تعريف (wilson) : هو مرحلة في دورة صنع السياسات العامة تتعلق بإنجاز المشروعات العامة بما يتفق مع حاجات الناس و رغباتهم . و يربط	تعريف ماري باركر فوليت (Parket Mary Follet) , عام ١٩١٨ : "التسيير فن تحقيق الأشياء من خلال الآخرين", وبالرغم من

<p>ظهر في بداية التسعينيات في الدول الأنجلوساكسونية، ثم انتشر تدريجيا في معظم بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي (OCDE) .⁴⁰</p>	<p>هذا التعريف بين الإدارة العمومية و التسيير العمومي إلا أنه غير شامل لأنه يدرس التسيير العمومي من الجانب الموضوعي فقط .⁴¹</p>	<p>بساطة هذا التعريف إلا أنه ركز على جوهر التسيير " ⁴²</p>
<p>تعريف (OCDE) : نموذج جديد يقوم على ثقافة تحسين الأداء في القطاع العام و تقليل المركزية " .⁴³</p>	<p>تعريف إداري عام : تسيير و تنفيذ مجموعة كاملة من أنشطة الحكومة , و التي تتناول تنفيذ القوانين و اللوائح و القرارات الصادرة عن الحكومة من أجل توفير الخدمة العمومية . يربط هذا التعريف أيضا بين التسيير العمومي و الأنشطة الإدارية و تحقيق الأهداف و أهمل الجانب العضوي للتسيير العمومي .⁴⁴</p>	<p>تعريف دونيللي وزملائه (Donnelly et al) : " تلك العملية التي يتم القيام بها من خلال شخص واحد أو عدة أشخاص لتنسيق الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الآخرون بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكن إنجازها بواسطة فرد واحد⁴⁵</p>
<p>التجارب الميدانية (بريطانيا و كندا ...) : محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق وإسقاطها على منظمات القطاع العام لتحسين مستوى أدائها خلال إصلاح أنماط التسيير .⁴⁶</p>	<p>تعريف شامل : قطاع مؤسسي يقدم خدمات غير مسوقة ويدير الموارد لتحقيق المصلحة العامة. و يركز هذا التعريف على الجهاز الإداري المنفذ للسياسة العامة و من ثم تحقيق المصلحة العامة للمجتمع .⁴⁷</p>	<p>تعريف فريدريك تايلور (Taylor Fredrick) , أن التسيير هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله , ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وارخصها .⁴⁸</p>

⁴⁰ إكرام ناوي , التسيير العمومي الجديد كآلية حديثة لعصرنة الإدارة المحلية , الجزائر , مجلة الإجتهد للدراسات القانونية و الاقتصادية , جامعة تلمسان , المجلد 14 , العدد 01 , 2025 , ص 279 .

⁴¹ عبد الحكيم مرابط , الإدارة العامة في الجزائر التحديات و جهود الإصلاح , المجلة الجزائرية للأمن و التنمية جامعة باتنة , مجلد 12 / عدد 03 / 2023 / ص 4 .

⁴² عمر مصطفى علي عثمان , مدي تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بضاء , مجلة التنمية و الإقتصاد التطبيقي - جامعة المسيلة - العدد الرابع , ص 14 .

⁴³ ليلي بن عيسى , "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد", مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, العدد 14 , ديسمبر 2013 , ص. 191

⁴⁴ United nations committee of experts on public administration, Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration, New York, 2006, P: 05.

⁴⁵ عمر مصطفى , مرجع سابق , ص 14

⁴⁶ ليلي بن عيسى , مرجع سابق , ص 191

⁴⁷ قادة قاسم و آخرون , المحاسبة الوطنية : نظام الحسابات الاقتصادية الجزائرية , ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر , 2002 , ص 33 .

⁴⁸ Boris Keahger & Jens Grundel , HR GOVERNANCE A Theoretical Introduction , original version published by springer 2019 , p 9 .

	<p>تعريف مركب : مجموع الأشخاص المعنوية العمومية المكلفة بتنفيذ العمليات الإدارية المنوطة بها , بالإعتماد على الموارد المتاحة ,تحقيقا للسياسة العمومية التي تستهدفها الحكومة , و تحقيق الصالح العام " .⁴⁹</p>	<p>تعريف هنري فايول (Fayol Henry) : التسيير يعني التنبؤ و التخطيط و التنظيم و التنسيق و اصدار الأوامر و الرقابة⁵⁰</p>
--	--	---

ثانيا : أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد .

يعود ظهور التسيير العمومي الجديد إلى مجموعة من الأسباب التي يختلف الباحثون في طرحها، إلا أن معظمهم يجمعون حول العوامل الرئيسية الثلاثة التالية⁵¹ :

- **البيروقراطية:** ظلت البيروقراطية مفهوما إيجابيا على المستوى النظري والعلمي حتى منتصف القرن الماضي، حيث بدأت تظهر بعض الإختلالات التي ولدت أزمة الشرعية بين المواطن والإدارة العامة، مما ساعد في ظهور مبادئ فكرية جديدة تسعى لتخطي هذه الظاهرة.
- **تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية:** مثل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية أحد أهم الأسباب التي أدت لظهور مبادئ فكرية تصب في إطار التسيير العمومي الجديد، ففي منتصف السبعينيات عرفت كثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها تعود بوادرها إلى بداية الستينيات، وهو ما ساهم في بروز اتجاهات فكرية تنادي بتقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط من خلال فتح المجال للخصوصية وآلية السوق والمنافسة
- **تأثير النظريات الحديثة:** توسع اهتمام المتخصصين في منتصف السبعينيات إلى إسقاط ميكانيزمات السوق على مجالات النشاط العمومي والممارسات التسييرية إنطلاقا من فعاليتها في المنظمات الاقتصادية، فظهرت مساهمات ونظريات متعلقة بدور الدولة في الحياة الاقتصادية كنظرية الاختيارات العمومية وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي، وقد أدت النظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية، حيث مثلت هذه التغييرات الأسس الأولى التي بني عليها ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد

⁴⁹ عماد بوقلاشي، دروس في التسيير العمومي _ المناجنت العمومي _ مطبوعة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر /3 موسم 2018 /2019

ص 40 ، (بتصرف)

⁵⁰ Boris Keahger & Jens Grundei , op. cit , p 9

⁵¹ . ليلي بن عيسى ، مرجع سابق ، ص 193.192 .

ثالثا : خصائص التسيير العمومي الجديد

إنطلاقا من مفهوم التسيير العمومي الجديد حاول الباحثون تحديد معالمه من خلال شرح خصائصه، وفي هذا الصدد تجمع الدراسات المتخصصة على أن خصائص هذا التحول تظهر من خلال ثلاثة مجالات رئيسية وهي: تغيير في آلية الحكومة، وتغيير في نمط وأسلوب الإدارة، بالإضافة إلى تقليص دور الدولة .

تغيير في آلية الحكومة: يقوم التسيير العمومي الجديد أساسا على تغيير جذري في البناء الهيكلي للحكومة، ويضمن ذلك إعادة الهيكلة للأقسام والإدارة وإنشاء وحدات لتقدم الخدمات، بالإضافة إلى التأكيد على اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، والأهم هو الفصل ما بين السياسة وتقديم الخدمات. وكذلك ينادى التسيير العمومي الجديد إلى تغيير في الثقافة التنظيمية، وتحسين الجودة، والاستجابة للزبائن والمشاركة الإدارية، والاتجاه نحو آليات السوق، واستخدام الموارد بأسلوب يتسم بالكفاءة .

التغيير في أسلوب الإدارة: ويشمل على تبنى القطاع العام لممارسات التسيير المطبقة في 34 القطاع الخاص، وذلك من خلال التركيز على مؤشرات أساسية أهمها : القيمة مقابل النقود؛ قياس الأداء والخوف؛ خدمة العملاء؛ الربحية؛ تقليل العمالة؛⁵² **تقليص دور الدولة:** وهنا يجب التأكيد على أن الدول يجب أن تسعى في ظل التسيير العمومي الجديد إلى التركيز على العديد من المتطلبات، أهمها : الاتجاه نحو التخصص؛ تخفيض الموازنة العامة؛ تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري؛ تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية .⁵³

رابعا : مبادئ التسيير العمومي الجديد .

يمكن تلخيص أهم المبادئ الرئيسية المميزة لمفهوم التسيير العمومي الجديد على النحو التالي⁵⁴ :

- ❖ التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات.
- ❖ استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة ببيئات تسييرية تعتمد على اللامركزية،
- ❖ . المرونة لاستكشاف البدائل ولتوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعالة
- ❖ . زيادة التركيز على الكفاءة في الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام، والتي تنطوي على وضع الأهداف الإنتاجية
- ❖ خلق بيئة تنافسية داخل مؤسسات القطاع العام و الوكالات للارتقاء بمستوى تقديم الخدمات العامة
- ❖ . تعزيز القدرات الإستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه عملية تطور الدولة كي تتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائيا وبمرونة وبأقل تكلفة.

و هناك من رأى أن مبادئ التسيير العمومي الجديد تتمثل في⁵⁵

⁵² محمد السعيد جوال , ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد , الجزائر, مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا , جامعة حسيبة بن بوعلي , الشلف - العدد الرابع عشر , ص 71 .

⁵³ نفس المرجع , ص ص 71 , 72 .

⁵⁴ طارق عشور, "مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية", مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, جامعة قاصدي مراح, ورقلة, العدد الأول, 2011-2012, ص ص. 109-126

- ❖ تفويض السلطة و توفير المرونة .
- ❖ ضماف الأداء و المراقبة والمساءلة .
- ❖ تحسين إدارة الموارد البشرية .
- ❖ تحسين تكنولوجيا المعلومات .
- ❖ تطوير المنافسة والإختيار .
- ❖ تحسين نوعية التنظيم .
- ❖ توفير خدمة متجاوبة مع مطالب و إحتياجات المواطنين .

خامسا : الفرق بين التسيير العمومي الجديد و التسيير التقليدي .

يعتبر التسيير العمومي الجديد بمثابة ثورة على مبادئ وأسس التسيير العمومي التقليدي، محاولا بذلك نقل الممارسات الإدارية في المرافق العمومية من الروتين والجمود إلى الحركية والمرونة، من أجل ضمان تكيف أفضل وفعال لها مع البيئة ومتطلباتها وهنا لا بد من الإشارة إلى أن أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد ليست أفكار جافة حملها الفكر الإداري، بل هي نتاج ممارسات أثبتت نجاعتها في إدارة الأعمال، والمطلوب اليوم هو تكييفها ونقلها للتطبيق داخل المرافق العمومية لترقية أدائها، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيتها وطبيعة أهدافها وتوجهاتها .⁵⁶

والجدول الآتي يوضح مقارنة أساسية بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد .

الجدول رقم (5.1) : مقارنة ما بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد

عوامل المقارنة	التسيير العمومي التقليدي	التسيير العمومي الجديد
الهدف	إحترام القواعد و الإجراءات القانونية المراسيم ، المناشير، التعليمات... الخ .	التركيز على النتائج، إرضاء المواطنين (العملاء) ، البحث عن الفعالية وتحسين الأداء
التنظيم	مركزي (مركزية القرارات)، هيكل تنظيمي التنظيم هرمي	لا مركزية، تفويض الصلاحيات، هيكل تنظيمي شبكي...
الفصل بين المسؤوليات	غامضة	واضحة
تنفيذ المهام	.تقسيم العمل، التخصص	مستقلة.
التوظيف	عن طريق المسابقات	عن طريق التعاقد
الترقية	الترقية الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة.	حسب الاستحقاق والأداء...
المراقبة	مؤشر المتابعة	مؤشر الأداء
نوع الميزانية	تركز على الوسائل	تركز على النتائج

⁵⁵ أحمد بوشنافة ، فاطمة بوداوي ، حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح لإدارة العامة في الجزائر، مجلة البديل الإقتصادي ، جامعة زيان عاشور ، الحلقة ، العدد العاشر ، 2020 ، ص 21 .

⁵⁶ محمد السعيد جوال ، مرجع سابق ، ص 76

SOURCE : Anne Amar , Ludovic Berthier , « Le nouveau management public : avantages et limites », Gestion et Management Publics, vol.5, Décembre 2007.P . 3 .

الفرع الثالث : أساليب تسيير المرفق العمومي في الجزائر .

مر المرفق العمومي في الجزائر بعدة أساليب في تسييره يمكن تلخيصها في أسلوبين , أسلوب تقليدي و الآخر تقليدي كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم (6.1) : أساليب تسيير المرفق العمومي في الجزائر

التصنيف	الأسلوب	التعريف والمميزات
أولاً: أساليب التسيير التقليدية	1. الاستغلال المباشر	تتولى الدولة أو الجماعات المحلية تشغيل المرفق مباشرة بأموالها وموظفيها و يخضع الموظفون لقانون الوظيفة العمومية و تكون القرارات والعقود إدارية. - يُستخدم في المرافق السيادية مثل الأمن والدفاع. ⁵⁷
	2. عن طريق المؤسسات العمومية	- تُنشئ الدولة أو الجماعات المحلية مؤسسات عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و تكون قراراتها إدارية ولها الحق في التقاضي والتعاقد. و هو أكثر مرونة من الاستغلال المباشر. ⁵⁸
	3. أسلوب الامتياز الإداري	تعقد الإدارة اتفاقاً مع شخص طبيعي أو معنوي لإدارة المرفق لمدة محددة و يستخدم المفروض له أمواله وموظفيه كما يتحمل النتائج. - مثال: توزيع المياه، تسيير الموانئ. ⁵⁹

⁵⁷ صبرينة عصام , تسيير المرفق العام في القانون الجزائري , مجلة الأبحاث القانونية والسياسية , جامعة سطيف 2 , العدد الخامس , ديسمبر 2017 , ص ص 290.291 .

⁵⁸ نفس المرجع , ص 291

⁵⁹ نفس المرجع , ص 292

<p>- شراكة بين القطاعين العام والخاص و يُمنح فيه شخص معنوي أو طبيعي حق تسيير واستغلال المرفق و يُستخدم خصوصًا في المرافق ذات الطابع الصناعي والتجاري.</p> <p>- أشكاله: (الامتياز، الإيجار، التسيير، الوكالة المحفزة).⁶⁰</p>	<p>تفويض المرفق العام</p>	<p>ثانياً: الأسلوب الجديد</p>
--	---------------------------	-------------------------------

من إعداد الطالب بالإعتماد على المراجع

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول : الدراسات المحلية.

الدراسة الأولى :

دراسة بن عمار سمية بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية الطاقة لولاية تلمسان " سنة 2022 .⁶¹

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية بمديرية الطاقة لولاية تلمسان و جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي : ما أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؟

و تم إستخدام المنهج الوصفي للدراسة و المقابلة و الإستبيان و الملاحظة كأدوات لجمع البيانات , أما العينة العشوائية فكانت 30 عامل بمديرية الطاقة لولاية تلمسان و بعد جمع البيانات و تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الباحثة إلى وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية و إدارة الموارد البشرية , كما تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها على أداء العاملين .

⁶⁰ هدى جبلي, أساليب تسيير المرفق العام ودواعي تحسين الخدمة العمومية , مجلة الإقتصاد و التنمية الريفية , جامعة ابن خلدون تيارت, مجلد 01 / عدد 01 / 2021 , ص

. 35

⁶¹ بن عمار سمية . مرجع سابق .

الدراسة الثانية :

دراسة (مانع فاطمة، معمر رياحي)، بعنوان: " استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" - ولاية الشلف - سنة 2021" ⁶²

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للمورد البشري في مستشفى "الشطية" بولاية الشلف، ولتحقيق هذه الهدف تم استخدام المنهجين الاستنباطي والاستقرائي والاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على عيّنة شملت 197 فردا. وتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لغرض اختبار الفرضيات وتمثلت في مقياس النزعة المركزية، ارتباط "بيرسون"، والانحدار الخطي البسيط لمعرفة أي أبعاد الثقافة التنظيمية التي يمكن التنبؤ من خلالها بالرضا الوظيفي. خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية: بعد القيم التنظيمية وبعد المعتقدات التنظيمية، وبعد الأعراف التنظيمية، وبعد التوقعات التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في مستشفى "الشطية".

الدراسة الثالثة :

دراسة (جبوري محمد): بعنوان: " قياس أثر عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة , سنة 2019 " ⁶³

تهدف هذه المقالة إلى معرفة الكيفية التي تساهم من خلالها معرفة أترأبعاد ثقافة التنظيمية للمؤسسة وعلاقتها بالرضا العاملين على مستوى الخزينة العمومية لولاية سعيدة، باعتماد استبيان مس 181 موظف، وللإجابة على الإشكالية تم استخدام برنامج Spss الطبعة 23، إضافة إلى عدة أساليب إحصائية كالانحرافات المعيارية، التكرارات ... لتخلص نتائج الدراسة إلى إثبات الدور الإيجابي لثقافة المؤسسة وإسهامها في تحسين أداء العاملين

الدراسة الرابعة :

دراسة (زهرة خلوف) بعنوان الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، سنة 2015 . 64.

⁶² مانع فاطمة، معمر رياحي، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" - ولاية الشلف-، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، المجلد 03، 2021، ص 341-354.

⁶³ محمد جبوري ، قياس أثر عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة، مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص 100-122

⁶⁴ زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي كما إعتمدت على كل من الملاحظة المباشرة ، المقابلة ، السجلات والوثائق الإدارية و الإستبيان كأدوات لجمع البيانات والتي طبقت على عينة تمثلت في 211 أستاذ دائم من جامعة الجزائر 3 لتتوصل الباحثة بعد تحليل البيانات إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 متوسط وجاءت مرتبة حسب الأهمية والسيادة على النحو التالي: التوقعات التنظيمية تلتها المعتقدات التنظيمية، ثم القيم والأعراف التنظيمية. كما أن مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة الجزائر 3 مرتفع حيث تتوفر لدى الأساتذة المهارة والقدرة على الإبداع في أدائهم لعملهم ويلتزمون باللوائح والتعليمات والإجراءات ولديهم القدرة على تطوير مهاراتهم باستمرار.

الفرع الثاني : الدراسات العربية

الدراسة الأولى :

دراسة (عبد الله عبد الواحد إلياس و الشيخ محمد الخضر محمد) , بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني , سنة 2019 .⁶⁵

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم و الإتجاهات) كمتغير مستقل على أبعاد إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة , الإختيار , التعيين و التدريب) كمتغير تابع إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمصرف فيصل الإسلامي والبالغ عددهم (360)، واستخدمت أسلوب العينة الاحتمالية الميسرة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، تم توزيع (189) استبانته وتم استرجاع (160) صالحة للتحليل . خرجت الدراسة بعدة نتائج تمثلت في وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية (القيم، والإتجاهات) وإدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة الإختيار والتعيين و التدريب) .

الدراسة الثانية :

دراسة (إنتصار محمود بديدة) , بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة السياحة الليبية سنة 2022 .⁶⁶

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الأداء المؤسسي للموظفين بقطاع السياحة قيد الدراسة. وتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و الدراسة الميدانية , و تتكون عينة الدراسة من عينة عشوائية من

⁶⁵ عبد الله عبد الواحد إلياس و الشيخ محمد الخضر محمد , أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني , مجلة كلية التنمية البشرية العدد التاسع الجزء الأول , جامعة أم درمان الإسلامية, سبتمبر 2020 .
⁶⁶ إنتصار محمود بديدة, الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة السياحة الليبية , مجلة الأكاديمية الليبية للعلوم الأساسية والتطبيقية العدد الرابع الجزء الأول , جامعة طرابلس , سنة 2022 .

موظفي وزارة السياحة نظرا لتجانس أفراد العينة و قدرت ب (48) موظف , كما تم إستخدام أساليب التحليل الإحصائي (SPSS) لإستخلاص النتائج

. حيث توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها , قدرة الثقافة التنظيمية بأبعادها على التأثير في الأداء المؤسسي بوزارة السياحة كذلك وجود ضعف في العمل الجماعي و التحفيز بالمقابل وجود مستوى عال من الكفاءة في التسيير .

الدراسة الثالثة :

دراسة (عبدالحكيم سعد غيث الصادق و عباس محمدحسن الطيف) بعنوان : أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة ميدانية بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته , سنة 2020 .⁶⁷

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته وأثر الاختلاف في الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في هذه الإدارة. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي، حيث تم استخدام استمارة استبيان أعدت كأداة لجمع بيانات الدراسة، و وزعت على مجتمع الدراسة (79) مفردة من العاملين داخل ديوان ادارة الخدمات الصحية بمصراته، وقد بلغ عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل (72) استمارة من الاستمارات الموزعة، وتم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها من خلال تطبيق بعض أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي الأكثر ملاءمة لطبيعة البيانات، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : شعور افراد عينة بمستوى متوسط من حيث تطبيق القيم التنظيمية حيث عكست اجابات افراد العينة الحياد على فقرات المحور، كما أظهرت شعور افراد عينة بمستوى مرتفع من حيث الأهتمام بالمعتقدات التنظيمية، حيث عكست اجابات افراد العينة الموافقة على فقرات المحور.

و بينت أيضا نتائج الدراسة وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر أفراد العينة، وبينت كذلك عدم وجود فروق ذات علاقة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى لمتغير المؤهل التعليمي و متغير الخبرة الوظيفية و متغير العمر من وجهة نظر أفراد العينة . و أخيرا توصلت الدراسة لوجود علاقة أثر لمتغير القيم التنظيمية على متغير الأداء الوظيفي، وفي المقابل عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لعنصر المعتقدات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي" من وجهة نظر أفراد العينة .

⁶⁷ عباس محمدحسن الطيف و عبدالحكيم سعد غيث الصادق , أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة ميدانية بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته , مجلة الدراسات الاقتصادية المجلد الثالث العدد الأول , جامعة سرت , سنة 2020 .

المطلب الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة

الفرع الأول : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (المحلية و العربية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما .

و يمكن تلخيص أوجه الشبه و الإختلاف في الجدول التالي :

الجدول رقم (7.1) : مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة		
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).	المنهج المستعمل	أوجه التشابه و الإختلاف
اعتمدت كل من الدراسات السابقة و الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات	اعتمدت كل من الدراسات السابقة و الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات	أدوات جمع البيانات	
تم الإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات .	تم الإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات .	أداة تحليل المعلومات	
أجريت الدراسة الحالية في القطاع العام.	إختلاف القطاع بين القطاع العام و القطاع الخاص	طبيعة القطاع	
تمت الدراسة في المؤسسة من عينة من العاملين الإداريين في بلدية سيدي حويلد في الفترة بين مارس و أبريل 2025 .	تمت الدراسات في بيئات و أماكن مختلفة جزائرية وعربية وكانت في السنوات ما بين 2015 إلى 2022 .	من حيث الزمان والمكان	
تمت هذه الدراسة في قطاع الجماعات المحلية	تمت هذه الدراسة في قطاعات و مجالات مختلفة و متنوعة تجارية و إقتصادية و صحية و تعليمية ... إلخ	من حيث نوع القطاع	
هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تسيير المرفق العمومي في المؤسسة محل الدراسة	تناول الدراسات أحد المتغيرين للدراسة الحالية	من حيث متغيرات الدراسة	

41 عامل بلدية سيدي حويلد .	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل و أكبر من عينة الدراسة الحالية .	من حيث العينة	
----------------------------	---	---------------	--

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسة السابقة و الحالية

الفرع الثاني : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة .

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونهما:

- ❖ . تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحثة لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
- ❖ . ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- ❖ . ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثة في الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- ❖ . ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ❖ . ساعدت الباحث في صياغة الفرضيات ؛
- ❖ . المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحث على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية ؛
- ❖ . الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت .

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية وتسيير المرفق العمومي اتضح بشكل جلي أن الثقافة التنظيمية تعبر عن هوية المنظمة التي تميزها عن باقي المنظمات عن باقي المنظمات الأخرى.

كما أتضح لنا أن تسيير المرفق العمومي هو العامل الأول المحدد لنجاح هذه المرافق في أداء مهمتها الأساسية من تلبية لحاجيات المواطنين بكفاءة و فعالية، لذي يجب على المنظمة دعم هذا الجانب والالتزام بتطبيقه من خلال ممارسات إدارية حديثة، و تعقبا على ماسبق يمكن النظر للثقافة التنظيمية على أنها أحد الأسباب المحددة لثقافة إدارة المرفق العمومي و أنها عامل مساعد على نجاح الإدارة من فشلها .

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد التطرق للجانب النظري لمتغيرات الدراسة سواء الثقافة التنظيمية بأبعادها كل مكن القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات والأعراف التنظيمية كمتغير مستقل، و تسيير المرفق العمومي كمتغير تابع وذلك بتقديم خلفية نظرية عن موضوع الدراسة، سنحاول من خلال الفصل التطبيقي إسقاط ما تم وصفه في الفصل النظري حول دور الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي في الواقع من خلال دراسة حالة مقر بلدية سيدي خويلد من وجهة نظر موظفي المؤسسة وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي :

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة .

المبحث الثاني : نتائج الدراسة و مناقشتها .

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة .

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

الفرع الأول : بلدية سيدي خويلد (التعريف و النشأة)

يعود تواجد منطقة سيدي خويلد إلى القرن 16 وسميت بهذا الاسم نسبة للولي الصالح سيدي خويلد، نشأت بلدية سيدي خويلد و وفقا للتقسيم الإداري لسنة 1984 بمقتضى القانون 09/84 المؤرخ في: 1984/02/04 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد تعتبر من البلديات الواحد والعشرين (21) التابعة لولاية ورقلة تقع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 49 شرق ولاية ورقلة , و تبعد عن مقر الولاية ب 12 كيلومتر ويحدها من الشمال بلدية انقوسة ومن الجنوب بلدية عين البيضاء ومن الشرق بلدية حاسي بن عبد الله ومن الغرب بلدية عين البيضاء وبلدية ورقلة. تتر بع على مساحة إجمالية تقدر ب 132 كلم² وبلغ عدد سكانها حسب إحصائيات 2008 ب 8274 نسمة و حسب التقديرات الإحصائية لسنة 2014 يبلغ 13036 نسمة . و تعتبر بلدية سيدي خويلد من الإدارات العمومية المنشأة بمقتضى المرسوم رقم : 965.84 المؤرخ في ربيع الاول عام 1405 الموافق ديسمبر 1984م و تصنف ضمن البلديات المخصصة في الصنف الاول و الذي يشتمل على مصالح ادارية و مصالح تقنية و يبلغ عدد عمال البلدية حاليا 304 عاملا .

- وتضم بلدية سيدي خويلد ثلاث (03) مناطق سكانية وهي :

1 - منطقة سيدي خويلد مقر البلدية ذات تجمع حضري رئيسي

2 - منطقة أم الرانب ذات تجمع ثانوي ويغلب عليها الطابع القروي

3 - منطقة عين موسى ذات تجمع ثانوي و يغلب عليها الطابع القروي

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للبلدية لبلدية سيدي خويلد .

تعد بلدية سيدي خويلد ضمن البلديات الأقل من 20.000 نسمة من حيث الكثافة السكانية و تصنف في الصنف الأول حيث تشمل على المصالح الإدارية و المصالح التقنية , فحسب المداولة رقم 2010/06 بتاريخ 14 /03/2010 المتضمنة تعديل المداولة رقم 93/06 بتاريخ 22/06/1993 المتضمنة التنظيم الهيكلي للبلدية تضم بلدية سيدي خويلد المصالح التالية :

-الكتابة العامة

1-مصلحة كتابة المجلس الشعبي البلدي.. وتضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

أ -مكتب الديوان: ويضم ثلاثة فروع وهي: فرع العلاقات الخارجية والأمن، فرع البريد، فرع الصفقات العمومية.

- ب- مكتب الإحصائيات والمعلومات والأرشيف: ويضم فرعين وهما: فرع الإحصائيات والمعلوماتية، فرع الأرشيف.
- ت- مكتب تسيير المستخدمين والتكوين: ويضم فرعين وهما: فرع المخططات والترقيات والمسابقات وفرع متابعة المسار المهني للعمال.
- 2- مصلحة التنظيم والشؤون العامة: هي وتضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:
- أ- مكتب الحالة المدنية والملاحق الإدارية: ويضم ثلاثة فروع وهي: فرع الجمهور وتنقل الأشخاص، فرع الحالة المدنية أم الرانب وفرع الحالة المدنية عين موسى.
- ب- مكتب التنظيم والشؤون القانونية والمنازعات: ويضم فرعين وهما: فرع الانتخابات والخدمة الوطنية وفرع الشؤون القانونية والمنازعات.
- ت- مكتب النشاط الاجتماعي.
- 3- مصلحة الشؤون المالية والاقتصادية: وتضم هذه المصلحة مكتبين وهما:
- أ- مكتب الممتلكات والشؤون الاقتصادية: ويضم فرعين وهما: فرع الممتلكات وفرع النشاط الاقتصادي.
- ب- مكتب المالية والمحاسبة: ويضم فرعين وهما: فرع الميزانية والحساب الإداري وفرع الأجور والبرمجة.
- 4- مصلحة التعمير والتهيئة العقارية والسكن: وتضم هذه المصلحة مكتبين وهما:
- أ- مكتب التعمير والتهيئة العقارية: ويضم فرعين هما فرع فرع التعمير والبناء والتخطيط وفرع التهيئة والشؤون العقارية.
- ب- مكتب السكن والنشاط الفلاحي: ويضم هذا المكتب فرعين وهما: فرع الورشات والمخازن وفرع الحراسة والصيانة.
- 5- مصلحة الأشغال الجديدة والتجهيز: وتضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:
- أ- مكتب الأشغال الجديدة: ويضم هذا المكتب فرعين وهما: فرع البرامج التنموية وفرع تدقيق وضعيات الدفع.
- ب - مكتب الوسائل العامة: ويضم فرعين وهما: فرع الورشات والمخازن وفرع الحراسة والصيانة.
- ت- مكتب صيانة الشبكات: ويضم فرعين وهما: فرع الوقاية والنظافة العمومية وفرع صيانة المساحات الخضراء.

المطلب الثاني: طريقة ووسائل جمع بيانات الدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ دراسة حالة وجهة نظر عينة موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث تحدد عينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

الفرع الأول: عينة وأدوات الدراسة

أولاً: عينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية سيدي خويلد (304 موظف) ، حيث تم توزيع 50 إستمارة على عينة من موظفي البلدية على شكل ورقي بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ، و تم إسترجاع 46 إستمارة و بعد الفرز تبين لنا وجود 41 إستمارة قابلة للمعالجة الإحصائية في حين 5 إستمارات تم الغاءها .

ثانيا: أدوات جمع البيانات :

الإستبيان :

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لإستكمال الجانب الميداني للدراسة تم الإعتماد بشكل رئيسي على الإستبيان و هو " مجموعة من الأسئلة المكتوبة تستهدف الإجابة عليها من طرف المبحوثين للحصول على نتائج أو آراء حول موضوع محدد " , و قد تم تشكيل الإستبيان بالإعتماد على البحوث و الدراسات السابقة التي تربطها علاقة بموضوع الدراسة , فتم تحديد مجالات الإستبانة و الفقرات بصورتها الأولية , و بعد عرض الإستبيان على أساتذة في مجال الإختصاص تم أخذ ملاحظاتهم و توجيهاتهم بعين الإعتبار لتقويم عبارة الإستبيان و شكله العام لنصل في الأخير بالإستبانة إلى شكلها النهائي الذي تضمن الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتضمن البيانات العامة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة حيث تشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل، المنصب .

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في الثقافة التنظيمية في المؤسسة والذي احتوى على (21) عبارة تم تقسيمه للأبعاد التالية:

- البعد الأول: القيم التنظيمية : و يحتوي على (06) عبارات
- البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية : و يحتوي على (05) عبارات
- البعد الثالث: الأعراف التنظيمية : و يحتوي على (05) عبارات
- البعد الرابع: توقعات التنظيمية : و يحتوي على (05) عبارات

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في تسيير المرفق العمومي والذي احتوى على (15) عبارة

و للإجابة على القسم الثاني المحورين الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكرات الخماسي ، نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة ، بحيث يطلب من الموظفين الإجابة على كل عبارة من العبارات الواردة حسب مفتاح التصحيح كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1.2) يبين درجات مقياس ليكرات الخماسي .

اتجاه البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
موجب	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS،

الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 5330، ص 55.

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 22 .

وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

أولاً: الأساليب الوصفية

- ❖ **التكرار:** و تم إستخدامه من خلال تعداد الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة وتلخيصها بالجدول وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة على استبيان الدراسة.
- ❖ **النسبة المئوية:** وهي الوسيلة الإحصائية التي اعتمدنا عليها لتفسير عرض نتائج الاستبيان.
- ❖ **المتوسط الحسابي:** و قمنا بإستخدامه لمعرفة إتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد .
- ❖ **الانحراف المعياري:** و تم إستخدامه في الدراسة لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانياً: الأساليب الاستدلالية

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الإعتيادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- **معامل الارتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم إستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- **معامل الانحدار البسيط:** لمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) عن المتغير التابع (تسيير المرفق) .
- **إختبار (T):** و تم إستخدامه في مقارنة متوسطات مجموعتين مستقلتين
- **تحليل التباين الأحادي:** و ذلك للمقارنة بين متوسطات مجموعات مستقلة

الفرع الثاني : الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يتم في هذا المطلب معرفة مدى الاعتماد على استبيان الدراسة من خلال اختبار ثبات وصدق الاستبيان

أولاً: صدق المحكمين : و لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي (انظر الملحق)

ثانياً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنقوم في هذا الجزء ببيان مدى ثبات الإستبيان ومصدقيه للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة .

الجدول رقم(2.2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان	محاور الدراسة
0.914	21	المحور الأول: الثقافة التنظيمية
0.883	15	المحور الثاني: تسيير المرفق العمومي
0.933	36	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي (0.933) بالنسبة لكل الإستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.6 وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الإستبيان يتمتع بالثبات.

الاتساق الداخلي للاستبيان

يتمثل الإتساق الداخلي للإستبيان في مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالي توضح ذلك :

جدول رقم (3.2) : إختبار بيرسون لقياس الإتساق الداخلي للإستبيان

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.00	0.841**	البعد الأول: القيم التنظيمية.
0.00	0.889**	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية
0.00	0.862**	البعد الثالث: الأعراف التنظيمية
0.00	0.724**	البعد الرابع: توقعات التنظيمية .
0.00	0.940**	المحور الأول: الثقافة التنظيمية
0.00	0.833**	المحور الثاني: تسيير المرفق العمومي
**دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشير معطيات الجدول أعلاه أن لأبعاد المحور الأول الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد (البعد الأول: القكيم التنظيمية، البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية، البعد الثالث: الأعراف التنظيمية، البعد الرابع: توقعات التنظيمية) تمتكاز بالإتساق الداخلي حيثك أن العلاقة الإرتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد من المحور الأول دالة إحصائيا، إذ أن قيمة Sig(مستوى المعنوية)

للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05 ، و منه أبعاد المحور الأول الثقافة التنظيمية صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

كما يتبين لنا أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول الثقافة التنظيمية والمحور الثاني تسيير المرفق العمومي حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الإستبيان.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها .

نتناول في هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وصولاً إلى نفي أو إثبات الفرضيات من خلال نتائج الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة .

الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة .

تمثل خصائص العينة في :الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة،الأقدمية في العمل،وهذا ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (4.2) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس		
النسبة %	التكرار	الجنس
31.7	13	ذكر
68.3	28	أنثى
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (06) أن الطابع الغالب هو الإناث بنسبة (68.3%) في حين نجد نسبة الذكور (31.7 %) هذا راجع إلى توجه الإناث للعمل الإداري نظرا للقرب و القدرة على التوفيق بين العمل و الحياة اليومية أما الذكور فيتوجهون للعمل في القطاع الصناعي ، بالإضافة لقبول العنصر النسوي للوظيفة ذات الأجرة الضعيفة أو المتوسطة في يفضل الذكور العمل في المؤسسات ذات الأجر المرتفعة لتلبية حاجياتهم .

الجدول رقم (5.2) : توزيع عينة الدراسة حسب السن		
النسبة %	التكرار	السن
2.4	1	أقل من 30 سنة
51.2	21	من 30 إلى أقل من 40 سنة
36.6	15	من 40 إلى أقل من 50 سنة
9.8	4	50 سنة فأكثر
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 07) الذي يمثل توزيع العينة حسب السن , أن الفئة العمرية الأكثر تواجدا هي الفئة [من 30 إلى أقل من 40 سنة] بنسبة (51.2 %) تليها الفئة [من 40 إلى أقل من 50 سنة] بنسبة (36.6 %) ثم الفئة [50 فأكثر] بنسبة (9.8 %) و أخيرا الفئة [أقل من 30 سنة] بنسبة (2.4 %)

الجدول رقم (6.2) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي		
النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
7.3	03	متوسط
46.3	19	ثانوي
46.3	19	جامعي
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) الذي يوضح توزيع العينة حسب المستوى الدراسي أن ذوي المستوى التعليمي الثانوي و الجامعي يمثلون الفئة الأعلى نسبة بالتساوي بنسبة 46.3 % ثم الفئة الأقل نسبة من ذوي التعليم المتوسط بنسبة 7.3 %

يعود الإعتماد على المستوى الثانوي و الجامعي إلى أن طبيعة الوظائف الإدارية تتطلب مؤهلات جامعية أو شهادات تقنية .

الجدول رقم (7.2) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل		
النسبة %	التكرار	سنوات العمل
17.1	7	أقل من 5 سنوات
29.3	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
36.5	15	من 10 إلى أقل من 15 سنة
17.1	7	15 سنة فأكثر
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) الذي يوضح توزيع العينة حسب سنوات العمل أن الفئة الأعلى نسبة هي الفئة [من 10 إلى أقل من 15 سنة] بنسبة (36.5 %) تليها الفئة [من 5 إلى أقل من 10 سنوات] بنسبة (29.3 %) ثم أخيراً بالتساوي الفئتين [أقل من 5 سنوات] و [15 سنة فأكثر] بنسبة (17.1 %) .

و يتضح من خلال النتائج أن البلدية تتميز بوجود إستقرار وظيفي للموظفين بنسبة كبيرة و أنها تسعى إلى التمسك بعمالها لأهم تعرفوا على المؤسسة أكثر، ويتفاعلون مع أهدافها، وفي نفس الوقت تسعى المؤسسة إلى استغلالهم والاستفادة منهم لتحسين وتطوير نشاطاتها، فالمؤسسة سوف تريح الكثير من الوقت بدلا من تضييعه في تكوين وإتخاذ إمكانياتها المادية، ولكن هذا لا يمنع من استمرارية التكوين والتعلم لدى العمال، لاكتساب المعارف الجديدة وإدراك الأساليب المتغيرة في العمل.

الجدول رقم (8.2) : توزيع عينة الدراسة حسب المنصب		
النسبة %	التكرار	المنصب
51.2	21	إطار
22.0	09	عون تحكم
26.8	11	عون تنفيذ
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) الذي يوضح توزيع العينة حسب المنصب أن النسبة الأعلى من المبحوثين تتمثل في الإطارات بنسبة (51.2%) تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة (26.8%) متقاربة مع فئة أعوان التحكم بنسبة (22%). و تشير النتائج أن أكثر من نصف المبحوثين يشغلون رتبة إطار و هي غالبا ما تتمثل في مناصب قيادية أو إشرافية و تتطلب مستوى عال من التأهيل و المسؤولية , كما أن البلدية تحتكم على نسبة لا بأس بها من القوى العاملة التنفيذية و هي الفئة التي تقوم بمهام تنفيذية مباشرة , أما أعوان التحكم و على الرغم من أنها الفئة الأقل إلا أنها دورها هام و فعلا لكونها تمثل الوسيط الرابط بين الإدارة و التنفيذ .

الفرع الثاني : عرض و تحليل محاور الدراسة .

تحليل عبارات المحور الأول "الثقافة التنظيمية في المؤسسة " :

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقيل التطرق لتحليل جميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعماله و هو مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة .

جدول رقم (9.2) : مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض جدا	غير موافق بشدة	[1 - 1.79]
منخفض	غير موافق	[1.80 - 2.59]
متوسط	محايد	[2.60 - 3.39]
مرتفع	موافق	[3.40 - 4.19]
مرتفع	موافق بشدة	[4.20 - 5]

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 5330، ص 55.

البعد الأول: القيم التنظيمية :

جدول رقم (10.2) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول .

الاتجاه العام للعينة	مرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	0.972	4.17	1. ألتزم بالإنضباط بمواعيد العمل
مرتفع	5	1.164	3.54	2. أشعر بالإنتماء للمؤسسة
مرتفع	4	1.294	3.78	3. منصب عملي يمثل لي أكثر من مجرد مصدر دخل
مرتفع جدا	1	0.597	4.49	4. ألتزم بإنجاز مهامي في الوقت المحدد
مرتفع	3	1.061	3.78	5. يتم تقييم عملي من خلال النتائج المحققة
متوسط	6	1.204	3.00	6. يتم تقديم الحوافز على أساس الكفاءة
مرتفع		0.74048	3.7927	البعد الأول: القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول القيم التنظيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.7927) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفع) ، و تحتل العبارة (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي الأعلى (4.49) و إنحراف معياري الأقل (0.597) ما يعني أن هناك إتفاق قوي جدا على الإلتزام بإنجاز المهام في الوقت المحدد ، و جاءت العبارة (1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.17) أي أن هناك إتفاق كبير بين أفراد العينة على الإلتزام بالإنضباط في مواعيد العمل ، في حين احتلت العبارة (5) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.87) أي ان هناك إتفاق كبير بين أفراد العينة على انه يتم تقييم العمل من خلال النتائج المحققة ، كما احتلت رقم العبارة (03) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.78) أي أن هناك اتفاق كبير أيضا بين افراد العينة على أن منصب العمل يمثل أكثر من مجرد مصدر دخل ، في حين احتلت العبارة (02) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.54) اي ان هناك اتفاق كبير بين افراد العينة على الشعور بالانتماء للمؤسسة ، وفي الاخير احتلت العبارة (06) المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي الأقل يساوي (3.00) وإنحراف معياري الأكبر يساوي (1.204) وهذا ما يعني انه يوجد تباين في اراء افراد العينة بدرجة متوسط حول انه يتم تقديم الحوافز على اساس الكفاءة .

البعد الثاني : المعتقدات التنظيمية .

الجدول رقم (11.2) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني .

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1.107	3.02	7. أعتقد أن العمل الجماعي المشترك راسخ في مؤسستنا
متوسط	1.396	3.05	8. يعتقد الموظفون في البلدية بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة.
مرتفع	1.179	3.76	9. لدي قناعة بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار
متوسط	1.452	3.12	10. تشجع المؤسسة على روح المبادرة و الإبداع
متوسط	1.322	3.05	11. يتم إبلاغ العمال بأي تغييرات في المؤسسة مهما كان بسيطاً
متوسط	0.95499	3.2000	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني المعتقدات التنظيمية و حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.2000) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.60 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسط) ، و تحتل العبارة (9) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي الأعلى (3.76) ما يعني أن هناك إتفاق قوي على وجود قناعة لدى الأفراد بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار ، و جاءت العبارة (10) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.12) أي أن هناك تباين في آراء أفراد العينة بدرجة متوسط حول ما إذا كانت المؤسسة تشجع على روح المبادرة و الإبداع ، في حين إحتلت العبارة (11) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.05) أي ان هناك تباين في آراء أفراد العينة بدرجة متوسط حول ما إذا كانت المؤسسة تقوم بإبلاغ العمال بأي تغييرات مهما كان بسيطاً ، كما إحتلت رقم العبارة (08) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.05) أي أن هناك تباين في آراء أفراد العينة بدرجة متوسط حول إعتقاد الموظفون في البلدية بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة. ، وفي الاخير إحتلت العبارة (07) المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابي الأقل يساوي (3.02) وهذا ما يعني انه يوجد تباين في آراء افراد العينة بدرجة متوسط حول أعتقادهم ما إذا كان العمل الجماعي المشترك راسخ في البلدية .

البعد الثالث : الأعراف التنظيمية .

الجدول رقم (12.2) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث .

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1.265	3.27	12. تساعد المؤسسة العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل
متوسط	1.241	2.90	13. أرى أن المؤسسة تسعى إلى مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي لمنتسبيها دائما
متوسط	1.245	2.73	14. أرى أن المؤسسة تهتم بشكاوى العاملين وتحرص على إيجاد الحلول لها
متوسط	1.123	2.71	15. تفرض المؤسسة نظام رقابة صارم
متوسط	1.220	2.76	16. تهتم المؤسسة بإجراء إحتفالات دورية لتكريم عمالها
متوسط	0.97648	2.8732	البعد الثالث: الأعراف التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث الأعراف التنظيمية و حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.8732) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.60 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسط) , و تحتل العبارة (12) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي الأعلى (3.27) ما يعني أن هناك تباين في آراء أفراد العينة بدرجة متوسط حول ما إذا كانت المؤسسة تساعد العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل , و جاءت العبارة (13) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.90) أي أن هناك تباين في آراء أفراد العينة بدرجة متوسط حول ما إذا كانت المؤسسة تسعى إلى مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي لمنتسبيها دائما , في حين إحتلت العبارة (16) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.76) أي ان هناك تباين في آراء أفراد العينة بدرجة متوسط حول ما إذا كانت المؤسسة تهتم بإجراء إحتفالات دورية لتكريم عمالها , كما إحتلت العبارة (14) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.73) أي أن هناك تباين في آراء أفراد العينة بدرجة متوسط حول رؤية الموظفين في البلدية بأن المؤسسة تهتم بشكاوى العاملين وتحرص على إيجاد الحلول لها. , وفي الاخير إحتلت العبارة (16) المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابي الأقل يساوي (2.71) وهذا ما يعني انه يوجد تباين في آراء افراد العينة بدرجة متوسط حول ما إذا كانت البلدية تفرض نظام رقابة صارم .

البعد الرابع : التوقعات التنظيمية .

الجدول رقم (13.2) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع .

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
مرتفع جدا	1	0.862	4.39	17. التزم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق
مرتفع	3	1.063	3.66	18. تتميز العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة بالود و الإحترام
متوسط	5	1.078	3.29	19. توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل المنضبط
مرتفع	4	1.237	3.66	20. أعتقد أن إنجاز العمل بجودة عالية في البلدية يتحقق من خلال الزيادة في المكافآت والحوافز الممنوحة لهم.
مرتفع	2	1.078	3.71	21. أعتقد أن العاملين يقومون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الشركة من العامل.
مرتفع		0.72835	3.7415	البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع التوقعات التنظيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.7415) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفع) ، و تحتل العبارة (17) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي الأعلى (4.39) و إنحراف معياري الأقل (0.862) ما يعني أن هناك إتفاق قوي جدا على الإلتزام بتأدية الأعمال بكل أمانة وصدق ، و جاءت العبارة (21) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.71) أي أن هناك إتفاق كبير بين أفراد العينة على أن العاملين يقومون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الشركة من العامل ، في حين إحتلت العبارة (18) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.66) أي ان هناك إتفاق كبير بين أفراد العينة على ان العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة تتميز بالود و الإحترام ، كما إحتلت رقم العبارة (20) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.66) أي أن هناك اتفاق كبير أيضا بين افراد العينة على أن إنجاز العمل بجودة عالية في البلدية يتحقق من خلال الزيادة في المكافآت والحوافز الممنوحة لهم ، وفي الاخير إحتلت العبارة (19) المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابي الأقل يساوي (3.29) وهذا ما يعني انه يوجد تباين في اراء افراد العينة بدرجة متوسط حول توفير المؤسسة للأمان الوظيفي للعامل المنضبط

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (14.2) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	المتوسط العام لبعدها القيم التنظيمية	3.7927	0.74048	1	مرتفع
2	المتوسط العام لبعدها المعتقدات التنظيمية	3.2000	0.95499	3	متوسط
3	المتوسط العام لبعدها الأعراف التنظيمية	2.8732	0.97648	4	متوسط
4	المتوسط العام لبعدها التوقعات التنظيمية	3.7415	0.72835	2	مرتفع
	المتوسط العام للثقافة التنظيمية	3.4204	0.70614		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية يساوي (3.4204) بمستوى مرتفع , كما تبين وجود بعدين بمستوى قبول مرتفع و بعدين بمستوى قبول متوسط . حيث كان أعلى متوسط حسابي لبعدها القيم التنظيمية بقيمة (3.7927) و بإنحراف معياري (0.74048) و بمستوى قبول مرتفع يليه بعد التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي قيمته (3.7415) و بإنحراف معياري يساوي (0.72835) و بمستوى قبول مرتفع, و هذا يدل على أهمية كل من القيم و التوقعات التنظيمية في البلدية و أنه يتم النظر إليهما بإيجابية, و ثالثا نجد بعد المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي تبلغ قيمته (3.200) و بإنحراف معياري (0.95499) و بمستوى قبول متوسط , و أخيرا نجد بعد الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي (2.8732) و بإنحراف معياري (0.97648) و بمستوى قبول متوسط , و هذا يدل على تدني مستوى كل المعتقدات و الأعراف التنظيمية نسبيا في البلدية رغم حاجة المؤسسة لهما .

تحليل عبارات المحور الثاني: "تسيير المرفق العمومي".

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات محور تسيير المرفق العمومي من خلال تحديد الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة .
الجدول رقم (15.2) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني .

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	9	1.060	3.98	22. أرى أن وجود قيم ومبادئ مشتركة بين العاملين يعزز من كفاءة تسيير المرفق العمومي
مرتفع	5	1.012	4.02	23. أشعر بأن التواصل الفعال بين جميع أقسام المرفق العمومي يساهم في رفع مستوى الخدمات المقدمة
مرتفع	12	1.003	3.51	24. الثقافة التنظيمية ساهمت في تدعيم التسيير العقلاني
متوسط	13	1.132	3.34	25. التسيير الديموقراطي حقق الإستقرار
مرتفع	10	0.980	3.88	26. أرى أن القيادة الداعمة لثقافة التغيير والتجديد تحفز تحسين أداء المرفق العمومي.
مرتفع	4	0.893	4.05	27. أعتقد أن تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار يساهم في تحسين أداء المرفق العمومي.
مرتفع جدا	2	0.791	4.22	28. أتفق مع أن التدريب والتطوير المستمر للعاملين ينعكس إيجاباً على إدارة المرفق العمومي.
مرتفع	6	1.037	4.02	29. أعتبر أن الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة يشكل أساساً لتسيير فعال للمرفق العمومي.
مرتفع	7	0.742	4.00	30. أعتقد أن تطبيق أنظمة وإجراءات تنظيمية واضحة يساهم في تنظيم وتسيير المرفق العمومي بشكل أفضل.
مرتفع جدا	1	0.825	4.34	31. أشعر بأن تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي يساهم في تحقيق أهداف المرفق العمومي بفعالية.
متوسط	14	1.127	3.07	32. يتم إشراك الموظفين في كل القرارات الخاصة بالعمل
مرتفع	8	0.935	3.98	33. أتفق مع أن تشجيع المبادرات والاقتراحات من قبل العاملين يعزز من التطوير المستمر للمرفق العمومي.
مرتفع	11	1.120	3.54	34. تساهم الضوابط والمعايير في المؤسسة في إندماجي في العمل
متوسط	15	1.119	2.73	35. يتم إشراك جميع الموظفين في وضع الأهداف الخاصة

بالمؤسسة			
مرتفع جدا	3	0.936	4.22
36. أرى أن الاهتمام بالقيم الأخلاقية والاحترافية يعكس ثقافة تنظيمية إيجابية تؤثر على جودة إدارة المرفق العمومي			
مرتفع	0	.60842	3.7935
المحور الثاني: تسيير المرفق العمومي			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني تسيير المرفق العمومي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي للمحور تساوي (3.7935) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نؤكد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة).

و يتبين من الجدول أن العبارة (31) جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.825) بدرجة الموافقة مرتفعة جدا وهذا ما يعني أن هناك إتفاق قوي بين أفراد العينة على الشعور بأن تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي يساهم في تحقيق أهداف المرفق العمومي بفعالية ثم جاءت كل من العبارة (28) والعبارة (36) على التوالي بدرجة الموافقة (مرتفعة جدا) بمتوسط حسابي (4.22) لكل منهما وهذا ما يعني أن هناك اتفاق قوي جدا بين أفراد العينة على الموافقة على العبارتين، ثم تأتي العبارات (27, 23, 29, 30, 33, 22, 26, 34, 24) على التوالي بدرجة موافقة (مرتفع) و بقيم متوسطات متقاربة (من 3.51 إلى 4.05) وهذا ما يعني أن هناك إتفاق قوي بين أفراد العينة على الموافقة على هذه العبارات، ثم تأتي العبارتين (25, 32) على التوالي بدرجة موافقة (متوسط) بمتوسط حسابي (3.34 و 3.07) أي أن هناك تباين في آراء المستجوبين حول ما إذا كان التسيير الديمقراطي يحقق الإستقرار في البلدية و حول مشاركة الإدارة للموظفين في القرارات الخاصة بالعمل، وفي الأخير نجد العبارة (35) بأقل متوسط (2.73) وانحراف معياري (1.119) بدرجة قبول (متوسط) وهذا ما يعني وجود تباين في آراء أفراد العينة حول إشراك المؤسسة لجميع الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بها.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتسيير المرفق العمومي :

الجدول رقم (16.2) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتسيير المرفق العمومي :

المحور الثاني: تسيير المرفق العمومي	3.7935	0.60842
-------------------------------------	--------	---------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن تسيير المرفق العمومي جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.7935) و انحراف معياري (0.6084)، و هذا ما يدل على وجود مستوى جيد نسبيا في أداء تسيير المرفق العمومي ووجود مستوى رضا جيد تجاه طريقة تسيير البلدية.

المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج إختبار الفرضيات .

الفرع الأول : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الإعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لإختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج.

الجدول رقم (17.2) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي .

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.299	0.968	المحور الأول: الثقافة التنظيمية
0.351	0.970	المحور الثاني: تسيير المرفق العمومي
0.971	0.358	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول (0.299) والمحور الثاني (0.351) أكبر من (0.05) وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي . ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الإستبيان تتوزع طبيعيا بمستوى معنوية (0.971) ، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات العلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الإختبارات العلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة .

الفرع الثاني : نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

من أجل اختبار هذه الفرضيات الفرعية سنعتمد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

نتائج إختبارالفرضية الفرعية الأولى .

نص الفرضية: تساهم القيم التنظيمية في تسيير المرفق العمومي إيجابيا ببلدية سيدي خويلد نقوم بصياغتها إحصائيا :

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم القيم التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ببلدية سيدي خويلد

▪ الفرضية البديلة (H_1): تساهم القيم التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ببلدية سيدي خويلد

الجدول رقم (18.2) : ملخص نتائج الإختبار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى .

قرار الاختبار	قيمة F	معامل التفسير R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة (sig)	معامل الانحدار (B)
H1	8.929	0.186	0.432	0.005	0.355
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y=2.448+0.355 (X)$					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

الجدول الظاهر يمثل نتائج تحليل انحدار بسيط (Simple Linear Regression) لفحص تأثير المتغير المستقل "القيم التنظيمية" على المتغير التابع "تسيير المرفق العمومي". حيث نلاحظ في الجدول:

❖ **المعامل (b)** : يمثل قيم معاملات الانحدار. في صف المتغير المستقل "القيم التنظيمية" (والذي يرمز له هنا بـ X داخل المعادلة أسفل الجدول)، فالقيمة 0.355 تمثل ميل خط الانحدار. هذا يعني أنه مقابل كل وحدة زيادة في متغير القيم التنظيمية، يحدث تغير بمقدار 0.355 في متغير تسيير المرفق العمومي.

❖ **مستوى الدلالة (sig)** : يعرض قيمة الاحتمالية (p-value) لإختبار الفرضية الصفرية لكل معامل. حيث تظهر القيمة 0.005 للمعامل الخاص بالقيم التنظيمية أصغر من مستوى الدلالة المتعارف عليه عادةً (0.05). هذا يشير إلى أن هناك دليلاً إحصائياً قوياً لرفض الفرضية الصفرية. أي أن، لمتغير القيم التنظيمية تأثير معنوي إحصائياً على تسيير المرفق العمومي.

❖ **معامل الارتباط (R)** : هذه القيمة (0.432) تمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين. وتدل القيمة (0.432) على وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة.

❖ **معامل التفسير (R²)** : هذه القيمة (0.186) تمثل معامل التحديد (R-squared) تشير إلى نسبة التباين في متغير تسيير المرفق العمومي التي يمكن تفسيرها بواسطة متغير القيم التنظيمية. وقيمة 0.186 تعني أن حوالي 18.6% من التغير في تسيير المرفق العمومي يمكن تفسيره بالتغير في القيم التنظيمية.

❖ **قيمة (f)** : هذه القيمة (8.929) هي إحصائية اختبار F المستخدمة لاختبار الأهمية الكلية لنموذج الانحدار.

❖ **قرار الاختبار** : بناءً على قيمة مستوى الدلالة (sig) (0.005) أقل من (0.05)، فإن قرار الاختبار هو "رفض الفرضية الصفرية". هذا يعني أن نموذج الانحدار ككل معنوي إحصائياً، وأن القيم التنظيمية تساهم في تفسير التباين في تسيير المرفق العمومي.

شرح المعادلة: المعادلة المكتوبة أسفل الجدول هي نموذج الانحدار البسيط الذي تم الحصول عليه من التحليل:

$$Y = 2.448 + 0.355(X)$$

حيث أن:

Y : يمثل القيمة المتوقعة للمتغير التابع "تسيير المرفق العمومي"

2.448 : يمثل قيمة التقاطع مع المحور الصادي (الثابت). هذه هي قيمة Y عندما تكون قيمة X تساوي صفراً.

0.355 : يمثل ميل خط الانحدار. يشير إلى مقدار التغير في Y لكل وحدة تغير في X.

X : يمثل قيمة المتغير المستقل " القيم التنظيمية " .

قرار إختبار الفرضية الفرعية الأولى: بناء على نتائج الجدول السابق نرفض الفرضية الصفرية (H0) و نقبل الفرضية البديلة (H1) أي أنه تساهم القيم التنظيمية في تسيير المرفق العمومي إيجابيا في بلدية سيدي خويلد .

2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: تساهم المعتقدات التنظيمية في تسيير المرفق العمومي إيجابيا ببلدية سيدي خويلد و نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H0) : لا تساهم المعتقدات التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ببلدية سيدي خويلد
- الفرضية البديلة (H1) : تساهم المعتقدات التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ببلدية سيدي خويلد

الجدول رقم (19.2) : ملخص نتائج الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.292	0.003	0.459	0.211	10.407	H1
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.858 + 0.459 (X)$					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

الجدول الظاهر يمثل نتائج تحليل انحدار بسيط (Simple Linear Regression) لفحص تأثير المتغير المستقل "المعتقدات التنظيمية" على المتغير التابع "تسيير المرفق العمومي". حيث نلاحظ في الجدول:

- ❖ **المعامل (b) :** يمثل قيم معاملات الانحدار. في صف المتغير المستقل "المعتقدات التنظيمية" (والذي يرمز له هنا بـ X داخل المعادلة أسفل الجدول)، فالقيمة 0.292 تمثل ميل خط الانحدار. هذا يعني أنه مقابل كل وحدة زيادة في متغير المعتقدات التنظيمية، يحدث تغير بمقدار 0.292 في متغير تسيير المرفق العمومي .
- ❖ **مستوى الدلالة (sig) :** يعرض قيمة الاحتمالية (p-value) لإختبار الفرضية الصفرية لكل معامل. حيث تظهر القيمة 0.003 للمعامل الخاص بالمعتقدات التنظيمية أصغر من مستوى الدلالة المتعارف عليه عادةً (0.05). هذا يشير إلى أن هناك دليلاً إحصائياً قوياً لرفض الفرضية الصفرية . أي أن ، لمتغير المعتقدات التنظيمية تأثير معنوي إحصائياً على تسيير المرفق العمومي .
- ❖ **معامل الارتباط (R) :** هذه القيمة (0.459) تمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين . و تدل القيمة (0.459) (0) على وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة.
- ❖ **معامل التفسير (R²) :** هذه القيمة (0.211) تمثل معامل التحديد (R-squared). تشير إلى نسبة التباين في متغير تسيير المرفق العمومي التي يمكن تفسيرها بواسطة متغير المعتقدات التنظيمية . و قيمة 0.211 تعني أن حوالي 21.1% من التغير في تسيير المرفق العمومي يمكن تفسيره بالتغير في المعتقدات التنظيمية .

❖ قيمة (f) : هذه القيمة (10.407) هي إحصائية اختبار F المستخدمة لاختبار الأهمية الكلية لنموذج الانحدار.

❖ قرار الاختبار : بناءً على قيمة مستوى الدلالة (sig) (0.003) أقل من (0.05) ، فإن قرار الاختبار هو

"رفض الفرضية الصفرية". هذا يعني أن نموذج الانحدار ككل معنوي إحصائياً، وأن المعتقدات التنظيمية تساهم في تفسير التباين في تسيير المرفق العمومي .

شرح المعادلة: المعادلة المكتوبة أسفل الجدول هي نموذج الانحدار البسيط الذي تم الحصول عليه من التحليل:

$$Y = 2.858 + 0.292 (X)$$

حيث أن:

Y : يمثل القيمة المتوقعة للمتغير التابع " تسيير المرفق العمومي "

2.858 : يمثل قيمة التقاطع مع المحور الصادي (الثابت). هذه هي قيمة Y عندما تكون قيمة X تساوي صفراً.

0.292 : يمثل ميل خط الانحدار. يشير إلى مقدار التغير في Y لكل وحدة تغير في X.

X : يمثل قيمة المتغير المستقل " المعتقدات التنظيمية " .

قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية : بناءً على نتائج الجدول السابق نرفض الفرضية الصفرية (H0) و نقبل الفرضية البديلة (H1) أي أنه تساهم المعتقدات التنظيمية في تسيير المرفق العمومي إيجابياً في بلدية سيدي خويلد .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: تساهم الأعراف التنظيمية في تسيير المرفق العمومي إيجابياً ببلدية سيدي خويلد و نقوم

بصياغتها إحصائياً كما يلي:

▪ الفرضية الصفرية (H0) : لا تساهم الأعراف التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ببلدية سيدي خويلد

الفرضية البديلة (H1) : تساهم الأعراف التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ببلدية سيدي خويلد

الجدول رقم (20.2) : ملخص نتائج الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

قرار الاختبار	قيمة F	معامل التفسير R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الانحدار (B)
H1	16.243	0.294	0.542	0.000	0.338
معادلة نموذج الانحدار البسيط:					$Y = 2.823 + 0.542 (X)$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

الجدول الظاهر يمثل نتائج تحليل انحدار بسيط (Simple Linear Regression) لفحص تأثير المتغير المستقل "الأعراف

التنظيمية " على المتغير التابع " تسيير المرفق العمومي " . حيث نلاحظ في الجدول :

❖ المعامل (b) : يمثل قيم معاملات الانحدار. في صف المتغير المستقل " الأعراف التنظيمية" (والذي يرمز له هنا بـ

X داخل المعادلة أسفل الجدول)، فالقيمة 0.338 تمثل ميل خط الانحدار. هذا يعني أنه مقابل كل وحدة زيادة في

متغير الأعراف التنظيمية ، يحدث تغير بمقدار 0.338 في متغير تسيير المرفق العمومي .

- ❖ **مستوى الدلالة (sig) :** يعرض قيمة الاحتمالية (p-value) لإختبار الفرضية الصفرية لكل معامل. حيث تظهر القيمة 0.000 للمعامل الخاص بالأعراف التنظيمية أصغر من مستوى الدلالة المتعارف عليه عادةً (0.05). هذا يشير إلى أن هناك دليلاً إحصائياً قوياً لرفض الفرضية الصفرية . أي أن ، لمتغير الأعراف التنظيمية تأثير معنوي إحصائياً على تسيير المرفق العمومي .
- ❖ **معامل الارتباط (R) :** هذه القيمة (0.542) تمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين . و تدل القيمة (0.542) على وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة.
- ❖ **معامل التفسير (R²) :** هذه القيمة (0.294) تمثل معامل التحديد (R-squared) تشير إلى نسبة التباين في متغير تسيير المرفق العمومي التي يمكن تفسيرها بواسطة متغير الأعراف التنظيمية . و قيمة 0.294 تعني أن حوالي 29.4% من التغير في تسيير المرفق العمومي يمكن تفسيره بالتغير في الأعراف التنظيمية .
- ❖ **قيمة (f) :** هذه القيمة (16.243) هي إحصائية اختبار F المستخدمة لاختبار الأهمية الكلية لنموذج الانحدار.
- ❖ **قرار الاختبار :** بناءً على قيمة مستوى الدلالة (sig) (0.000) أقل من (0.05) . ، فإن قرار الاختبار هو "رفض الفرضية الصفرية". هذا يعني أن نموذج الانحدار ككل معنوي إحصائياً، وأن الأعراف التنظيمية تساهم في تفسير التباين في تسيير المرفق العمومي .

شرح المعادلة: المعادلة المكتوبة أسفل الجدول هي نموذج الانحدار البسيط الذي تم الحصول عليه من التحليل:

$$Y = 2.823 + 0.338 (X)$$

حيث أن:

Y : يمثل القيمة المتوقعة للمتغير التابع " تسيير المرفق العمومي "

2.823 : يمثل قيمة التقاطع مع المحور الصادي (الثابت). هذه هي قيمة Y عندما تكون قيمة X تساوي صفراً.

0.338 : يمثل ميل خط الانحدار. يشير إلى مقدار التغير في Y لكل وحدة تغير في X.

X : يمثل قيمة المتغير المستقل " الأعراف التنظيمية " .

قرار إختبار الفرضية الفرعية الثالثة : بناءً على نتائج الجدول السابق نرفض الفرضية الصفرية (H0) و نقبل الفرضية البديلة (H1) أي أنه تساهم الأعراف التنظيمية في تسيير المرفق العمومي إيجابياً في بلدية سيدي خويلد .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: تساهم التوقعات التنظيمية في تسيير المرفق العمومي إيجابياً ببلدية سيدي خويلد و نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

■ **الفرضية الصفرية (H0) :** لا تساهم التوقعات التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ببلدية سيدي خويلد

الفرضية البديلة (H1) : تساهم التوقعات التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ببلدية سيدي خويلد

الجدول رقم (21.2) : ملخص نتائج الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.474	0.000	0.568	0.322	18.554	H1
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.019 + 0.568 (X)$					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

الجدول الظاهر يمثل نتائج تحليل المحدار بسيط (Simple Linear Regression) لفحص تأثير المتغير المستقل "التوقعات التنظيمية" على المتغير التابع "تسيير المرفق العمومي". حيث نلاحظ في الجدول:

- ❖ **المعامل (b) :** يمثل قيم معاملات الإندار. في صف المتغير المستقل "التوقعات التنظيمية" (والذي يرمز له هنا بـ X داخل المعادلة أسفل الجدول)، فالقيمة 0.474 تمثل ميل خط الانحدار. هذا يعني أنه مقابل كل وحدة زيادة في متغير المعتقدات التنظيمية، يحدث تغير بمقدار 0.474 في متغير تسيير المرفق العمومي.
- ❖ **مستوى الدلالة (sig) :** يعرض قيمة الاحتمالية (p-value) لإختبار الفرضية الصفرية لكل معامل. حيث تظهر القيمة 0.000 للمعامل الخاص بالأعراف التنظيمية أصغر من مستوى الدلالة المتعارف عليه عادةً (0.05). هذا يشير إلى أن هناك دليلاً إحصائياً قوياً لرفض الفرضية الصفرية. أي أن، المتغير التوقعات التنظيمية تأثير معنوي إحصائياً على تسيير المرفق العمومي.
- ❖ **معامل الارتباط (R) :** هذه القيمة (0.568) تمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين. و تدل القيمة (0.568) على وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة.
- ❖ **معامل التفسير (R²) :** هذه القيمة (0.322) تمثل معامل التحديد (R-squared) تشير إلى نسبة التباين في متغير تسيير المرفق العمومي التي يمكن تفسيرها بواسطة متغير التوقعات التنظيمية. و قيمة 0.322 تعني أن حوالي 32.2% من التغير في تسيير المرفق العمومي يمكن تفسيره بالتغير في التوقعات التنظيمية.
- ❖ **قيمة (f) :** هذه القيمة (18.554) هي إحصائية اختبار F المستخدمة لاختبار الأهمية الكلية لنموذج الانحدار.

قرار الاختبار : بناءً على قيمة مستوى الدلالة (sig) (0.000) أقل من (0.05) ، فإن قرار الاختبار هو "رفض الفرضية الصفرية". هذا يعني أن نموذج الانحدار ككل معنوي إحصائياً، وأن التوقعات التنظيمية تساهم في تفسير التباين في تسيير المرفق العمومي.

شرح المعادلة:

المعادلة المكتوبة أسفل الجدول هي نموذج الانحدار البسيط الذي تم الحصول عليه من التحليل:

$$Y = 2.019 + 0.568 (X)$$

حيث أن:

Y : يمثل القيمة المتوقعة للمتغير التابع "تسيير المرفق العمومي"

2.019 : يمثل قيمة التقاطع مع المحور الصادي (الثابت). هذه هي قيمة Y عندما تكون قيمة X تساوي صفرًا.

0.568 : يمثل ميل خط الانحدار. يشير إلى مقدار التغير في Y لكل وحدة تغير في X.

X : يمثل قيمة المتغير المستقل " التوقعات التنظيمية "

قرار إختبار الفرضية الفرعية الرابعة : بناء على نتائج الجدول السابق نرفض الفرضية الصفرية (H0) و نقبل الفرضية البديلة (H1) أي أنه تساهم التوقعات التنظيمية في تسير المرفق العمومي إيجابيا في بلدية سيدي حويلد .
نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة .

نص الفرضية : توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية وتسيير المرفق العمومي بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية وتنظيمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل ، الوظيفة) و تمثل إحصائيا :

الفرضية الصفرية (H0) : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية وتسيير المرفق العمومي بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية وتنظيمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل ، الوظيفة) .

الفرضية البديلة (H1) : توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية وتسيير المرفق العمومي بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية وتنظيمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل ، الوظيفة) نتائج اختبار الفروق .

1. بالنسبة للمحور الأول " الثقافة التنظيمية "

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية وتنظيمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة).

• متغير الجنس

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير الجنس يحتوي على فئتين هما: ذكر، أنثى ويستخدم هذا الاختبار اذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (22.2) : نتائج اختبار فرق المتوسطين (t-test) لآراء المبحوثين تجاه المحور الأول تبعا

لمتغير الجنس .

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة المعنوية (sig)
ذكر	3.0879	0.81391	39	2.145	0.038

الجنس	أثني	3.5748	0.60525
-------	------	--------	---------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) الذي يوضح نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين تجاه المحور الأول تبعاً لمتغير الجنس. أن نسبة المتوسط الحسابي للذكور بلغت (3.0879) أما الإناث فقد قدرت ب (3.5748) , في حين بلغ الإنحراف المعياري للذكور (0.81391) أما بالنسبة للإناث فقد بلغ (0.60525) , كما نلاحظ أن درجة الحرية تساوي (39) و قيمة (t) المحسوبة قدرت ب (2.145) أما مستوى الدلالة المعنوية فقد بلغ 0.038 .

و بما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.038 و هي أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$, فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس وهي لصالح الإناث المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الحسابي للإناث .

متغير السن ، المستوى التعليمي، سنوات العمل ، و المنصب حول المحور الأول " الثقافة التنظيمية" للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغيرات الوظيفة (السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل ، و المنصب)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما توضحها الجداول التالية:

• متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (23.2) : تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للثقافة التنظيمية حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة (F)	مستوى المعنوية Sig
المستوى التعليمي	بين المجموعات	4.069	2	4.870	0.013
	داخل المجموعات	15.876	38		
المجموع		19.945	40		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات لمتغير المستوى التعليمي بلغت (4.069) بينما داخل المجموعات بلغت (15.876) و بالتالي مجموع المربعات الإجمالي يساوي (19.945) كما تظهر قيمة درجة الحرية بين المجموعات بلغت (2) وداخل المجموعات بلغت (38) و بالتالي مجموع درجة الحرية لمجموع المربعات يساوي (40) كما نلاحظ أن قيمة (F) بلغت (4.870) و قيمة مستوى المعنوية Sig بلغ (0.013) .

نستنتج من خلال نتائج الجدول رقم (09) إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي لأن قيمة مستوى المعنوية sig بلغت (0.013) و هي أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

لمعرفة السبب في الفروق نستخدم جدول الفروق البعدية Multiple Comparisons كما هو موضح :

جدول رقم (24.2) : الفروق البعدية للمستويات التعليمية الثلاثة .

المستوى 1	المستوى 2	مستوى المعنوية sig
متوسط	ثانوي	0.286
	جامعي	0.999
ثانوي	متوسط	0.286
	جامعي	0.012
جامعي	متوسط	0.999
	ثانوي	0.012

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن مستوى المعنوية للفروق بين المستويات أكبر من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ماعدا مستوى المعنوية للفروق بين المستوى الجامعي و الثانوي فهي أقل من مستوى المعنوية (0.005) . نستنتج من خلال نتائج الجدول أن السبب في الفروق هو الفروق بين المستوى الجامعي و الثانوي لصالح المستوى الثانوي لأن متوسط المستوى الثانوي (3.7594) أكبر من متوسط المستوى الجامعي الذي يساوي (3.1253) كما هو موضح في الجدول رقم (11) .

الجدول رقم (25.2) : قيمة المتوسطات للمستويات الثلاث .

المستوى التعليمي	N	Mean
متوسط	3	3.1429
ثانوي	19	3.7594
جامعي	19	3.1253

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

- متغيرات (السن , سنوات العمل و المنصب) :
الجدول رقم (26.2) : تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للثقافة التنظيمية حسب متغيرات (السن , سنوات العمل , المنصب) .

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة (f)	مستوى المعنوي (sig)
السن	بين المجموعات	2.522	3	1.786	0.167
	داخل المجموعات	17.423	37		
سنوات العمل	بين المجموعات	1.396	3	0.928	0.437
	داخل المجموعات	18.549	37		
المنصب	بين المجموعات	0.680	2	0.671	0.517
	داخل المجموعات	19.265	38		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يبين الجدول أعلاه قيم مجموع المربعات و درجة الحرية داخل المجموعات و بين المجموعات لكل من متغير السن , سنوات العمل و المنصب كما يوضح قيمة (f) و درجة مستوى المعنوية لكل متغير , و نلاحظ أن جميع نسب مستوى المعنوية للمتغيرات تفوق درجة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ و منه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة للثقافة التنظيمية تعزى لمتغير (السن , سنوات العمل , المنصب) .

نتائج الفرضية حول " الثقافة التنظيمية " :

من خلال تحليل نتائج الجداول السابقة (8.9.10.11.12) :

1. نرفض الفرضية الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة للثقافة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس و المستوى التعليمي) ,

2. نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة للثقافة التنظيمية تعزى لمتغير (السن , سنوات العمل و المنصب) .

بالنسبة للمحور الثاني : " تسيير المرفق العمومي "

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تسيير المرفق العمومي بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية وتنظيمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة).

• الجنس :

الجدول رقم (27.2) : نتائج إختبار فرق المتوسطين (t-test) لآراء المبحوثين تجاه المحور الثاني تبعا

لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة المعنوية (sig)
متغير تسيير المرفق العمومي	3.6051	0.57572	39	1.365	0.180
	3.8810	0.61326			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) الذي يوضح نتائج إختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الثاني تبعا لمتغير الجنس أن نسبة المتوسط الحسابي للذكور بلغت (3.6051) أما الإناث فقد قدرت ب (3.8810) , في حين بلغ الإنحراف المعياري للذكور (0.57572) أما بالنسبة للإناث فقد بلغ (0.61326) . كما نلاحظ أن درجة الحرية تساوي (39) و قيمة (t) قدرت ب (1.365) أما مستوى الدلالة المعنوية فقد بلغ 0.180 .

و بما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.180 و هي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$, فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تسيير المرفق العمومي تعزى إلى متغير الجنس .

- متغيرات (السن , المستوى التعليمي , سنوات العمل و المنصب) :
الجدول رقم (28.2) : تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تسيير المرفق العمومي حسب متغيرات (السن , المستوى التعليمي , سنوات العمل , المنصب) .

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة (f)	مستوى المعنوي (sig)
السن	بين المجموعات	1.955	3	1.876	0.151
	داخل المجموعات	12.853	37		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.479	2	0.635	0.535
	داخل المجموعات	14.328	38		
سنوات العمل	بين المجموعات	0.825	3	0.728	0.542
	داخل المجموعات	13.982	37		
المنصب	بين المجموعات	0.119	2	0.154	0.858
	داخل المجموعات	14.688	38		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يبين الجدول أعلاه قيم مجموع المربعات و درجة الحرية داخل المجموعات و بين المجموعات لكل من متغيرات (السن , المستوى التعليمي , سنوات العمل و المنصب) كما يوضح قيمة (f) و درجة مستوى المعنوية لكل متغير . و نلاحظ أن جميع نسب مستوى المعنوية للمتغيرات تفوق درجة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ و منه فإنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة لتسيير المرفق العمومي تعزى لمتغيرات (السن , المستوى التعليمي , سنوات العمل , المنصب) .

نتائج الفرضية حول " تسيير المرفق العمومي " :

من خلال تحليل نتائج الجداول (14.13) : نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة حول تسيير المرفق العمومي تعزى لمتغيرات (السن , المستوى التعليمي , سنوات العمل و المنصب) .

قرار إختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

بناءً على ما سبق من تحليل لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

- نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة عندما تعزى تصورات أفراد العينة للثقافة التنظيمية لمتغير (الجنس و المستوى التعليمي) أي أنه توجد فروق لتصورات أفراد العينة للثقافة التنظيمية تعزى للجنس و المستوى التعليمي
- نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة عندما تعزى تصورات أفراد العينة للثقافة التنظيمية لمتغير (السن , سنوات العمل و المنصب) أي أنه لا توجد فروق في تصور أفراد العينة للثقافة التنظيمية تعزى لمتغير (السن , سنوات العمل , المنصب) .
- نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة حول تسيير المرفق العمومي أي أنه لا توجد فروق في تصور أفراد العينة حول تسيير المرفق العمومي تعزى للمتغيرات (الجنس , السن , المستوى التعليمي , سنوات العمل و المنصب) .

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: تساهم الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي إيجابيا ببلدية سيدي خويلد و تقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H0) : لا تساهم الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ببلدية سيدي خويلد

الفرضية البديلة (H1) : تساهم الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ببلدية سيدي خويلد

الجدول رقم (29.2) : ملخص نتائج الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

معامل الاختبار	قيمة F	معامل التفسير R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة (sig)	معامل الانحدار (B)
H1	21.382	0.354	0.595	0.000	0.513
معادلة نموذج الانحدار البسيط:					
$Y = 2.040 + 0.595 (X)$					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

الجدول الظاهر يمثل نتائج تحليل الانحدار بسيط (Simple Linear Regression) لفحص تأثير المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" على المتغير التابع "تسيير المرفق العمومي". حيث نلاحظ في الجدول:

- ❖ **المعامل (b) :** يمثل قيم معاملات الانحدار. في صف المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" (والذي يرمز له هنا بـ X داخل المعادلة أسفل الجدول)، فالقيمة 0.513 تمثل ميل خط الانحدار. هذا يعني أنه مقابل كل وحدة زيادة في متغير الثقافة التنظيمية، يحدث تغير بمقدار 0.513 في متغير تسيير المرفق العمومي.
- ❖ **مستوى الدلالة (sig) :** يعرض قيمة الاحتمالية (p-value) لإختبار الفرضية الصفرية لكل معامل. حيث تظهر القيمة 0.000 للمعامل الخاص بالثقافة التنظيمية أصغر من مستوى الدلالة المتعارف عليه عادةً (0.05). هذا يشير إلى أن هناك دليلاً إحصائياً قوياً لرفض الفرضية الصفرية. أي أن، لمتغير الثقافة التنظيمية تأثير معنوي إحصائياً على تسيير المرفق العمومي.
- ❖ **معامل الارتباط (R) :** هذه القيمة (0.595) تمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين. و تدل القيمة (0.595) على وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة.
- ❖ **معامل التفسير (R²) :** هذه القيمة (0.354) تمثل معامل التحديد (R-squared). تشير إلى نسبة التباين في متغير تسيير المرفق العمومي التي يمكن تفسيرها بواسطة متغير الثقافة التنظيمية. و قيمة 0.354 تعني أن حوالي 35.4% من التغير في تسيير المرفق العمومي يمكن تفسيره بالتغير في الثقافة التنظيمية.
- ❖ **قيمة (f) :** هذه القيمة (21.382) هي إحصائية اختبار F المستخدمة لاختبار الأهمية الكلية لنموذج الانحدار.
- ❖ **قرار الاختبار :** بناءً على قيمة مستوى الدلالة (sig) (0.000) أقل من (0.05)، فإن قرار الاختبار هو "رفض الفرضية الصفرية". هذا يعني أن نموذج الانحدار ككل معنوي إحصائياً، وأن الثقافة التنظيمية تساهم في تفسير التباين في تسيير المرفق العمومي.

شرح المعادلة:

المعادلة المكتوبة أسفل الجدول هي نموذج الانحدار البسيط الذي تم الحصول عليه من التحليل:

$$Y = 2.040 + 0.595 (X)$$

حيث أن:

Y : يمثل القيمة المتوقعة للمتغير التابع "تسيير المرفق العمومي"

2.040 : يمثل قيمة التقاطع مع المحور الصادي (الثابت). هذه هي قيمة Y عندما تكون قيمة X تساوي صفرًا.

0.595 : يمثل ميل خط الانحدار. يشير إلى مقدار التغير في Y لكل وحدة تغير في X.

X : يمثل قيمة المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية".

قرار إختبار الفرضية الرئيسية : بناءً على نتائج الجدول السابق نرفض الفرضية الصفرية (H0) و نقبل الفرضية البديلة

(H1) أي أنه تساهم الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي في بلدية سيدي خويلد.

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج أن الثقافة التنظيمية تساهم إيجابياً في تسيير المرفق العمومي لبلدية سيدي خويلد بكفاءة حسب وجهة نظر عينة الدراسة في البلدية من خلال كل من: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية.

الفرع الثالث : مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان وإختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة في بلدية سيدي خويلد بغرض تحليل متغيرات الدراسة و التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها ثم التوصل إلى النتائج التالية:
فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:

- كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وتسيير المرفق العمومي كمتغير تابع.
- 1 المتوسط العام الثقافة التنظيمية لدى الإداريين والمهنيين في بلدية سيدي خويلد كان مرتفع نسبيا ، ما يؤكد على تبني الإداريين والمهنيين لأبعاد هذا المتغير حيث كانت نظرتهم , فيما يخص :
- بعد القيم التنظيمية المتوسط العام لهذا البعد مرتفع وهذا يفسر إلتزام أفراد العينة بمجموعة الأفكار و الآراء التي التي تنظم سلوكاتهم و تصرفاتهم كالإلتزام بمواعيد العمل و إنجاز المهام .
 - بعد التوقعات التنظيمية كان المتوسط الحسابي لهذا البعد بقيمة مرتفعة، وهكذا ما يدل على توقع الإدارة من العمال أن يقوموا بجميع واجباتهم ومهامهم طالما يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية بامقابل توقع العمال من الإدارة توفير الجو المناسب و الأمان الوظيفي .
 - بعد المعتقدات التنظيمية فكان المتوسط الحسابي لهذا البعد متوسط ، ما يفسر بوجود تباين في آراء الباحثين حول درجة الإيمان بضرورة العمل الجماعي و تبادل الأفكار و دعم المبادرة .
 - بعد الأعراف التنظيمية كان المتوسط الحسابي لمتغير الأعراف متوسط ما يدل على التباين في مدى التزام العمال بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل.
2. عموما مستوى الثقافة التنظيمية بين العمال بالبلدية كان مرتفع مما يؤكد على فعالية القيم السائدة في المؤسسة، في ظل جو عمل يتسم بإظهار المعايير والمعتقدات والسلوكيات بين العاملين.
3. يؤثر كل من متغير الجنس و المستوى التعليمي على تصور أفراد العينة للثقافة التنظيمية في البلدية .
4. متغير تسيير المرفق العمومي ببلدية سيدي خويلد كان بمتوسط حسابي مرتفع ما يدل على وجود درجة قبول رضا عام جيدة لدى أفراد العينة على أداء الإدارة في تسيير المرفق العمومي .
5. توجد علاقة طردية بين المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" و المتغير التابع " تسيير المرفق العمومي " و هذا ما يؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية لتحقيق تسيير فعال للمرفق العمومي .

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على دور الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي تطبيقيا في بلدية سيدي خويلد من خلال التعريف التعريف بالمؤسسة و هيكلها وإعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، بشكل ورقي و تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتتوصل في الأخير إلى نتائج إختبار الفرضيات التي أظهرت في مجملها مساهمة الثقافة التنظيمية إيجابيا في تسيير المرفق العمومي على مستوى بلدية سيدي خويلد حسب وجهة نظر أفراد العينة

الخاتمة

تمهيد

في خضم التطورات الهائلة التي يعيشها العالم عامة والجزائر خاصة أدركت كل الأفكار المتعلقة بالتقدم أن الثقافة التنظيمية هي المعيار الذي يتحدد به هوية كل مؤسسة و تميزها عن غيرها إذ تعتبر ثقافة المنظمة أنها نمط الافتراضات الأساسية، التي تبتكرها، أو تكتشفها وتكتسبها جماعة معينة، بحيث تستفيد منها في التغلب على المصاعب التي تواجهها في عمليات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتكون ملزمة لكل أعضاء المؤسسة ، و في ظل التحولات العميقة التي تشهدها المرافق العمومية الجزائرية إتجهت هذه الأخيرة إلى الإهتمام المكثف والملاحظ بمجودة العملية التسييرية باعتبار التسيير الجيد أفضل دعامة لمواجهة مختلف التحديات وبناء على ذلك تكاثفت المحاولات للتفكير في تحديد الأساليب التسيير الإدارية في المؤسسات الجزائرية .

تناولت هذه المذكرة إشكالية دور الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين بإستخدام منهجية IMRAD وانطلاقا من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في مختلف الكتب والأبحاث والمقالات و حول الثقافة التنظيمية و تسيير المرفق العمومي ، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكنا من الحصول عليها و مقارنتها بدراستنا.

، ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة من موظفي بلدية سيدي خويلد ، و ذلك لمعرفة مدى إسهام الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي و عليه قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى توفيرها للمتطلبات الضرورية لتحقيق تسيير فعال يرتقي بأداء المرفق لتطلعات المواطنين .

النتائج:

انطلاقا من الدراسة التي تتمحور حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتسيير المؤسسة وفي حدود العينة المختارة توصلنا إلى:

- الثقافة التنظيمية تلعب دور المحرك الرئيسي لتسيير المرفق العمومي وذلك باعتبارها هي منظومة القيم والقواعد المشتركة بين أعضاء التنظيم و التي تتبناها المؤسسة لتوجيه أفعال وممارسات العاملين .
- أثبتت نتائج التحليل على وجود أثر إيجابي ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في بلدية سيدي خويلد .
- أثبتت نتائج التحليل وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية و تسيير المرفق العمومي فكلما كانت الثقافة إيجابية إرتقت بمستوى التسيير
- لكل منظمة ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها من المنظمات .

التوصيات:

على ضوء ماتم التوصل إليه من نتائج نقترح جملة من التوصيات :

1. الإهتمام بالثقافة التنظيمية و أبعادها في المؤسسة محل الدراسة و خاصة بعدي المعتقدات و الأعراف و ذلك من خلال تشجيع وترسيخ القيم الإيجابية المشجعة على بذل المزيد من الجهد.
2. يجب على المؤسسة مشاركة موظفيها الخطط و الأهداف المستقبلية أكثر مما عليه الآن .
3. تبني نظام حوافز وفق أسس ومعايير تشجع على الإبداع في الأداء مكع الأخذ بالحسبان الجهود التي يبذلها العامل في عمله .

4. يجب على المؤسسة توفير العناية اللازمة بالعنصر البشري، الذي هو الأصل وأهم مورد في تطوير البلديات.

الأفاق المستقبلية :

من بين الأفاق المستقبلية التي ننصح بتناولها في المستقبل لمواصلة البحث في هذا المجال :

- الثقافة التنظيمية كإستراتيجية لحل مشكلات العمل في المؤسسات العمومية .
- أساليب تكوين و نقل الثقافة التنظيمية من الإدارة للموظفين في الإدارات العمومية .

المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب:

1. إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان 2013،
2. بطرس حلاق . , السلوك التنظيمي . الجامعة الافتراضية السورية. 2020 .
3. حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة . 2013 .
4. حمدي لقبيلات ، القانون الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2008
5. عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري . جسور للنشر و التوزيع . الجزائر . الطبعة الرابعة . 2017
6. مازن راضي ليلو ، القانون الإداري ، منشورات الأكاديمية العربية في الدنمارك ، 2008
7. محمد قاسم القريوتي و السلوك التنظيمي و ط 3 دار وائل الأردن 2009
8. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004

المذكرات:

1. دنيا بوديب . الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي . دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر -رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير . تخصص : تسيير الموارد البشرية . جامعة الجزائر3 . 2014/2013.
2. فاطمة حنيني. دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية .مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم إجتماع التنظيم و العمل . جامعة أدرار . 2014.2013
3. فاطمة دريدي. أنماط السلطة الإدارية و علاقته بالثقافة التنظيمية . دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الإستشفائية البشري بن ناصر بسكرة . أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع . جامعة محمد خيضر - بسكرة 2017/2018 .
4. زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2015
5. محمدقمانة: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير،رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تعليم وعمل ، إشراف الهاشمي مقراني،جامعة الجزائر 2005.

المقالات :

1. أحمد بوشنافة ، فاطنة بوداوي ، حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج لإصلاح لإدارة العامة في الجزائر، مجلّة البديل الإقتصادي ، العدد العاشر ، 2020

2. أحمد سويسبي . حسين بن سليم . الثقافة التنظيمية و قيم المؤسسة . جامعة الأغواط . مجلة تاريخ العلوم . العدد الثامن . ج.1 . جوان 2017 .
3. أمينة شطبي ، القيم التنظيمية :مقاربة نظرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر) ، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، المجلد10 العدد02 2022
4. إكرام ناوي ، التسيير العمومي الجديد كآلية حديثة لعصرنة الإدارة المحلية ، الجزائر ، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية و الإقتصادية ، المجلد 14 ، العدد 01 ، 2025 .
5. إنتصار محمود بديدة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة السياحة الليبية ، مجلة الأكاديمية الليبية للعلوم الأساسية والتطبيقية العدد الرابع الجزء الأول ، جامعة طرابلس ، سنة 2022 .
6. بلقاسم سلاطونية. العلاقات الإنسانية في المؤسسة . جامعة محمد خيضر بسكرة . مجلة العلوم الإنسانية- العدد الخامس . ديسمبر 2003 .
7. رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية ، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية - جامعة القاهرة ، المجلد الدولية للسياسات العامة في مصر ، المجلد 1 ، العدد 1 ، يناير 2022
8. رحمة مجدة حصباية قويدر بوقعة، أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي وأداء الأفراد، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، مج3، ع4 .
9. الزهرة خلوف و الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و مجلة الإقتصاد الجديد و العدد 09 و جامعة خميس مليانة، سبتمبر، 2013 .
10. سارة طالب . نور الدين عيساي. الثقافة التنظيمية- آليات التكوين وأبعاد الممارسة . مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط . المجلد: 7 عدد: 32 . 2019 .
11. سمية بن عمار . أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية . دراسة حالة مديرية الطاقة لولاية تلمسان جامعة تلمسان (المجلد الثامن، العدد03) ديسمبر 2022
12. الشيخ محمد الخضر محمد و عبد الله عبد الواحد إلياس ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني ، مجلة كلية التنمية البشرية العدد التاسع الجزء الأول ، جامعة أم درمان الإسلامية، سبتمبر 2020 .
13. صبرينة عصام ، تسيير المرفق العام في القانون الجزائري ، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية ، العدد الخامس، ديسمبر 2017
14. طارق عشور، "مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الأول، 2011-2012 .
15. عباس محمدحسن الطيف و عبدالحكيم سعد غيث الصادق ، أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة ميدانية بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته ، مجلة الدراسات الاقتصادية المجلد الثالث العدد الأول ، جامعة سرت ، سنة 2020 .

16. عبد الحكيم مرابط , الإدارة العامة في الجزائر التحديات و جهود الإصلاح , المجلة الجزائرية للأمن و التنمية , مجلد 12 /عدد 2023/03 .
17. عبد الكريم بن منصور. نظرة مفاهيمية للمرفق العام في الجزائر . المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية و القانونية العددين الأول و الثاني يناير _جوان/ 2016 .
18. علاء الدين خبايا . اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة . جامعة سطيف 1، الجزائر. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية . العدد الخامس . ديسمبر 2016
19. عمر عزوي، محمد عجيلة، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006، جامعة الجزائر .
20. عمر مصطفى علي عثمان ، مدي تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بضاء ، مجلة التنمية و الإقتصاد التطبيقي - جامعة المسيلة - العدد الرابع .
21. فاطمة مانع ، معمر رياحي، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" - ولاية الشلف-، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، المجلد 03، 2021.
22. ليلي بن عيسى، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، ديسمبر 2013 .
23. ليندة أونيسي. المبادئ الضابطة للمرفق العام الالكتروني . جامعة عباس لغرور خنشلة (الجزائر)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية . المجلد 14/ العدد 01، 2021 .
24. محمد جبوري ، قياس أثر عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة، مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 01، 2019 .
25. محمد السعيد جوال ، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد ، الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد الرابع عشر .
26. نور الدين بوعلي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالآداء التنظيمي ، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية جامعة سطيف ، العدد 2 ، 14 جوان 2014.
27. نور طاهر الأقرع. أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية . جامعة القدس المفتوحة . فلسطين المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث .مجلة العلوم الإقتصادية و القانونية والإدارية . المجلد السادس العدد الحادي و العشرون أغسطس 2022 .
28. هجيرة عيشاوي ، وهيبه عيشاوي . الثقافة التنظيمية في المؤسسة . مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية . العدد السابع.
29. هدى جبلي ، أساليب تسيير المرفق العام ودواعي تحسين الخدمة العمومية ، مجلة الإقتصاد و التنمية الريفية ، مجلد 01 /عدد 01 / 2021 .

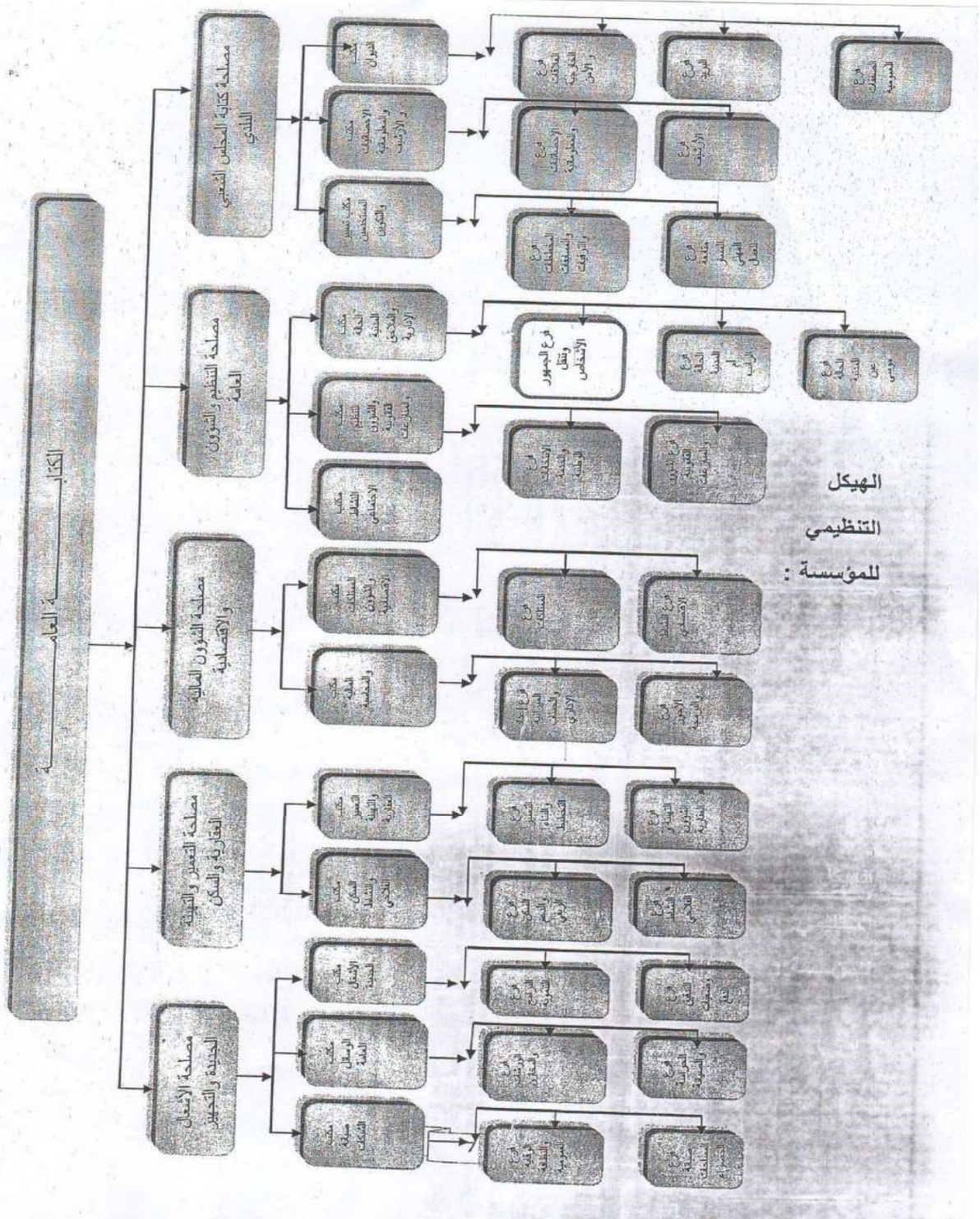
1. بوقلاشي عماد , دروس في التسيير العمومي _ المناجمت العمومي _ مطبوعة في علوم التسيير , جامعة الجزائر 3 / موسم 2018 / 2019 .
2. قادة قاسم و آخرون , المحاسبة الوطنية : نظام الحسابات الإقتصادية الجزائرية , ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر , 2002 .

المراجع باللغة الأجنبية :

1. ALEXANDRA BOUCHARD . la transmission de la culture organisationnelle par les gestionnaires de première ligne . mémoire présenté dans le cadre du programme de maitrise en gestion des personnes en milieu de travail en vue de l obtention du grade de maitre es sciences (M.Ss) . octobre 2022
2. Anne Amar , Ludovic Berthier , « Le nouveau management public : avantages et limites », Gestion et Management Publics, vol.5, Décembre 2007.
3. Boris Keahger & Jens Grundei , HR GOVERNANCE A Theoretical Introduction , original version published by springer 2019 .
4. Edgar Schein, organizational culture & Leadership, san Francisco jossey Bass publishers, 4th Edition, 2004 .
5. Roza Parasha Organizational Culture Ilkogretim online – elementary education online,2021; vol 20 (issue 1) .
6. Shahzad, F., et al. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance :Interdisciplinary Journal of Contemporary Researc on Business, Vol 03; No 09.
7. United nations committe of experts on public administration,Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration,NewYork,2006 .
8. Yvan POTIN. Annie-Claude COZE,LA CULTURE D’ENTREPRISE . CREG – veille informationnelle – communication . 2005/2006 .

الملاحق

الملحق رقم (01) : الهيكل التنظيمي بلدية سيدي خويلد .



الملحق رقم (02) : الإستبيان الخاص بالدراسة .

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

سنة: ثانية ماستر

أخي الفاضل , أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة الماستر نود أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام دراستنا و التي يدور موضوعها حول دور الثقافة التنظيمية في تسيير المرفق العمومي .

راجين من سيادتكم التكرم براءة المرفق و الإجابة على الأسئلة بكل دقة و موضوعية بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة ، و نحيطكم علما بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع اهتمام وسرية تامة ولن يكون استخدامها إلا في غرض البحث العلمي فقط .

شكرا لكم على تفهمكم و تعاونكم معنا .

إشراف الدكتورة :

سعيدة تلي

إعداد الطالب:

بورقعة أحمد عبد الرحمان .

المحور الأول : البيانات العامة :

- 1.الجنس: ذكر أنثى
- 2.السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي : إبتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. سنوات العمل : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
5. المنصب : إطار عون تحكم عون تنفيذ

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الأول : الثقافة التنظيمية
					أولا : القيم التنظيمية
					1. ألتزم بالإنضباط بمواعيد العمل
					2. أشعر بالإنتماء للمؤسسة
					3. منصب عملي يمثل لي أكثر من مجرد مصدر دخل
					4. ألتزم بإنجاز مهامي في الوقت المحدد
					5. يتم تقييم عملي من خلال النتائج المحققة
					6. يتم تقديم الحوافز على أساس الكفاءة
					ثانيا : المعتقدات التنظيمية
					7. أعتقد أن العمل الجماعي المشترك راسخ في مؤسستنا
					8. يعتقد الموظفون في البلدية بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة.

					9. لدي قناعة بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار
					10. تشجع المؤسسة على روح المبادرة و الإبداع
					11. يتم إبلاغ العمال بأي تغيرات في المؤسسة مهما كان بسيطاً
					ثالثا : الأعراف التنظيمية
					12. تساعد المؤسسة العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل
					13. أرى أن المؤسسة تسعى إلى مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي لمنتسبيها دائما
					14. أرى أن المؤسسة تهتم بشكاوى العاملين و تحرص على إيجاد الحلول لها
					15. تفرض المؤسسة نظام رقابة صارم
					16. تهتم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية لتكريم عمالها
					رابعا : التوقعات التنظيمية
					17. التزم بتأدية أعماله بكل أمانة و صدق
					18. تتميز العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة بالود و الإحترام
					19. توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل المنظم
					20. أعتقد أن إنجاز العمل بجودة عالية في البلدية يتحقق من خلال الزيادة في المكافآت و الحوافز الممنوحة لهم.
					21. أعتقد أن العاملين يقومون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الشركة من العامل.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني : تسيير المرفق العمومي
					22. أرى أن وجود قيم ومبادئ مشتركة بين العاملين يعزز من كفاءة تسيير المرفق العمومي.
					23. أشعر بأن التواصل الفعال بين جميع أقسام المرفق العمومي يساهم في رفع مستوى الخدمات المقدمة.
					24. الثقافة التنظيمية ساهمت في تدعيم التسيير العقلاني
					25. التسيير الديموقراطي حقق الإستقرار
					26. أرى أن القيادة الداعمة لثقافة التغيير والتجديد تحفّز تحسين أداء المرفق العمومي.
					27. أعتقد أن تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار يساهم في تحسين أداء المرفق العمومي.
					28. أتفق مع أن التدريب والتطوير المستمر للعاملين ينعكس إيجاباً على إدارة المرفق العمومي.
					29. أعتبر أن الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة يشكل أساساً لتسيير فعال للمرفق العمومي.
					30. أعتقد أن تطبيق أنظمة وإجراءات تنظيمية واضحة يساهم في تنظيم وتسيير المرفق العمومي بشكل أفضل.
					31. أشعر بأن تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي يساهم في تحقيق أهداف المرفق العمومي بفعالية.
					32. يتم إشراك الموظفين في كل القرارات الخاصة بالعمل
					33. أتفق مع أن تشجيع المبادرات والاقتراحات من قبل العاملين يعزز من التطوير المستمر للمرفق العمومي.
					34. تساهم الضوابط و المعايير في المؤسسة في إندماجهم في العمل

					35. يتم إشراك جميع الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة
					36. أرى أن الاهتمام بالقيم الأخلاقية والاحترافية يعكس ثقافة تنظيمية إيجابية تؤثر على جودة إدارة المرفق العمومي.

الملحق رقم (03) : قائمة الأساتذة المحكمين للدراسة .

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
قاصدي مرياح - ورقلة-	أستاذ التعليم العالي	مناصرية رشيد
قاصدي مرياح - ورقلة-	أستاذ التعليم العالي	الحاج عرابة

الملحق رقم (04) : نتائج إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ .

Scale: الفاكرونباخ جميع المحاور

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	36

Scale: الفاكرونباخ المحور الاول للثقافة التنظيمية

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	21

Scale: الفاكرونباخال محور الثاني تسيير المرفق العمومي

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	15

الملحق رقم (05) : نتائج إختبار الإتساق الداخلي .

Correlations

		المحور_الثاني_تسيير_المرفق_	المحور_الاول_ثقافة_تنظيمية
المحور_الثاني_تسيير_المرفق_	Pearson Correlation	1	.595**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	41	41
المحور_الاول_ثقافة_تنظيمية	Pearson Correlation	.595**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	41	41

Correlations

		المحور_الثاني_تسيير_المرفق_	المحور_الاول_ثقافة_تنظيمية	بعد_الاعراض_التنظيمية	بعد_المعتقدات_التنظيمية	بعد_القيم_التنظيمية	بعد_التوقعات_التنظيمية
جميع_المحاور_والابعاد_	Pearson Correlation	1	.940**	.833**	.762**	.806**	.823**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000

	N	41	41	41	41	41	41
المحور_الاول_ثقافة تنظيمية	Pearson Correlation	.940**	1	.595**	.841**	.889**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
المحور_الثاني_تسيير المرفق	Pearson Correlation	.833**	.595**	1	.432**	.459**	.568**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.005	.003	.000
	N	41	41	41	41	41	41
بعد_القيم_التنظيمية	Pearson Correlation	.762**	.841**	.432**	1	.682**	.512**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005		.000	.001
	N	41	41	41	41	41	41
بعد_المعتقدات_التنظيمية	Pearson Correlation	.806**	.889**	.459**	.682**	1	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000		.000
	N	41	41	41	41	41	41
بعد_الاعراف_التنظيمية	Pearson Correlation	.823**	.862**	.542**	.595**	.724**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41	41	41
بعد_التوقعات_التنظيمية	Pearson Correlation	.739**	.724**	.568**	.512**	.505**	.495**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.001	.001
N	41	41	41	41	41	41

الملحق رقم (06) : نتائج توزيع عينة الدراسة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	13	31.7	31.7	31.7
	انثى	28	68.3	68.3	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	1	2.4	2.4	2.4
	من 30 الياقلمن 40 سنة	21	51.2	51.2	53.7
	من 40 الياقلمن 50 سنة	15	36.6	36.6	90.2
	50 سنة فاكثر	4	9.8	9.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	3	7.3	7.3	7.3
	ثانوي	19	46.3	46.3	53.7
	جامعي	19	46.3	46.3	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

سنوات العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	17.1	17.1	17.1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	29.3	29.3	46.3
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	36.6	36.6	82.9
	15 سنة فأكثر	7	17.1	17.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

المنصب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	21	51.2	51.2	51.2
	عون تحكم	9	22.0	22.0	73.2
	عون تنفيذ	11	26.8	26.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

الملحق رقم (07): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Statistics

	N		المتوسط	الانحراف المعياري	المجموع
	Valid	Missing			
الجنس	41	0	1.68	.471	69
السن	41	0	2.54	.711	104
المستوى التعليمي	41	0	3.39	.628	139
سنوات العمل	41	0	2.54	.977	104
المنصب	41	0	1.76	.860	72
ألتزم بالإنضباط بمواعيد العمل	41	0	4.17	.972	171
أشعر بالإنتماء للمؤسسة	41	0	3.54	1.164	145
منصب عملي مثلي أكثر من مجرد مصدر دخل	41	0	3.78	1.294	155
ألتزم بإنجاز مهام في الوقت المحدد	41	0	4.49	.597	184
يتم تقييم عملي من خلال النتائج المحققة	41	0	3.78	1.061	155
يتم تقديم الحوافز على أساس الكفاءة	41	0	3.00	1.204	123
أعتقد أن العمال الجماعيا المشتركرا سخف يؤسستنا	41	0	3.02	1.107	124
يعتقد الموظفون في البلدية بأهمية تطوره لاقا تا العمل وتشجيعه وحوال العمال الجماعية إنجاز العمل بكفاءة.	41	0	3.05	1.396	125
لدي قناعة بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار	41	0	3.76	1.179	154
تشجع المؤسسة على روح المبادرة والإبداع	41	0	3.12	1.452	128
يتم إبلاغ العمال بأب يتغير اتفيا لمؤسسة مه ما كان بسيطاً	41	0	3.05	1.322	125
تساعد المؤسسة العمال الجدد علنا لتكيفة مع بيئة العمل	41	0	3.27	1.265	134

أرأنا المؤسسة تسعى لمواكبة التطور العالمي والتكنولوجيا مليوالتكنولوجيا جيلمنتسيتها دائما	41	0	2.90	1.241	119
أرأنا المؤسسة تهتم بشكاوى العاملين وتحسين صعلا إيجاد الحلول لها	41	0	2.73	1.245	112
تفرض المؤسسة نظام مراقبة صارم	41	0	2.71	1.123	111
تتضمن المؤسسة إجراءات احتفالات دورية تكريمها	41	0	2.76	1.220	113
التزمبتأدية أعمالها بأمانة وصدق	41	0	4.39	.862	180
تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في ؤسسة بالودود والإحترام	41	0	3.66	1.063	150
توفر المؤسسة الأمانا للوظيفة للعاملين بط	41	0	3.29	1.078	135
أعتقد أن إنجاز العمل جوده عالية في البلدي ة يتحقق من خلال الزيادة في المكافآت لحوافز الممنوحة لهم.	41	0	3.66	1.237	150
أعتقد أن العاملين يقومون بنبذ الجهود زمنة من أجل تحقيق الإنجاز والتبتيوقعها شركة من العامل.	41	0	3.71	1.078	152
أرأنا توجد قيم مبادئ مشتركة بين العاملين نيز من كفاءة تسيير المرفق العمومي.	41	0	3.98	1.060	163
أشعر بأن التواصل الفعال بين جميع أقسام لمرفق العمومي يساهم في رفع مستوى الخدمة تالمقدمة.	41	0	4.02	1.012	165
الثقافة التنظيمية ساهمت في تدعيم التسيير ير العقلاني	41	0	3.51	1.003	144
التسيير الديمقراطي حقق الإستقرار	41	0	3.34	1.132	137
أرأنا القيادة الداعمة للثقافة التغيير والتجدي ديدتحفي تحسيدا للمرفق العمومي.	41	0	3.88	.980	159

أعتقد أن تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار يسهم في تحسين أداء المرء في العمل العام.	41	0	4.05	.893	166
أعتقد أن التدرج في التطوير المستمر للعاملين يسهم في تحسين أداء المرء في العمل العام.	41	0	4.22	.791	173
أعتبر أن الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة يسهم في تحسين أداء المرء في العمل العام.	41	0	4.02	1.037	165
أعتقد أن تطبيق أنظمة وإجراءات تنظيمية واضحة يسهم في تنظيم وتسيير المرء في العمل العام.	41	0	4.00	.742	164
أشعر بأن تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي يسهم في تحقيق أهداف المرء في العمل العام.	41	0	4.34	.825	178
يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	41	0	3.07	1.127	126
أعتقد أن تشجيع المبادرات والاقترحات من قبل العاملين يسهم في تحسين أداء المرء في العمل العام.	41	0	3.98	.935	163
تساهم الضوابط والمعايير في المؤسسة في أداء المرء في العمل العام.	41	0	3.54	1.120	145
يتم إشراك جميع الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة.	41	0	2.73	1.119	112
أرى أن الاهتمام بالقيم الأخلاقية والأخلاقيات يسهم في تحسين أداء المرء في العمل العام.	41	0	4.22	.936	173

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
N	m	m		

جميع المحاور و_الابعاد	41	2.25	4.94	3.5759	.59851
المحور_الاول_ثقافة_تنظيمية	41	1.81	4.90	3.4204	.70614
المحور_الثاني_تسيير_المرفق	41	2.20	5.00	3.7935	.60842
بعد_القيم_التنظيمية	41	1.67	5.00	3.7927	.74048
بعد_المعتقدات_التنظيمية	41	1.00	5.00	3.2000	.95499
بعد_الاعراف_التنظيمية	41	1.00	5.00	2.8732	.97648
بعد_التوقعات_التنظيمية	41	1.80	5.00	3.7415	.72835
Valid N (listwise)	41				

الملحق رقم (08) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى .

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.432 ^a	.186	.165	.55583

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.758	1	2.758	8.929	.005 ^b
Residual	12.049	39	.309		

Total	14.807	40
-------	--------	----

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	2.448	.458		5.341	.000
بعد_القيم_التنظيمية	.355	.119	.432	2.988	.005

الملحق رقم (09) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.459	.2110	.190	.54745

ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.119	1	3.119	10.407	.003
	Residual	11.688	39	.300		

Total	14.807	40
-------	--------	----

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.858	.302		9.451	.000
	بعد_المعتقدات_التنظيمية	.292	.091	.459	3.226	.003

الملحق رقم (10) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.542	.294	.276	.51772

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.354	1	4.354	16.243	.000
	Residual	10.453	39	.268		
	Total	14.807	40			

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.823	.254		11.110	.000
	بعد_الاعراف_التنظيمية	.338	.084	.542	4.030	.000

الملحق رقم (11) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.568	.322	.305	.50722

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.774	1	4.774	18.554	.000 ^b
	Residual	10.034	39	.257		
	Total	14.807	40			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.019	.420		4.812	.000
	بعد_التوقعات_التنظيمية	.474	.110	.568	4.307	.000

الملحق رقم (12) : نتائج إختبار الفروق .

1. محور الثقافة التنظيمية

الجنس .

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور_الاول_ثقافة_تنظيمية	انثى	28	3.5748	.60525	.11438
	ذكر	13	3.0879	.81391	.22574

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المحور_الاول_ثقافة_تنظيمية	Equal variances assumed	1.458	.235	2.14	39	.038	.48692	.22699	.02778	.94605
	Equal variances not assumed			1.92	18.4	.070	.48692	.25306	-.04389	1.01773

السن Oneway

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.522	3	.841	1.786	.167
Within Groups	17.423	37	.471		
Total	19.945	40			

Oneway المستوى التعليمي

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.069	2	2.035	4.870	.013
Within Groups	15.876	38	.418		
Total	19.945	40			

Multiple Comparisons

المستوى التعليمي (I)	المستوى التعليمي (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
متوسط	ثانوي	-.61654	.40156	.286	-1.5959	.3628
	جامعي	.01754	.40156	.999	-.9618	.9969
ثانوي	متوسط	.61654	.40156	.286	-.3628	1.5959
	جامعي	.63409*	.20971	.012	.1226	1.1455
جامعي	متوسط	-.01754	.40156	.999	-.9969	.9618
	ثانوي	-.63409*	.20971	.012	-1.1455	-.1226

		Subset for alpha = 0.05	
المستوى التعليمي	N		
جامعي	19	3.1253	
متوسط	3	3.1429	
ثانوي	19	3.7594	
Sig.		.179	

Oneway سنوات العمل

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.396	3	.465	.928	.437
Within Groups	18.549	37	.501		
Total	19.945	40			

Oneway المنصب

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	-------------------	----	-------------	---	------

Between Groups	.680	2	.340	.671	.517
Within Groups	19.265	38	.507		
Total	19.945	40			

2. تسيير المرفق العمومي .

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std.	Std. Error
				Deviation	Mean
المحور_الثاني_تسيير_المرفق	انثى	28	3.8810	.61326	.11589
	ذكر	13	3.6051	.57572	.15968

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المحور_الثاني_تسيير_المرفق	Equal variances assumed	.049	.827	1.365	39	.180	.27582	.20203	-.13281	.68446
	Equal variances not assumed			1.398	24.902	.174	.27582	.19730	-.13061	.68226

ANOVA

المحور_الثاني_تسيير_المرفق

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.955	3	.652	1.876	.151
Within Groups	12.853	37	.347		
Total	14.807	40			

ANOVA

المحور_الثاني_تسيير_المرفق

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.479	2	.240	.635	.535
Within Groups	14.328	38	.377		
Total	14.807	40			

ANOVA

المحور_الثاني_تسيير_المرفق

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.825	3	.275	.728	.542
Within Groups	13.982	37	.378		

Total	14.807	40
-------	--------	----

ANOVA

المحور الثاني_تسيير_المرفق

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.119	2	.060	.154	.858
Within Groups	14.688	38	.387		
Total	14.807	40			

الملحق رقم (13) نتائج تحليل الفرضية الرئيسية .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.595	.354	.338	.49520

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.243	1	5.243	21.382	.000
Residual	9.564	39	.245		
Total	14.807	40			

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	2.040	.387		5.270	.000
المحور_الاول_ثقافة تنظيمية	.513	.111	.595	4.624	.000