

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

### دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي

دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير  
تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

من إعداد الطالب (ة):

- غضبان حسام الدين

- موسي منى

#### أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- عادل بومجان
بسكرة	مقررا	- أستاذ التعليم العالي	- غضبان حسام الدين
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر ب	- شويخي اسماعيل

الموسم الجامعي: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

### دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي

دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير  
تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- غضبان حسام الدين

من إعداد الطالب (ة):

- موسي منى

### أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- عادل بومجان
بسكرة	مقرا	- أستاذ التعليم العالي	- غضبان حسام الدين
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر	- شويخي اسماعيل

الموسم الجامعي: 2022-2023

# كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم وأعاننا على انجاز هذا العمل

إيماننا منا بقول النبي صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان الى الأستاذ الدكتور "حسام الدين غضبان" لقبوله الإشراف على هذه المذكرة ومتابعته

الدائمة لخطوات إعدادها حتى ظهرت في شكلها النهائي

كما يسرنا أن نتقدم بوافر الشكر والتقدير الى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة المذكرة

كما يسعدنا أن نتقدم بالشكر والتقدير الى الأستاذة الدكتورة "أحلام خان" على توجيهاتها القيمة التي أسهمت إيجابا

في محتوى ومضمون المذكرة

كما لا ننسى أن نشكر كل أساتذتنا الأعزاء الذين يعود لهم الفضل في وصولنا الى هذا المستوى والذين لم ييخلوا

علينا بمعارفهم ونصائحهم

كما نتقدم بالشكر الى كل من مد يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد

فالكل لهم الشكر الجزيل وفائق الاحترام والتقدير

## إهداء

رائع أن تقطف ثمار جهد دام سنوات والأروع أن تهديها لمن ساعدك الى بلوغها الى أعز الناس.....

الى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه. الى من ضحى بالنفس والنفيس يشق سائر الليل يصارع حرارة وشراسة الشمس ليقطف منها شعلة تنير دربي الى من ضحى ليكون العلم منهلا ينير دربي أبي حبيبي وصديقي

الى التي يعجز اللسان عن وصفها الى التي حملتني وهنأ على وهن حملتني بذراعها وأشرقتم شمسي بين يديها نبع الحب والعطف والحنان الى من تفرح لفرحي وتحزن لحزني التي منحنتي الطمأنينة والسكينة الى أحن وأدفاً قلب الى عطر حياتي ومنازة دربي أمي الغالية

الى التي مجبها كبرت وبدعائها نجحت والتي بذلت جهدها في تربيتي وتعليمي وكانت لي الأم الثانية إليك عمتي الحبيبة بريقة شكر واعتراف بالجميل

الى من زرع الأمل والمحبة والعلم في قلبي وكان الناصح لي الى من مارس الأبوة لي وكان أبي الثاني خالي العزيز أحمد

الى المحبة التي لا تغنى الى النجوم التي تنير دربي الى من لا تكتمل سعادتني بدونهم الى من قاسموني مشوار العمر إخواني الأعزاء عبد النور فوزي وسيلة سعاد صبرينة

الى سندي الذي أستمد منه قوتي وأرى مستقبلي في عينيه الى من سادني في مشوار الدراسة أهدي عملي هذا الى شريك عمري عنتر

الى أطيّب من شقائق النعمان الى من تشاركنا حنان الأسرة الى من عشنا أسعد اللحظات أبناء خالي محمد فاتح عزيزة سهام والى أرق وأحن قلب اختي نعيمة

الى أولئك الذين بفرحهم فرحنا وحزنهم فذلنا أهدي هذا البحث الى الأقارب قلبا ودما ووفاء

الى من شاركتني فرحي وحزني وكانت القلب الصادق لأسراري الى أعطر من زهرة الأقحوان أختي وابنة عمي أمال

الى رفيقات الدرب صديقات عمري الى من كانوا لي القلب المحب

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية بأتماطها المختلفة في تحقيق التماثل التنظيم لدى الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة -، وتم تحديد أتماط الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) لتشمل: الثقافة البيروقراطية، الثقافة المساندة، الثقافة الابداعية، في حين تم قياس التماثل التنظيمي لدى الموظفين (المتغير التابع) من خلال ثلاث أبعاد: الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري وعلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، لبيان وتحليل دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات.

وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد الإداريين الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة- وبالبلغ عددهم (70) فردا، وزعت عليهم استبانات تم استرداد 40 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، ولتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS.V20، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها ان للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة دور في تحقيق التماثل التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة الى عدة توصيات أهمها:

- العمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي لأجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول اليها.
- ضرورة اشراك الموظفين في تحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، مما يدعم الاعتراف والتقدير للموظف مما يزيد شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة.

تمثلت الآفاق البحثية للدراسة في:

- دور الثقافة التنظيمية المساندة في تعزيز الولاء التنظيمي.
- دور التماثل التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الثقافة البيروقراطية، الثقافة المساندة، الثقافة الابداعية، التماثل التنظيمي.

## Study Summary

The study aimed to identify the role of organizational culture with its different patterns in achieving organizational similarity among employees in the state agency for urban real estate management and regulation of the state of Biskra, and the patterns of organizational culture (independent variable) were identified to include: bureaucratic culture, supportive culture, creative culture, while organizational similarity among employees (dependent variable) was measured through three dimensions: organizational loyalty, organizational affiliation, organizational similarity.

The study relied on the descriptive approach in the theoretical side and on the analytical approach in the applied side to show and analyze the role of organizational culture in achieving organizational symmetry and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed for the purpose of data collection.

The study population consisted of administrative individuals employed by the State Agency for Management and Urban Real Estate Organization of the state of Biskra - numbering (70) individuals, questionnaires were distributed to them, 40 questionnaires were retrieved valid for statistical analysis, and to analyze the data, a set of statistical methods were used based on the SPSS program. V20, the study reached several results, most notably that organizational culture in its various dimensions has a role in achieving organizational symmetry.

The study reached several recommendations, the most important of which are:

- Work to build a strong organizational culture that supports creativity and teamwork in order to achieve the goals that the institution seeks to reach.
- The need to involve employees in setting goals and drawing up policies and future directions for the institution, which supports the recognition and appreciation of the employee, which increases his sense of belonging and loyalty to the institution.

The research horizons of the study were:

- The role of supportive organizational culture in enhancing organizational loyalty.
- The role of organizational uniformity in achieving organizational effectiveness.

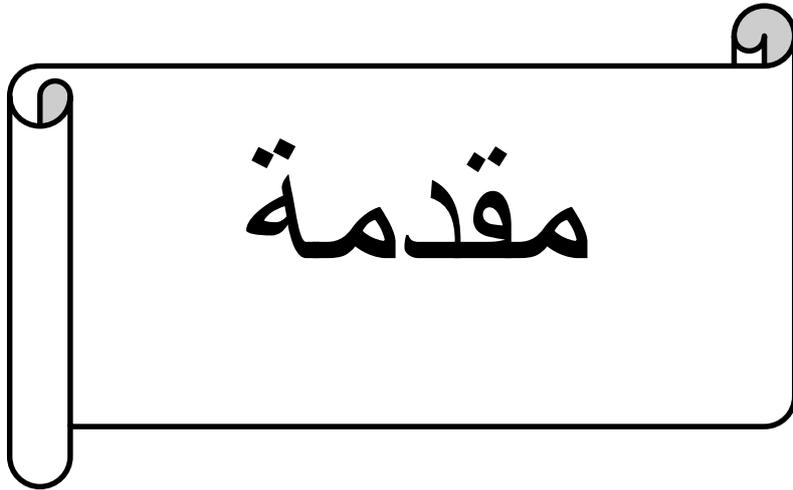
Keywords: organizational culture, bureaucratic culture, supporting culture, creative culture, organizational symmetry.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	الفروع الإقليمية للوكالة والبلديات التي تشملها	01
39	درجات مقياس سلم ليكارت ومقياس الحكم على إجابات الأفراد	02
40	معامل الفاكرومباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة	03
41	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	04
42	توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	05
43	توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	06
44	توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة في المؤسسة	07
46	المتوسط الحسابي والتكرارات لبعده الثقافة البيروقراطية	08
47	المتوسط الحسابي والتكرارات لبعده الثقافة الإبداعية	09
48	المتوسط الحسابي والتكرارات لبعده الثقافة المساندة	10
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الثقافة التنظيمية	11
51	تفريغ المتوسط الحسابي والتكرارات للتماثل التنظيمي	12
53	نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة	13

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	هـ
02	تطور مصطلح التماثل التنظيمي	04
03	أبعاد التماثل التنظيمي	07
04	انواع التماثل التنظيمي	10
05	العوامل المؤثرة على التماثل التنظيمي	12
06	مكونات الثقافة التنظيمية	21
07	محددات الثقافة التنظيمية	26
08	الهيكل التنظيمي لإدارة الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-	35
09	التوزيعات البيانية لأفراد العينة وفق متغير الجنس	41
10	التوزيعات البيانية لأفراد العينة وفق متغير العمر	42
11	التوزيعات البيانية لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	44
12	التوزيعات البيانية لأفراد العينة وفق سنوات الخبرة في المؤسسة	45



## مقدمة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة و مازال يشهد تحولات عديدة مست مختلف مجالات الحياة سواء الإجتماعية أو السياسية أو الثقافية، مما أدى بالمؤسسات بمختلف تخصصاتها مواجهة عدة تحديات الأمر الذي أوجب عليها مواكبة كل ما يحدث من تغير و تطور في المحيط الذي تنشط فيه، من جهة و البحث عن أنجح السياسات لتحقيق أهدافها من جهة أخرى من أجل التكيف و المحافظة على بقائها واستمرارها في محيطها الخارجي، لذلك تولى المؤسسات اهتماما بالغا لبيئة العمل و لثقافة الموظف و ذلك لإقتناعها بان الإنسان أو الفرد هو مفتاح نجاح المؤسسات و المحدد الأساسي و الرئيسي للإنتاج، و من هنا جاء اهتمام المؤسسات بالثقافة التنظيمية لما تتضمنه من عادات و قيم و مبادئ و معايير و معتقدات تحكم إطار العمل و سلوكيات الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها و تؤثر في فعاليتها و كفاءتها، كما أن الثقافة تؤدي عدة وظائف لها، حيث تؤثر على مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور الموظفين بالرضى و الانتماء و الولاء و الالتزام بالإضافة الى أنها تؤثر على سلوك أداء الأفراد و تماسك البناء الاجتماعي للمؤسسة.

كما يعد التماثل التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية و تعزيز الاستقرار و الثقة بين الإدارة و الموظفين فيها و يساهم في تطوير قدراتها على البقاء و الإستمرار، إذ أكدت العديد من الدراسات و الأبحاث أن ضعف مستوى التماثل التنظيمي يؤدي الى زيادة إرتفاع تكلفة الغياب و التأخر عن العمل و تسرب العمالة في المؤسسات و إنخفاض الرضا الوظيفي، بينما يؤدي زيادة مستوى التماثل التنظيمي الى زيادة أداءها و انخفاض دوران العمل و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و يعتبر التماثل التنظيمي ذلك الارتباط القوي الذي يشعر به الفرد اتجاه مؤسسته و يعكس درجة تبنيه لاتجاهاتها و قيمها.

إن شعور الفرد بالانتماء الى مؤسسة ما بهوية خاصة و نموذج ثقافي خاص يعتبر عاملا نفسيا واجتماعيا في تحفيزه و تسهيل عملية الاتصال و الإندماج المباشر في العمل المتعاون من أجل هدف مشترك هو تنمية المؤسسة، وبالتالي تنمية أفرادها و ذلك عن طريق فرض المؤسسة لثقافتها الخاصة سواء من خلال التنظيم أو التكوين والاتصال.

إنطلاقا من الأهمية المذكورة أعلاه جاءت هاته الدراسة والتي تتبلور فكرتها حول العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و التماثل التنظيمي.

### طرح الإشكالية الرئيسية والأسئلة البحثية:

نظرا لاهتمام المؤسسات الحديثة في قطاع الأعمال بإدارة الموارد البشرية والتي تعنى بالعنصر البشري التي إحتلت الحيز الكبير ضمن نشاطاتها المتعددة، والتي تعتبر من الركائز الأساسية التفاعلية في البيئة الداخلية لها، مما ينعكس على نجاحاتها مع عملاءها و جماهيرها الخارجية و نظرا لأهمية البالغة التي تلعبها الثقافة التنظيمية والآثار التي تتركها على الموظفين داخل المؤسسات، جاءت هذه الدراسة بشكل أساسي للتعرف على دور الثقافة التنظيمية بأبعادها على التماثل التنظيمي.

ومن هنا تبرز صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

✓ ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي لدى الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري

الحضري لولاية -بسكرة -؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك دور ذو دلالة احصائية للثقافة البيروقراطية في تحقيق التماثل التنظيمي لدى الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة -؟
- هل هناك دور ذو دلالة احصائية للثقافة الابداعية في تحقيق التماثل التنظيمي لدى الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة -؟
- هل هناك دور ذو دلالة احصائية للثقافة المساندة في تحقيق التماثل التنظيمي لدى الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة -؟

ثانيا/ الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: عشوش بشير، 2017، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية

سوناطراك، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 6، الجزائر، الصفحات (238-256).

تهدف الدراسة الى التعرف على القيم السائدة والمكونة للثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة سوناطراك أيضا الكشف على دور الولاء في التقليل من ظاهرة دوران العمل، حيث تم استخدام المنهج الوصفي (الارتباطي)، ولمعالجة الإشكالية تم اختيار عينة قصدية مكونة من (100) فرد، مع ولتحقيق هذا اعتمدت الدراسة على الاستبانة.

ومن أهم النتائج المتوصل اليها:

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها
- وجود فروق دالة في إدراك الثقافة التنظيمية لدى اطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك.

الدراسة الثانية: محمد خثير، 2017، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات

العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، العدد 17، الجزائر، الصفحات (445-458).

تهدف الدراسة الى قياس أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للأفراد الموظفين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى، وقصد الوصول الى الأثر اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز البحث، حيث بلغت عينة الدراسة (805) فردا واستخدام الاستبانة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية في معالجة وتحليل معطيات الدراسة والوصول الى النتائج.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود ثقافة تنظيمية قوية نوعا ما في المؤسسة محل الدراسة.
  - مستوى ولاء تنظيمي متوسط مع وجود علاقة تأثير إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي
  - أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثرا على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة هو بعد الدعم والتشجيع.
- وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات منها:

- إدخال التحسينات الضرورية كالعامل على نشر ثقافة تنظيمية واضحة المعالم بين جميع اعضاء التنظيم
  - يجب الخروج بدليل للمؤسسة يحتوي شعارها وثقافتها.
- الدراسة الثالثة: إباد طه الرواشدة، 2019، الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة المنارة، العدد4، الرقم 25، الأردن، عدد الصفحات(197-232).

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الانتماء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، وقد تمت الدراسة على جميع الأفراد الموظفين الذين يحتلون المناصب الإدارية العليا والوسطى في جميع شركات الاتصالات الأردنية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم إختيار عينة عشوائية مكونة من (270) فردا، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات. من أهم نتائج الدراسة:

- أن مستوى الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة كانا مرتفعين
  - أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي.
- وتوصلت الدراسة الى عدة توصيات:

- عقد دورات وندوات تدريبية وورش عمل حول الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي
  - العمل على خلق مناخ تنظيمي ايجابي يشجع الابداع والانتاجية ويعزز مستويات الولاء التنظيمي
- الدراسة الرابعة: عبد السلام حمادوش، 2014، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي القطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر برج بوعريو، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر.

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى موظفي القطاع الصحي، واستعمل الباحث المنهج الارتباطي حيث بلغت عينة الدراسة(104) فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن للثقافة التنظيمية لها علاقة ذات دلالة احصائية بالانتماء التنظيمي لدى موظفي القطاع الصحي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الشعور بالانتماء لدى موظفي القطاع الصحي وفق متغيري السن والجنس.

### التعليق على الدراسات السابقة:

نظرا لعدم تمكننا من إيجاد دراسات سابقة شملت كلا متغيري الدراسة فقد قمنا بالبحث عن دراسات شملت إحدى المتغيرين مع أبعاد المتغير الآخر، ومن خلال استعراضنا للدراسات السابقة نلاحظ أن دراسة كل من عشوش وخنير إتفقت على هدف مشترك وهو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، باستثناء دراسة الرواشدة ودراسة حمادوش التي تهدف الى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي.

وظفت دراسة كل من عشوش وحميدوش المنهج الارتباطي، في حين دراسة خنير والرواشدة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

إتفقت كل الدراسات السابقة على أداة الاستبانة لجمع البيانات وبرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية في تفرغها ومعالجتها.

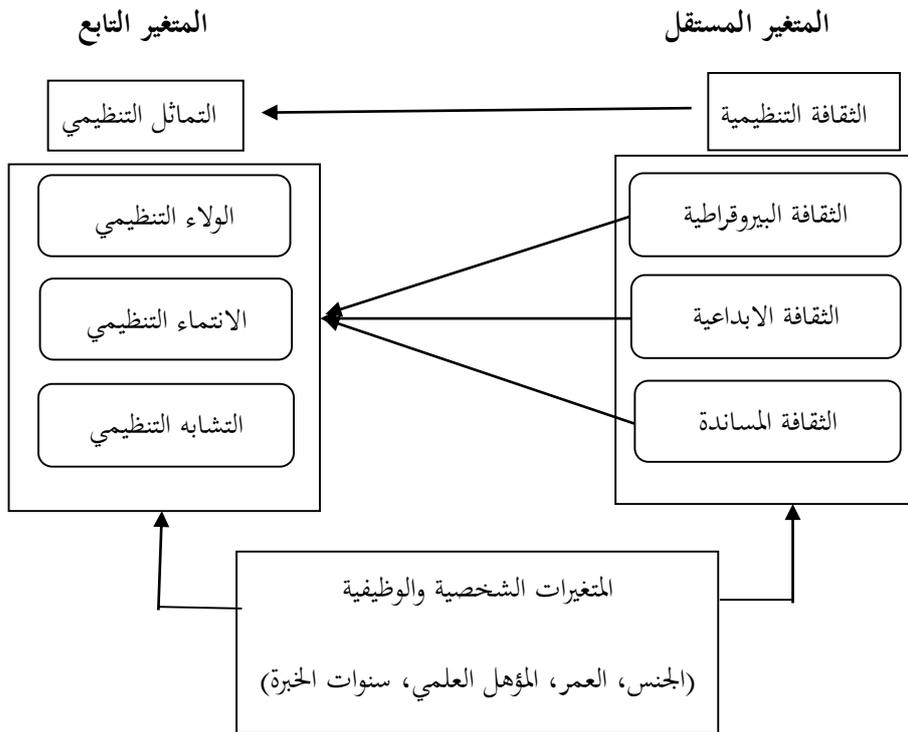
وأخيرا استفادت دراستنا الحالية من الدراسات السابقة في أثناء الإطار النظري والاطلاع على منهجيات الدراسات السابقة لإعداد وبناء الأدوات الحالية.

### نموذج وفرضيات الدراسة:

#### - نموذج الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروح وتبعاً للدراسة وأهميتها فقد تم وضع نموذج افتراضي يتضمن الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية والتماثل التنظيمي كما هو موضح في الشكل رقم (1)

## الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

يوضح الشكل متغيرات الدراسة ، المتغير المستقل والمتغير التابع ، وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية ، بالإضافة الى المتغيرات الشخصية والوظيفية:

1- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية ، وقد تم قياسها من خلال الاعتماد على ثلاثة انماط وهي: الثقافة البيروقراطية ، الثقافة الابداعية ، الثقافة المساندة.

2- المتغير التابع: التماثل التنظيمي ، وقد تم قياسها من خلال أبعاده الثلاثة: الولاء ، الانتماء ، التشابه.

3- المتغيرات الشخصية والوظيفية: وتشمل (الجنس العمر المؤهل العلمي سنوات الخبرة)

4- التعريفات الاجرائية:

الثقافة التنظيمية: هي تلك القيم والانماط السلوكية والممارسات العملية التي تساعد الأفراد في معرفة الإطار الصحيح لتصرفاتهم وتحدد طبيعة العلاقة الموجودة بين الفرد والمؤسسة.

التمائل التنظيمي: وجود خصائص مشتركة بين الأفراد والمؤسسة وشعورهم بالتضامن معها مع تقديم الدعم لها باستمرار والتشابه في المصالح الأهداف معها.

## - فرضيات الدراسة

الفرضيات هي إجابات مؤقتة للتساؤلات تحتمل التأكيد أو النفي، وعليه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي لدى الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة -

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للثقافة البيروقراطية في تحقيق التماثل التنظيمي لدى الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة -.

✓ لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للثقافة الابداعية في تحقيق التماثل التنظيمي لدى الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة -.

✓ لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للثقافة المساندة في تحقيق التماثل التنظيمي لدى الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة -.

## التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة

## - التموضع الاستمولوجي:

في علوم التسيير يمكن للباحث بناء بحثه إنطلاقا من عدة نماذج استمولوجية والتي ترتبط بتطوير المعارف، بناء المعارف الجديدة، كما تشمل الإجابة على اشكالية معينة في جانب معين من المعارف.

وفي هذا الإطار قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج الوضعي، الواقعي أو الوصفي والذي يقوم على جملة من الأفكار والمعتقدات والمفاهيم من بينها أن المعرفة هي وصف للوقائع والهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصف، اضافة الى حيادية التحليل كأحد شروط انتاج العلم الموضوعي، والفرضيات في هذا النموذج تكون واقعية تقبل التأكيد أو الرفض.

## - منهجية الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها وكميا بإعطائها وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ولا يقف هذا النهج عند جمع البيانات لوصف الظاهرة وإنما يعمل على تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها وإستخلاص النتائج منها ثم الوصول الى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في تكوين الإطار النظري من خلال الإطلاع على مختلف المراجع العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي لإستجابات أفراد عينة الدراسة بهدف معرفة إتجاههم حول محاور الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ولقد تم الإعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات وذلك كما يلي

1- المصادر الثانوية وتتمثل في الكتب والملتقيات والمقالات والرسائل العلمية ومواقع الانترنت .... ولقد تم الإستفادة منها في جميع مراحل هذه الدراسة

2- المصادر الأولية من خلال إستخدام الاستبانة كأداة رئيسية صممت خصيصا لهذا الغرض بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة وتم توزيعها على عينة الدراسة.

### تصميم الدراسة

#### أ- أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي من الدراسة يتمثل في معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي، بالإضافة الى:

- ✓ التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة ب الثقافة التنظيمية والتماثل التنظيمي
- ✓ التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-
- ✓ توضيح الأبعاد المكونة للتماثل التنظيمي بالوكالة من أجل مساعدتها في تحقيق تماثل الموظفين
- ✓ اختبار دور أنماط الثقافة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي لدى الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-.
- ✓ التوصل الى تقديم الإقتراحات والتوصيات المناسبة على ضوء النتائج الميدانية المتوصل اليها التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على تحقيق التماثل التنظيمي

#### ب- نوع الدراسة

يتمثل نوع الدراسة في بناء علاقة ارتباطية بين متغيرات الدراسة وذلك لتحديد دور المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في تحقيق المتغير التابع (التماثل التنظيمي)

#### ت- مدى تدخل الباحث

بما أن الدراسة تعتمد على النموذج الوضعي والذي أساسه الحيادية والموضوعية فإنه تم دراسة الحداث كما هي دون تدخل

#### ث- التخطيط للدراسة

مخططة (ميدانيا) ستجرى الدراسة التطبيقية في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بولاية -بسكرة-.

## ج- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة)

تمثل وحدة التحليل في الأفراد حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

## ح- المدى الزمني

الدراسة هي مقطعية (مرة واحدة في وقت واحد) تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2022-2023.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.
- تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الاساسي للقدرات وذلك لتأثيرها على الأداء وتحقيق انتاجية أفضل.
- تعزيز فهم الموظفين لأهمية الثقافة التنظيمية والتماثل التنظيمي.
- تقديم صورة واقعية حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي بالوكالة.

- وتبرز أهمية هذه الدراسة في أن موضوع الثقافة التنظيمية والتماثل التنظيمي لم ينل حظا كافيا من العناية والاهتمام ، فالدراسات نادرة وتكاد تكون غير موجودة وبذلك نأمل أن تفيد هذه الدراسة في إثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين وعلى مستويات تماثلهم وكفاءة ادائهم ونشاطاتهم المؤدية الى تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم.

## خطة مختصرة للدراسة:

سنعتمد في هذا البحث على خطة متكونة من ثلاثة فصول تسبقها مقدمة وتعبها خاتمة، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

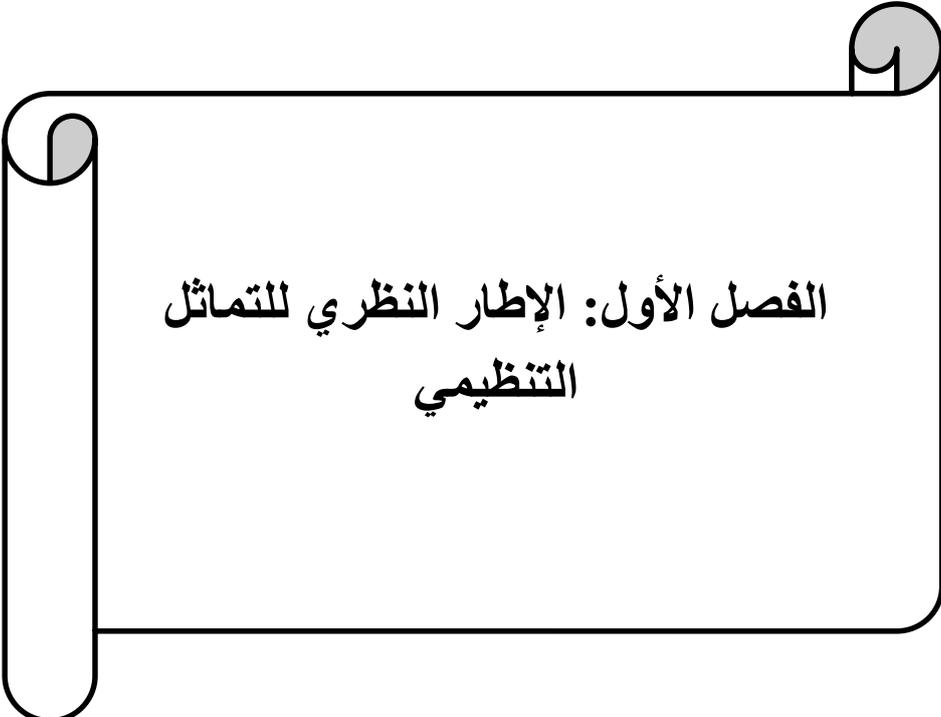
بالنسبة للفصل الأول تم التطرق فيه الى الإطار النظري للتماثل التنظيمي، وذلك في مبحثين: الأول بعنوان ماهية التماثل التنظيمي من خلال تعرضه الى نشأة التماثل التنظيمي، تعريف التماثل التنظيمي، خصائص التماثل التنظيمي، أهمية التماثل التنظيمي، وسيتطرق المبحث الثاني الى الركائز الأساسية للتماثل التنظيمي المتمثلة في أبعاد التماثل التنظيمي، نظريات التماثل التنظيمي، أنواع التماثل التنظيمي وآخر مطلب في هذا الفصل تحت عنوان العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي.

أما الفصل الثاني فسنتطرق فيه الى الإطار النظري للثقافة التنظيمية، وذلك من خلال ثلاث مباحث حيث نتطرق أولا الى ماهية الثقافة التنظيمية من خلال تعرضه الى نشأة الثقافة التنظيمية، تعريف الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، وسنتطرق في المبحث الثاني الى الركائز الأساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة في: مكونات الثقافة التنظيمية، مستويات

الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، العوامل المحددة للثقافة التنظيمية، و في الأخير مبحث العلاقة النظرية للثقافة التنظيمية بالتمائل التنظيمي.

سوف نتطرق في الفصل الثالث الى الإطار التطبيقي في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري لولاية-بسكرة- و ذلك من خلال ثلاث مباحث، حيث نتطرق في الأول الى تقديم الوكالة وذلك من خلال التعرف على تاريخ انشاءها، فروعها الإقليمية ومهامها، الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية-بسكرة-، أما المبحث الثاني فكان الإطار المنهجي للدراسة من خلال تعرضه الى مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، صدق وثبات الاستبيان، والمبحث الثالث كان تحت عنوان تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة تطرقنا فيه الى تحليل خصائص العينة، تحليل محاور الاستبانة وآخر مطلب بعنوان اختبار و تفسير فرضيات الدراسة.

وتلي هذه الفصول خاتمة تتضمن نتائج اختبار الفرضيات، نتائج وتوصيات الدراسة وآفاقها



الفصل الأول: الإطار النظري للتماثل  
التنظيمي

تمهيد:

يعتبر موضوع التماثل التنظيمي من الموضوعات التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل شتى الباحثين في عدة مجالات، وقد قاموا بدراسة هذه الظاهرة في عدة مؤسسات، وذلك بغية الوصول الى فهم أعمق لطبيعة السلوك الانساني وتحديد أوضح للعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة الى مساعدة الادارة على تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الانتماء لما له أثر على استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق وقصد الامام بركائز التماثل التنظيمي وابرز أهميته، تناولنا هذا الفصل الإطار المفاهيمي للتماثل التنظيمي وتم تجزئته الى مبحثين:

➤ المبحث الأول: ماهية التماثل التنظيمي

➤ المبحث الثاني: الركائز الأساسية للتماثل التنظيمي

## المبحث الأول: ماهية التماثل التنظيمي

إن عملية التماثل التنظيمي أصبحت ضرورية للمؤسسات التي تسعى إلى النجاح والتقدم، لأنها تحدث حالة من التوافق والانسجام بين الفرد والمؤسسة والتي بالتالي تدفع المؤسسات إلى المضي قدماً في إنجاز أهدافها بالشكل الصحيح، كما أن لها دور في تحسين مكانة المؤسسة وإبراز ميزتها التنافسية، ومن هذا المنطلق سنقوم في هذا المبحث ب تسليط الضوء على ماهية التماثل التنظيمي.

## المطلب الأول: نشأة التماثل التنظيمي

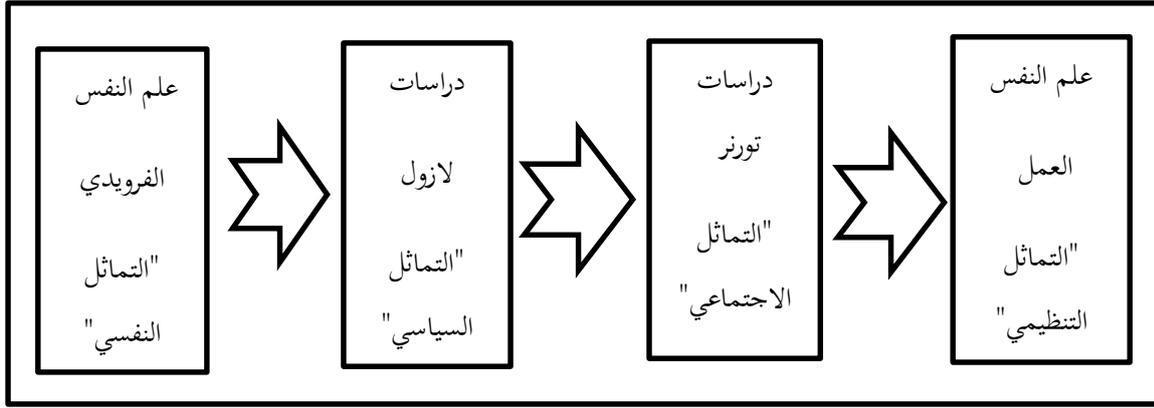
الجدور الأولى لمصطلح التماثل التنظيمي ظهرت لدى رائد نظرية التحليل النفسي فقد كان عالم النفس Froed عام (1922) أول من أعطى معنى للتماثل وشبهه بارتباط عاطفي مع شخص آخر. (احمد، 2016، صفحة 277).

كما تعود جذوره أيضاً إلى النظرية السياسية Lasswell عام (1965) التي ركزت إلى حد بعيد على تماثل الجماهير، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور عدد من الهويات مثل الهوية القومية، وقد تبني Lasswell المصطلح من أسلوب التحليل النفسي لفرويد، حيث حاول إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية التي غالباً ما تكون لا شعورية واستخدام مصطلح التماثل ليعني التوحد والإتحاد للشخص مع شيء أو مجموعة أو شخص آخر، وقد أظهر العديد من الباحثين الآخرين تأثيرهم باستخدام Lasswell لمصطلح التماثل. (شريف، 2022، صفحة 1591)

يرجع الإطار النظري للمصطلح في علم النفس إلى علم النفس الاجتماعي في السياق التنظيمي، حيث يسند Turner كإمتداد لنظرية تصنيف الذات ضمن مقارنة الهوية الاجتماعية ل Tajfel كحالة خاصة من ذلك المفهوم الأوسع المسمى بالتماثل أو التطابق الاجتماعي، وتعرف المؤسسات الحديثة اليوم بأبعاد مختلفة للتماثل التنظيمي كصفة أساسية تتشكل مع الهوية التنظيمية للموظفين مما يساعد في تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة. (Alice , 2006, p. 3)

من خلال دراسة الأدبيات السابقة للتماثل التنظيمي نستنتج أنه قبل أن يدخل المؤسسات ك مصطلح " التماثل التنظيمي " ظهر ك مصطلح فرويدي ليستخدمه لازويل كمفهوم سياسي، كما تم استخدامه في علم النفس الاجتماعي تحت مصطلح " التماثل الاجتماعي"، وأخيراً مع اهتمام الباحثين في مجال علم النفس والعمل استخدم مصطلح التماثل التنظيمي وتهتم الدراسات الحديثة ب دراسة هذا المفهوم بشكل أوسع.

الشكل رقم(01): تطور مصطلح التماثل التنظيمي



المصدر: (مرابط، 2015، صفحة 45)

### المطلب الثاني: تعريف التماثل التنظيمي

تعددت تعريفات التماثل التنظيمي بتعدد وجهات نظر الباحثين ونذكر ما يلي:

عرفه Carol (2001) انه تماثل القيم والأهداف المشتركة بين الأفراد والمؤسسة. p408

في حين عرفه Hall(1970) واخرون على انه تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف الفرد الخاصة مع أهداف المؤسسة. p 177

أما بالنسبة ل Duncan حسب ما ورد عن Maysoon (2018) يصف عملية التماثل التنظيمي من خلال ربط الموظف لمصيره بمصير المؤسسة التي يعمل بها وتطابق أهدافه مع أهدافها. p932

كما عرفه Buil et all حسب ما ورد عن الخزاعي(2022) هو أحد أشكال الارتباط النفسي الذي يحدث عندما يتبنى الأعضاء الخصائص المحددة للمؤسسة باعتبارها خصائص محددة لأنفسهم، ويدرك الفرد مجالات التشابه في الأهداف والقيم بينه وبينها. (ص399)

تم تعريفه من قبل Dutton et all حسب ما ورد عن الحوامدة والقرالة (2006) على أنه يشير الى أن التماثل هو ان الأفراد يميلون الى أن يتقبلوا المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابهاً لهم، يقع على مدرج يتراوح بين تحلي الفرد عن هويته الشخصية الى قبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية لأسباب وظيفية. (ص375)

من خلال ما تقدم من تعريفات يمكننا تحديد تعريف للتماثل التنظيمي: على أنه تطابق وتوافق القيم والمعتقدات والعادات والأهداف الخاصة بالموظفين مع القيم والأهداف التي تمارسها المؤسسة وتسعى لتحقيقها.

المطلب الثالث: خصائص التماثل التنظيمي

يعد التفاعل والانسجام بين الأفراد الموظفين والمؤسسة شرطا أساسيا لتحقيق التماثل التنظيمي، ومراجعة أدبيات التماثل التنظيمي نجد أن المصطلح يتصف بخاصيتين أساسيتين هما: (السنباتي ومهديد (د.ت) ص71)

✓ يرتبط التماثل التنظيمي بكل الجوانب الاجتماعية للمؤسسة.

✓ يعد التماثل التنظيمي مرتكزا أساسيا لمنطق الأفراد الموظفين في إتخاذ القرارات التنظيمية.

كما أضاف كل من العاني والصراف(2019) الخاصية التالية: ص481

✓ يعد التماثل التنظيمي معمقا ومغروسا من ادراكات (معتقدات، اتجاهات، مشاعر، سلوك) الأفراد الموظفين في المؤسسة.

المطلب الرابع: أهمية التماثل التنظيمي

إن أهمية التماثل التنظيمي تصب في النهاية في مصلحة المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وفي مصلحة الفرد نفسه من جهة أخرى، وفيما يلي بعض النقاط الأساسية من أهمية التماثل التنظيمي: (الكعي (2018) ص 147)

- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عند تقسيم البدائل، واتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.
- عند تماثل الأفراد مع المؤسسة فانه يسهل احداث عملية التغيير بدون مشاعر الإجبار والإكراه والمقاومة.
- التماثل التنظيمي يجعل الأفراد لديهم القناعة بالعمل ويبدلون جهدهم لتحسين المؤسسة.

كما ذكر العمري (2015) أهميات اخرى للتماثل التنظيمي: ص12

— يوفر التماثل التنظيمي للمؤسسات منافع كثيرة مثل: الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وكذلك التقليل من حالات الاحتكاك والصراع.

- يشجع التماثل على التماسك والتعاون داخل المؤسسة، ويزيد من المشاركة الفاعلة ويسهل التنسيق والاتصال والتعلم.
- يهيئ الظروف المناسبة لإيجاد طريقة من السلوك بين الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد وتحقيق أفضل النتائج. (العمري، 2015، صفحة 12)

ويرى Mael & Ashforth حسب ما ورد عن محمد واخرون أن هناك خمس فوائد يمكن للفرد تحقيقها من خلال التماثل التنظيمي هي: ص384

— تعزيز احترام الذات.

— السمو فوق الذات.

— إضفاء معنى الحياة.

— زيادة درجة الانتماء للمؤسسة.

— الإرتقاء مستوى الطموح.

### المبحث الثاني: الركائز الأساسية للتمائل التنظيمي

من خلال هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على أبعاد التماثل التنظيمي التي تساعد وتساهم في قياس درجة التماثل داخل المؤسسات وعلى نظريات التماثل إضافة الى التعرف على الأنواع المتعارف عليها للتماثل وأخيرا التطرق الى العوامل المؤثرة على التماثل التنظيمي

#### المطلب الاول: أبعاد التماثل التنظيمي

مراجعة العديد من أدبيات الدراسات السابقة للتماثل التنظيمي لاحظنا اعتماد معظم هذه الأدبيات على مقياس (cheney) الذي يتضمن ثلاث أبعاد هي: الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي.

#### ➤ الولاء التنظيمي: Organizational Loyalty

ويعبر عن مدى الدعم الذي يقدمه الموظف للمؤسسة وولائه لها والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين. (العشري، 2020، صفحة 7)

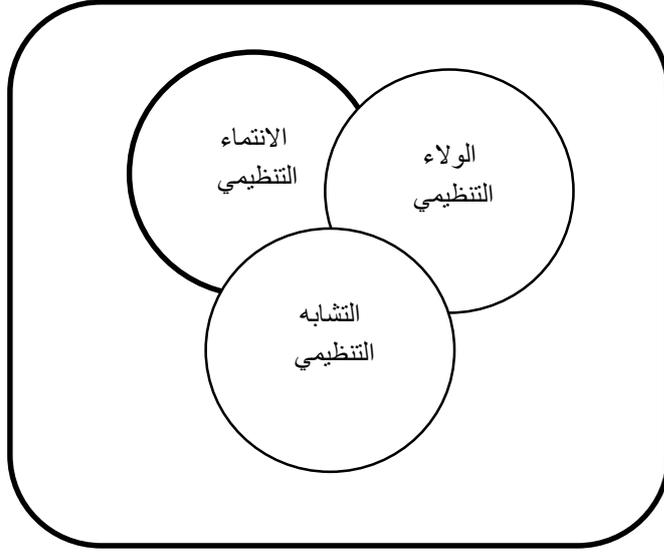
#### ➤ الانتماء التنظيمي: Belonging

يعبر عن مفهوم الفرد لذاته من حيث مدى ارتباطه بالمؤسسة، ومدى احساسه بالانتماء والترابط النفسي بينه وبينها والاعضاء الموظفين بها. (غنيم، 2021، صفحة 262)

#### ➤ التشابه التنظيمي: Similarity

وهو إدراك الفرد لمجموعة من الخصائص والقيم والأهداف المشتركة مع أعضاء المؤسسة التي يعمل بها، والاستعداد لتقبل القيم والمعتقدات التنظيمية كلما كانت أكثر تشابها مع قيمه ومعتقداته. (عبد المقصود، 2022، صفحة 527).

الشكل (02): أبعاد التماثل التنظيمي



المصدر: (الخبوسي ، 2021)

#### المطلب الثاني: نظريات التماثل التنظيمي

إن نظريات التماثل التنظيمي تصب في مقاربتين، احدهما كلاسيكية الإتجاه والآخرى حديثة الإتجاه.

الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية للتماثل التنظيمي:

اولا: نظرية الهوية الاجتماعية:

عرفها Tajfel حسب ما ورد عن مبارك (2013) على انها جزء من مفهوم الفرد عن ذاته، والذي يتغذى من ادراكه كونه عضوا في جماعة اجتماعية أو جماعات وما تمنحه تلك العضوية من اعتبارات قيمة ووجدانية منسوبة لها، وتحدد هذه النظرية طبيعة العلاقات والتفاعلات بين الأفراد. ص76

ثانيا: نظرية تصنيف الذات:

نشأت على يد تيرنز وتلاميذه، وتعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي نمت ف كتف نظرية «الهوية الاجتماعية» فهي تضع تفسيراً مفصلاً للأساس الاجتماعي – المعرفي لعضوية الجماعة، أي لها تولي عملية التصنيف اهتماماً أكثر من دوافع تقدير الذات بنية المعتقد الاجتماعي، وتقوم على فكرة أساسية هي أن الهوية المشتركة تنكر الذات الفردية. (د.احمد، 2006)

ثالثا: نظرية الدرجات المختلفة:

تعتبر المؤسسة عبارة عن جماعة بما فيها الكفاية للفرد ما يجعله يتعايش ويتمائل مع الجماعة (كسمة التماثل الاجتماعي في المؤسسات)، كما يؤكد Dukerich وآخرون أن كل فرد يتمائل أكثر مع المجموعة التي ينتمي إليها وهذا التماثل يصبح أقوى إذا حددت الجماعة الصفات التي تعرف بها المجموعة، ومن خلال تأثير درجة التماثل على الهوية ما يساهم في التوافق المهني والاجتماعي للفرد. (محمد ن.، 2022، صفحة 153)

الفرع الثاني: النظريات الحديثة للتماثل التنظيمي

إنجته النظريات الحديثة في ظل نظام النسق المفتوح للمؤسسات الى تحقيق التوازن بين مختلف العناصر.

أولاً: النظرية الوظيفية:

من خلال أبحاث Whitten Alberth خلال السنوات الأخيرة والتي سعت لتحديد مفهوم التماثل ضمن إطار وظيفي نسقي يساع على تحليل كيفية دخول الأفراد، واندماجهم في ثقافة المؤسسة وفق القواعد التي تم احيارها لعضويتهم ويمكن التحكم في هذه المقاربة من خلال فعالية القيادة في ادارة المؤسسات.

ثانياً: النظرية البنائية:

يعتمد هذا التيار على تحليل مفهوم الهوية حيث يعتقد منظرو هذا النموذج الى الهوية المهنية هي مجرد وهم، او فكرة مجردة ابتكرت لتحقيق أهداف السلطة. (عبد الدائم، صفحة 447)

ثالثاً: النظرية التفسيرية:

تؤكد هذه النظرية على أهمية سلوك التفاوض من خلال التفاعلات المعقدة التي تجري بين مختلف أجزاء المصلحة بهدف الوصول الى الاستقرار النسبي للمؤسسة، كما تشك هذه النظرية في صحة انتاج المعرفة داخل المؤسسات، حيث قد تتجه الملاحظة الى ظاهرة دون اخرى. (Frédérique , 2012, p. 61)

**المطلب الثالث: أنواع التماثل التنظيمي**

بعد الاطلاع على أدبيات البحث تمكنا من التمييز بين نوعين من التماثل التنظيمي:

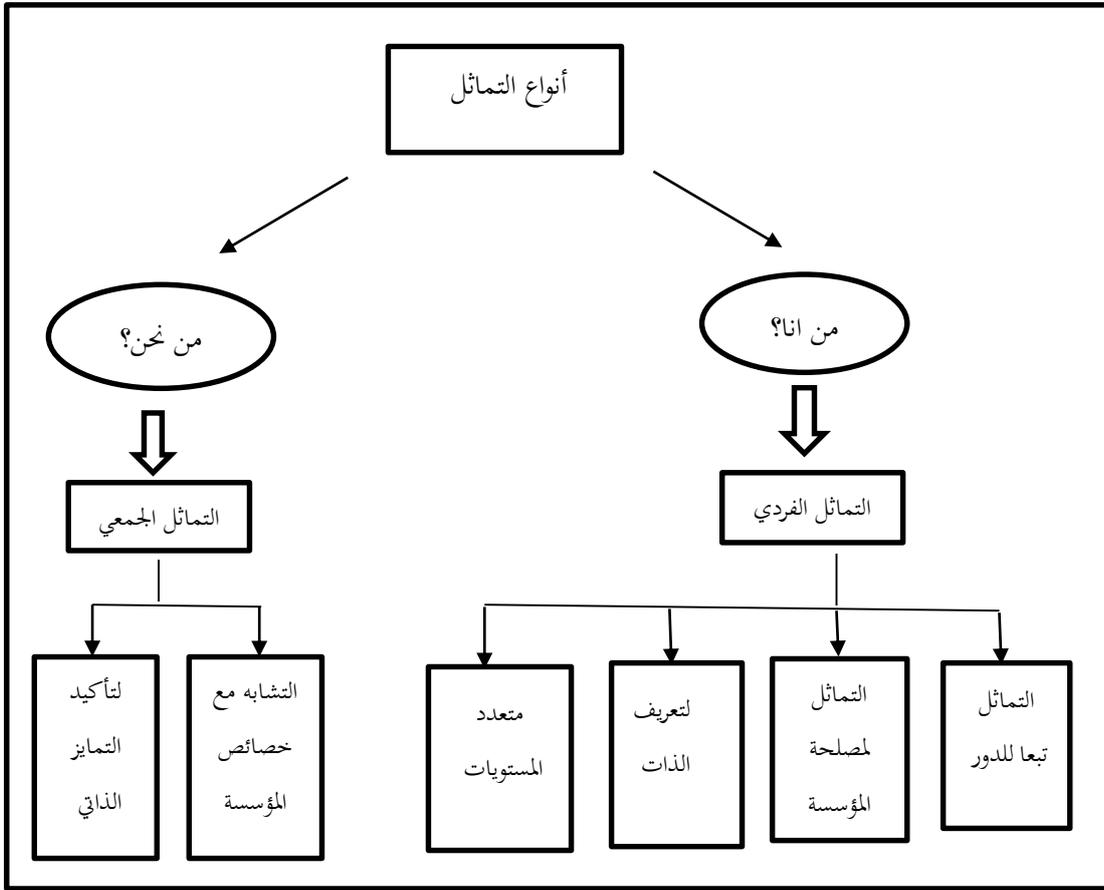
الفرع الأول: تماثل الفرد للمؤسسة "من انا؟":

تؤثر الهوية التنظيمية في سلوك الفرد نتيجة الشعور بالهوية الفردية مثل الولاء، الانتماء والتماثل للمؤسسات، حيث يتمائل الفرد مع وحدة تنظيمية معينة في حالات مختلفة صنفناها حسب مراجع بحثية مختلفة الى التالي:

- الحالة الأولى: اشار(Cheney 1983) الى أن الفرد يتمثل عندما يدرك قيمته في إحدى أدواره التنظيمية أو أثناء اتخاذ لقرار معين أن قيم الوحدة التنظيمية أو مصالحها تتصل بتقييم الخيارات البديلة المتاحة، وهذا يجعلهم يتخذون قرارات نابعة من قيم وأهداف المؤسسة. (George, 1983, p. 144)
- الحالة الثانية: حيث أشار Simon حسب ما ورد عن مرابط (2015) الى أنه من منظور المؤسسات قد لا يتمثل الفرد طوعا، وإنما استجابة لما يفرضه أرباب العمل وأصحاب المصالح، فيكتسب الفرد هذا السلوك ما يزيد من احتمال أن تكون القرارات وفقا لما هو أفضل لمصلحة المؤسسة حتى في حالة غياب الاشراف أو الرقابة.
- الحالة الثالثة: كما يشير Pratt et Forman (2000) حسب ما ورد عن مرابط (2015) الى أنه في إطار المؤسسات نجد هويات متعددة للفرد الواحد، ومن ثم فالتمائل التنظيمي قد يحدث في صيفته المتعدد المستويات، حيث ان المؤسسات تتيح لأعضائها العضوية في عدة جماعات، فالفرد قد يكون في الوقت ذاته عضوا في المؤسسة ككل، وفي قسم معين، وفي جماعة معينة داخل القسم.ص50
- الحالة الرابعة: أضاف مازن الرشيد حسب ما ورد عن مرابط(2015) أنه تحدث الهوية التنظيمية على المستوى الفردي حينما تصبح معتقدات الفرد عن المؤسسة التي يعمل بها تعرفا لذاته، فمن خلال الهوية التنظيمية تصبح أهداف المؤسسة والفرد متكاملة ومتطابقة، حيث يحدد الشخص هويته الشخصية من خلال المؤسسة.ص51
- الفرع الثاني: تماثل الأفراد للمؤسسة " من نحن؟": الهوية التنظيمية تشير في حالات تحلي الهوية الاجتماعية الى اكتساب السلوك الجماعي في الحالات التالية:

- الحالة الأولى: يكتسب الأفراد التماثل الجماعي من خلال العلاقات العميقة لأعضاء المؤسسة بخصائصها الأساسية حيث تنطوي هذه الخصائص على عدد من الأبعاد مثل: القيم، المعتقدات، المبادئ، او اي عنصر اخر يعد ذا معنى للأفراد والمجموعات المعنية، ولهذا فان الأفراد الذين يتمثلون مع هوية المؤسسة يملكون احساس الدعم والتضامن للمؤسسة ولديهم إدراك بالخصائص المشتركة مع اعضاء الجماعة. (مرباط، 2019، صفحة 64)
- الحالة الثانية : يجادل المنظرون في هذا المجال بأن الأفراد يهدفون الى تأكيد تمايزهم الذاتي ، و بذلك فانهم يتمثلون بقوة مع مؤسسات لها خصائص فريدة بالنسبة للمجموعات الأخرى ، و يؤكد Hall et Schanieder(1972) و Dutton et All (1998) ان الأفراد يميلون في تقويمهم لتقديرهم الذاتي الى التماثل مع المؤسسات التي لها مكانة عالية في المجتمع ، و هكذا يتم ادراك اختلاف الجماعة من خلال المقارنات الاجتماعية بين الجماعات ، حيث الأفراد الذين يستمدون تقديرا عاليا لدوائهم من عضويتهم التنظيمية ينجحون في اظهار مستويات عالية من التماثل التنظيمي . (Fred & Blake, 2001, p. 199)

الشكل (03): أنواع التماثل التنظيمي



المصدر: (مرابط، 2019، صفحة 67)

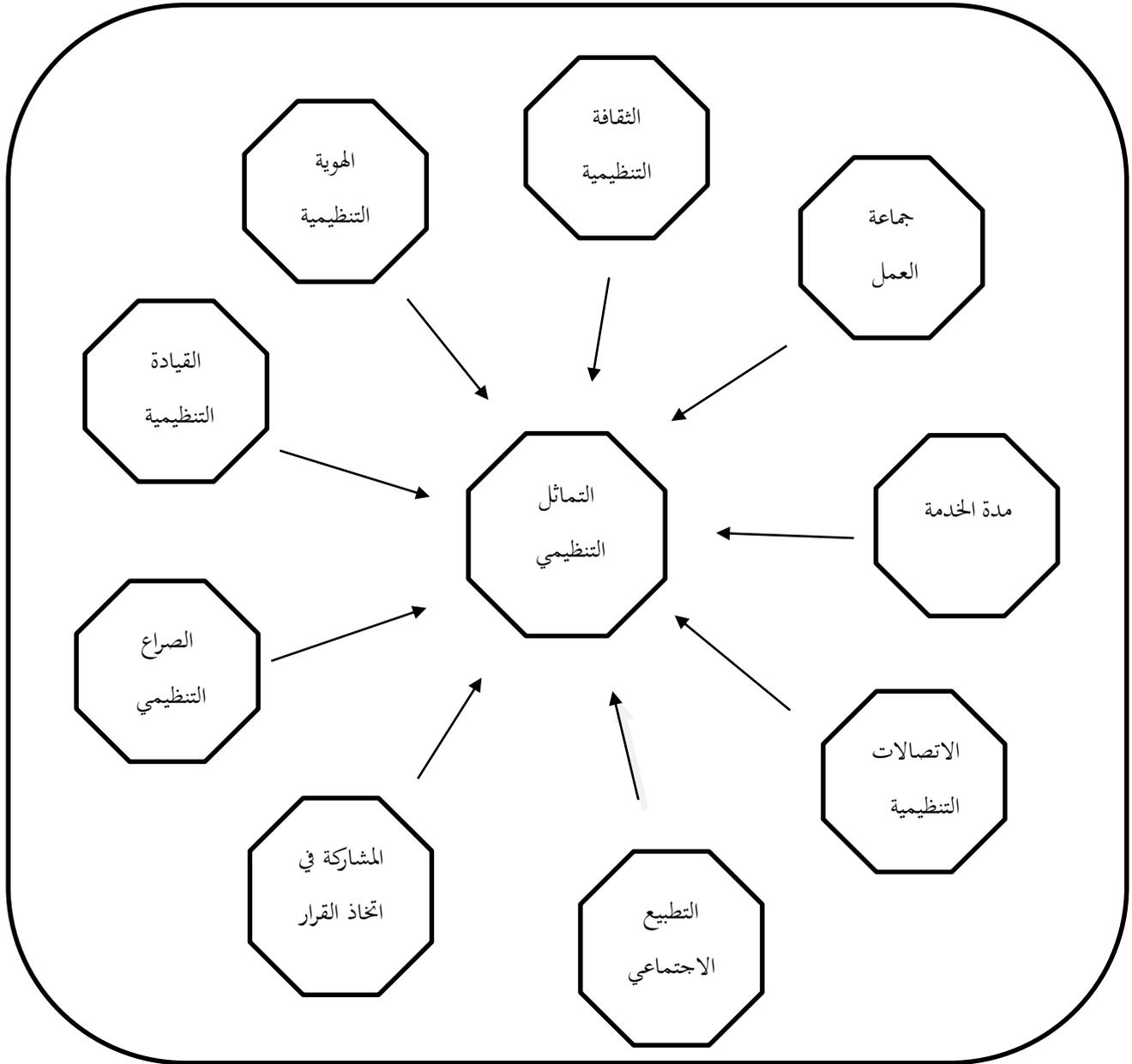
#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على التماثل التنظيمي

توجد مجموعة من العوامل تؤثر في مستوى التماثل التنظيمي ومن أهمها:

- ❖ الثقافة التنظيمية: تعني مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها جماعة ما أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها، فهي تعتبر ناتج تفاعل واندماج قيم الفرد مع أهداف المؤسسة ما يحقق التماثل التنظيمي (خلوف، 2013، صفحة 259).
- ❖ جماعة العمل: هي عبارة عن مجموعة من الأفراد المتناسكين والمتعاونين مع بعض هم البعض، والذين لهم سلسلة من القدرات التكميلية من حيث المسؤولية والالتزام مع التأكيد على أن هناك عوامل ترتبط بتكوين الجماعة قد تؤدي إلى زيادة تماثلها وهي: التفاعل ضمن الجماعة، التوحد، التشابه، التقارب في الأهداف. (محمود، 2014، صفحة 15)

- ❖ مدة الخدمة: غالبا ما يكون هناك ارتباط نفسي بين الفرد والجماعة والمؤسسة ومدة الخدمة ما يزيد في الأغلب من ولاء للمؤسسة وانتمائه اليها، حيث توجد علاقة طردية بين مستوى التماثل ومدة الخدمة. (موسى، 2021، صفحة 14)
- ❖ الاتصالات التنظيمية: يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ أن الاتصال الفعال هو الأداة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتواصل البناء في إطار الأهداف المبتغى إنجازها. (حزي، 2020، صفحة 9)
- ❖ التطبيع الاجتماعي: وهو عملية يكتسب الفرد فيه القيم والاتجاهات وانماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المؤسسة. (أ.بن يحيى، 2017، صفحة 34)
- ❖ المشاركة في عملية اتخاذ القرار: تعني اشراك الأفراد ذهنيا وجسديا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف المؤسسة وتحمل المسؤولية واتخاذ قرارات، مما يجعل الفرد يشعر بقيمته في المؤسسة مما ينعكس على ولاءه وانتمائه لها. (بن داود، 2014، صفحة 173)
- ❖ الصراع التنظيمي: وهو عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، ويعتبر أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات، وهذا الأخير يؤثر سلبا على التماثل التنظيمي فالتماثل يبني على توحيد الأهداف والصراع يقوم على التضارب. (الفقعاوي، 2017، صفحة 13)
- ❖ القيادة التنظيمية: تمثل عملية التأثير التي يمارسها القائد(الرئيس) بين الأفراد (المرؤوسين) لتوجيههم من خلال الاتصالات والتأثير في سلوكهم وأهدافهم وجعلها تتطابق مع أهداف المؤسسة. (سيدي صالح و واكلبي، 2017، صفحة 273)
- ❖ الهوية التنظيمية: تتضمن كل ما يشعر به الأفراد داخل المؤسسة وما يفكرون به وما يحملونه من اتجاهات ورؤى مشتركة اتجاه مؤسستهم، سواء كانت قيما او فلسفة او هياكل تنظيمية، لذلك هي تتشكل نتيجة تفاعل العديد من العوامل والمؤثرات، وتساهم الهوية التنظيمية البارزة والقوية في تعزيز عملية التماثل التنظيمي. (حسن، 2021، صفحة 53)

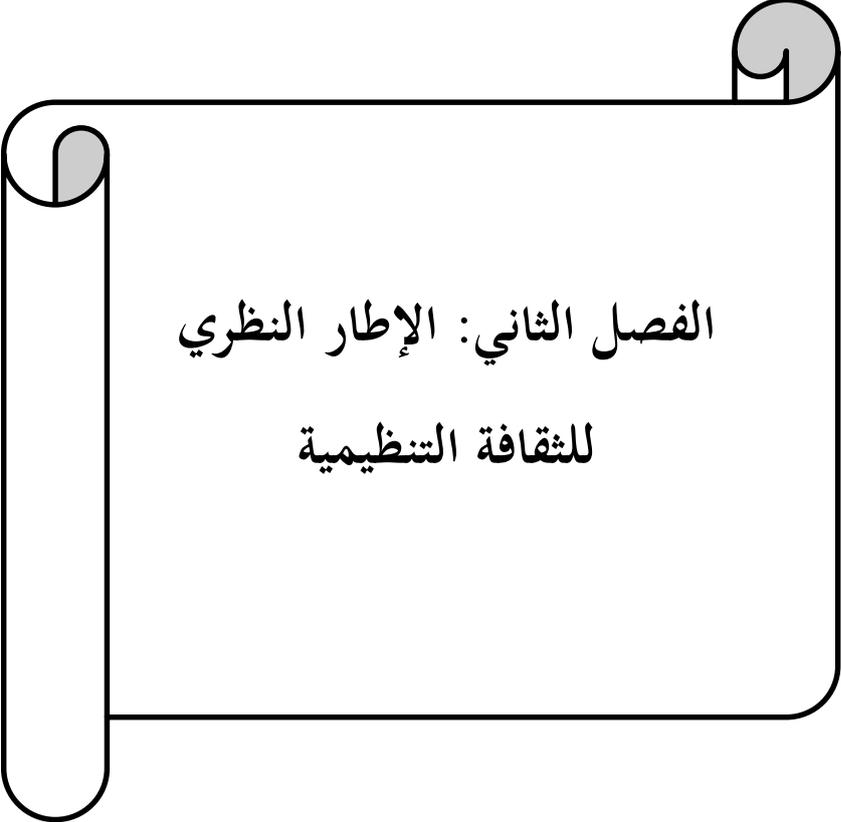
الشكل (04): العوامل المؤثرة على التماثل التنظيمي



المصدر: (أحمد، شعلان، و شبيكان، 2018، صفحة 183)

### خلاصة الفصل الأول

وفي الأخير يمكن القول أن التماثل التنظيمي هو مؤشر على النجاح التنظيمي ، فهو حالة ايجابية وملموسة يشعر فيها الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها ويقبل أهدافها ويسعى لتحقيقها بتقديم أفضل ما لديه. فالتماثل التنظيمي هو تلك العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة أي أن كل من الفرد والمؤسسة يرى في الآخر قيمة مضافة ، وتوجد عدة عوامل تؤثر عليه تستطيع الإدارة التحكم فيها لزيادة مستوى اتماثل التنظيمي.



الفصل الثاني: الإطار النظري  
للثقافة التنظيمية

تمهيد:

نال موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين والدارسين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ومع بداية ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية ازدادت أهمية البعد الثقافي في الدراسات الغدارية، حيث أحدثت تغييرا ملحوظا في طرق أداء العمل وفي أساليب التعامل مع العنصر البشري، إذ أصبحت كل مؤسسة تسعى الى ايجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق مناخ تنظيمي ملائم يساعد أعضائها على الابداع والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يدفع بهم الى تحقيق أداء فردي وجماعي يمكن للمؤسسة من تحقيق أهدافها.

نظرا لإتساع موضوع الثقافة التنظيمية سنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة الموضوع للتمكن من إعطاء نظرة كافية حوله للتعرف عليه، وقد قمنا بتقسيم الفصل الى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
- المبحث الثاني: الركائز الأساسية للثقافة التنظيمية
- المبحث الثالث: العلاقة النظرية للثقافة التنظيمية بالتمائل التنظيمي

### المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمؤسسات وهي بمثابة بطاقة الهوية لكل مؤسسة بحث تميزها عن غيرها من المؤسسات وهذا لما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وافكار توجه سلوك الأفراد داخل هاته المؤسسات، فهي تعطي لنا صورة شاملة تعرفنا بالمؤسسة، ومن خلال هذا المبحث سيتم التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية.

#### المطلب الأول: نشأة الثقافة التنظيمية

لعل أول من استعمل مصطلح ثقافة المؤسسة "ج البيوت" سنة 1951 حتى وإن أكد "كيش ديس" انه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات، إلا أنه لم ينتقل الى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا سنة 1997. (عيساوي، 2011)

و هناك من يرى أن هذا المصطلح أول ما ظهر كان سنة 1980 من خلال ذكره في كتاب بعنوان " comparative Management Organizational and Cultural Perspectives" و هو لأحد أساتذة كلية إدارة الاعمال بجامعة هارفرد ، ثم بدأت الدراسات النظرية حول هذا المصطلح حيث برزت بشكل واضح في عام 1989 مع " Pettigrew" في مقاله بعنوان " Studding on organizational Cultures" و الذي ذكر بالشرح و التحليل المفاهيم المرتبطة بجوانب الحياة التنظيمية و التي تتسم بالطابع الثقافي ، و كانت هذه هيا نقطة انطلاق المصطلح و إدراجه ضمن المفاهيم الإدارية الجديدة ، حيث تم اعتباره أحد الأركان الأساسية لنظرية التنظيم ، و تعتبر مرحلة الثمانينات هي المرحلة التي وضعت القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية و ذلك بفضل كل من " Terrenve Deal and Iain Kennedy" بإصدارهما كتاب عام 1982 تحت عنوان " Corporate Culture". (عبد الحميد، 2022، صفحة 55)

وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم. (بوراس، 2013، صفحة 81)

#### المطلب الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية

تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية بتعدد الباحثين في مجالها نذكر ما يلي:

عرفها Taylor حسب ما ورد عن تهاي (2012) بأنها الكل المركب الذي يشتمل على المعارف والعقائد والفنون والاخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الانسان باعتباره عضواً في جماعة. ص 19

في حين عرفه كل من Deal and Kennedy حسب ما ورد عن بحاش (2020) بأنها طريقة عمل الاشياء المتعلقة بالمؤسسة حيث أنها تعبر عن اسلوب فهم مشترك لأهداف المؤسسة والسلوك الملائم وغير الملائم. ص 1789

عرفها Shao حسب ما تم ذكره من طرف ضاحي (2020) على أنها الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تنعكس في ممارسات المؤسسة ومن خلال أهدافها. ص67

أما بالنسبة ل Thevent و حسب ما ورد ذكره عن Muhamed (2022) فقد عرفها على أنها عنصر من عناصر التنظيم يميزه عن المؤسسات الأخرى، لأنها تعتبر مجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تشكلت خلال حياتها، كمجموعة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين الموظفين في مكان العمل. p687

وتم تعريفها من قبل E H S Cein حسب ما ورد ذكره عن بلكير (2013) على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها أطورتها عند حل مشاكل المؤسسة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي اثبتت فعاليتها ومنه يمكن أن تعلم للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والاحساس عند مواجهة المشاكل وحلها. ص258

إنطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي: مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والرموز والممارسات المشتركة بين أعضاء المؤسسة، كما أنها تلك الطريقة الصحيحة لإنجاز الاعمال وفهم أهداف المؤسسة والتي يتم من خلالها تحديد استراتيجية المؤسسة والالتزام برسالتها وتجسيد أهدافها، فهي ذلك العنصر الذي يحقق للمؤسسة التميز عن المؤسسات الأخرى.

#### المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من خصائص نذكر منها ما يلي: (غزار وسالمية (2020) ص80)

✓ أسلوب إبداع للتعامل مع الخطر: وهي الدرجة التي تشجع الموظفين على ان يكونوا مبدعين ومبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص في التعامل مع الخطر.

✓ الإهتمام بالتفاصيل: توضح الثقافة درجة إنباه الموظفين للتفاصيل وتحليلها والاهتمام بها.

✓ الاستقرار: تؤكد فيها على انشطة المؤسسة وقدرتها في المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

كما أضاف كل من قويدر وحصباية (2020) خصائص أخرى للثقافة التنظيمية وهي: ص13

✓ الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المؤسسة فهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

✓ الفلسفة: لكل مؤسسة سياساتها الخاصة في معاملة الموظفين بها والعملاء

✓ القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.

ويضيف أرباب (2022) الخصائص الآتية: ص168

✓ عملية مكتسبة: أي انها تكتسب من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة معينة، فقد تكتسب من البيت او المدرسة أو مكان العمل ومن خلالها نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد الموظفين.

- ✓ إنسانية: يعتبر الانساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- ✓ عملية قابلة للانتقال من جيل لأخر: فالثقافة موروثه يتناقلها الابناء عن الآباء والأجداد.

#### المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية

يزيد الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثير فعال على أداء الفرد والأداء الكلي للمؤسسة، وفيما يلي أهمية الثقافة

التنظيمية: (سيد(2010) ص508)

- ❖ تحدد دور متميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات.
- ❖ تجعل المؤسسة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين بها.
- ❖ تكون مرشدا فعالا للعلاقات داخل المؤسسة.
- ❖ تساعد على تكيف المؤسسة مع التغيير التنظيمي.
- ❖ تساهم في وضوح رسالة المؤسسة والتي تعتبر مفتاحا رئيسيا للكفاءة التنظيمية.

ويضيف عبود(2013) الأهمية التالية: ص237

- ❖ تشكل عاملا مهما في استجلاب الموظفين الجيدين.
- ❖ أنها تساعد في الحفاظ على القيم المؤسسية مما يؤدي الى الالتزام والضبط والاتفاق مما ينجم عن هذا التجانس الولاء لأهداف المؤسسة.
- ❖ تحدد المبادئ والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة التي تحكم تصرفات الأفراد.
- ❖ أنها إطار فكري يوجه اعضاء المؤسسة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- ❖ تزود الموظفين بالمؤسسة بالإحساس بالهوية، فكلما ازداد تعرف الموظفين على القيم السائدة في المؤسسة زاد ارتباطهم بها وشعورهم انهم جزء منها.

كما اضاف ايضا شنشونة(2013) الأهمية التالية: ص96

- ❖ تسهل الالتزام الجماعي: أي أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل الثقافة.
- ❖ تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف مع التأكيد على الاستقلالية والمبادرة والتشجيع على تحمل المخاطر.
- ❖ تعزيز استقرار النظام الاجتماعي: فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين اعضاء المؤسسة.
- ❖ هي بمثابة دليل للإدارة والموظفين وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

### المبحث الثاني: الركائز الأساسية للثقافة التنظيمية

من خلال هذا المبحث سنتعرف على أهم الركائز الأساسية للثقافة التنظيمية والمتمثلة في: مكونات الثقافة التنظيمية ومختلف درجة مستوياتها، أنواع الثقافة التنظيمية، أهم العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

#### المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاما مكونا من عدة عناصر والتي بدورها لها تأثير على سلوك الفرد داخل المؤسسة وتقسّم هاته العناصر الى:

##### ❖ القيم التنظيمية:

فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الأفراد ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتتجسد أهمية القيم في كونها دستورا مرجعيا يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل، كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات، سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافأة. (عبد الجبار و بياض، 2022، صفحة 152)

##### ❖ المعتقدات التنظيمية:

وهي كافة الأفكار والمفاهيم المشتركة بين الأفراد داخل بيئة العمل، والتي يحرص الأفراد الموظفون على تطبيقها وتدفع الى تطويرها نحو الأفضل، وترتبط هذه المعتقدات بكافة الأمور والتي تطبق بشكل يومي مثل: انجاز المهام والاعمال المطلوبة بشكل يومي. (نشوان، 2018، صفحة 120)

##### ❖ التوقعات التنظيمية:

تعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية. (المهادي و معتوق، 2020، صفحة 380)

##### ❖ الطقوس والشعائر:

وهي مجمل الاحتفالات والمناسبات التي تهيئها المؤسسة وتعكس فكرها الاجتماعي سواء كانت مخططة او عفوية لاستدكار مناسبات الانجاز المتميز. (عبد الوهاب و عواد، 2016، صفحة 233)

##### ❖ الرموز:

يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كمنط اللباس، والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة، ويبرز تطور الرموز والاشارات الى درجة ان تصبح مشابها للثقافة احيانا. (سويتيم ، 2016، صفحة 80)

❖ القصص والاساطير:

القصص هي روايات لأحداث ما في الماضي يعرفها جيدا الموظفون ، و تذكرهم بالقيم الثقافية للمؤسسة و هي مزيج من الحقائق و الخيال ، و هذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة ، كما أنها توفر معلومات حول الاحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة مما يساعد الموظفين فهم الحاضر و التمسك بالثقافة و المحافظة عليها ، أما الأسطورة / الخرافة : فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً و لكن مقبول لحدث معين يبدو بخلاف ذلك محيراً و غامضاً ، فقد يقوم أفراد المؤسسة أحيانا بتأليف الروايات الرافية حول مؤسسي المؤسسة او نشأتها او تطورها التاريخي من اجل توفير اطار لتفسير الاحداث الجارية في المؤسسة . (مساعد، 2016، صفحة 334)

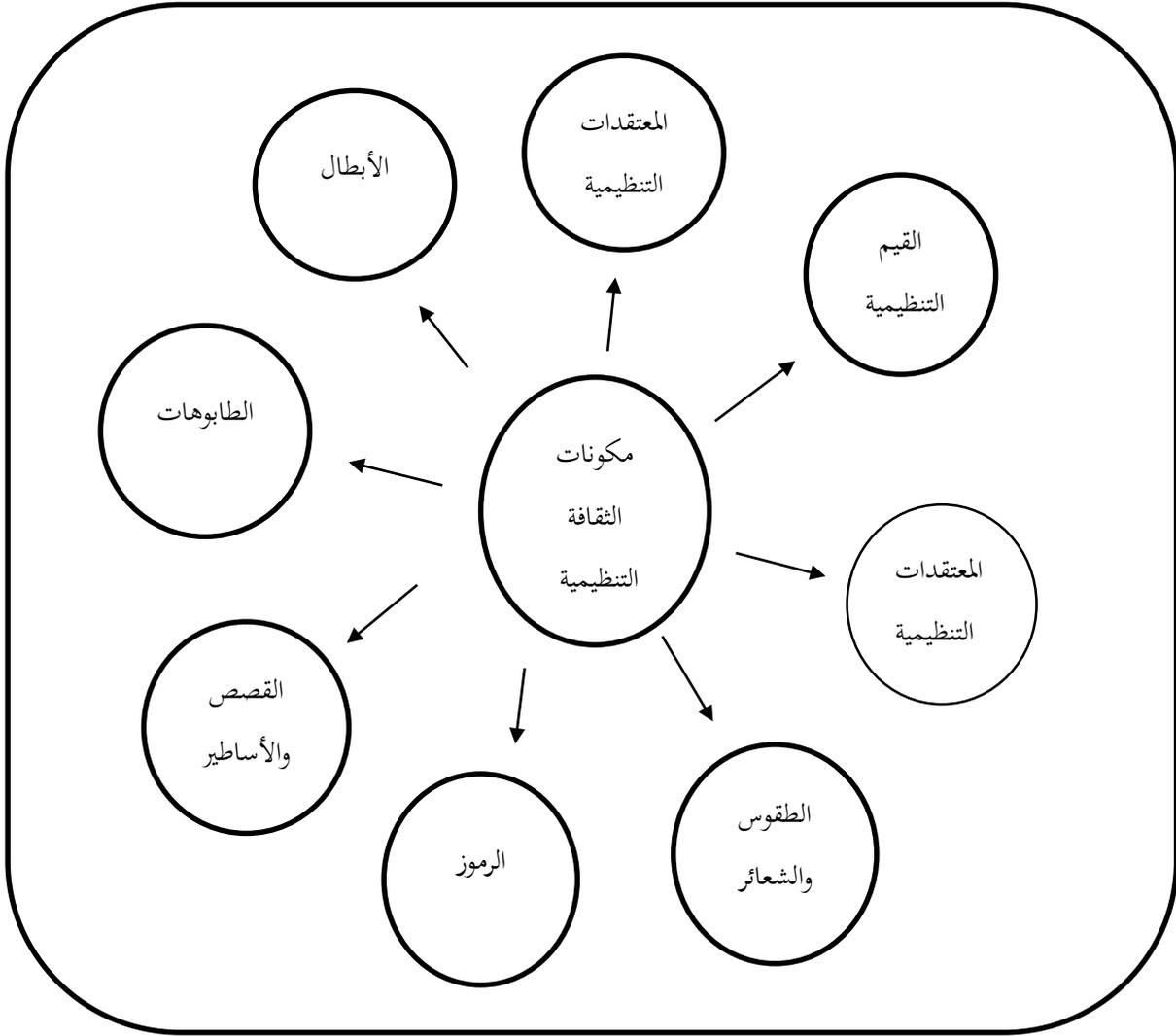
❖ الطابوهات (المخظورات):

ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المؤسسة الحديث عنها، مثل الفشل وبعض المشاكل والأحداث المأساوية التي مرت بها المؤسسة، وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها او تلك الاعمال والتصرفات التي لا يجب اقترافها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الاختلالات والتوترات داخل المؤسسة. (بروش و هدار، 2007، صفحة 59)

❖ الأبطال:

وهي الشخصيات التي تركت بصماتها في حياة المؤسسة وغرست بعض القيم والاعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها. (سويسي، 2012، صفحة 50)

الشكل -5- مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

#### المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

بمراجعة الأدبيات السابقة للثقافة التنظيمية تم تقسيم مستوياتها الى:

#### الفرع الأول: التقسيم الخارجي لمستويات الثقافة:

تتطور ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، النشاط، المؤسسة.

أولاً: مستوى المجتمع:

أن ثقافة المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي تنشأ فيه، حيث نجد ان ما يصدر من الموظفين من تصرفات فعلية هو في الواقع نتيجة للبيئة التي يعيشون فيها، فالموظفون في اي منظمة هم أعضاء في المجتمع الكبير ويتأثرون بثقافة هذا المجتمع وعندما

ينتقلون الى المؤسسة فهم بذلك ينقلون لها الثقافة التي تعلموها من المجتمع ويمارسونها في تصرفاتهم واعمالهم. (بركاهم، 2011،  
صفحة 96)

ثانيا: مستوى النشاط:

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المؤسسات الموظفة في نفس النشاط، أي  
أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات الموظفة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المؤسسة حيث  
يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار. (خلوف، 2013، صفحة 265)

ثالثا: مستوى المؤسسة:

ويقصد بها تلك العوامل الشفافية المشتركة بين الأفراد داخل المؤسسة والتي تؤثر في سلوكهم، وعادة ما تكون للمنظمات العامة  
والحكومية والمؤسسات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة او الخاصة. (غزار و نسيصة، 2020، صفحة 413)

الفرع الثاني: التقسيم الداخلي لمستويات الثقافة:

أولاً: المستوى الاول:

وهي الأشياء الصنعية أي قام الإنسان ب صنعها والتي تشمل:

أ-التصرفات الشخصية: وتمثل في دراسة سلوك أعضاء التنظيم اي ذلك السلوك والتصرف الذي يعكس ثقافة المؤسسة.

ب-الإحتفالات والشعائر: وهي الأنشطة التي يتكرر حدوثها مثل تكريم الموظفين، فهذه الاحتفالات تربط أعضاء التنظيم مع  
بعضهم البعض وهناك العديد من الشعائر منها ما هو مخصص لتعزيز إنجازات الأفراد.

ج-القصص: وهي واحدة من الطرق المتبعة لتعزيز القيم، فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من هذه القيم يتم إستخدامها في  
توجيه سلوك الأفراد مما يساعد بقسة الموظفين على الوصول الى استنتاجاتهم. (دريدي، 2017، صفحة 133)

د-الرموز: تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، وتظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء  
وأفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد، مثل شعائر المؤسسة أو عملها وكذا تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال ونمط  
اللباس وغيرها، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المؤسسة وثقافتها. (cte:univ-setif2.dz, 2023)

هـ-الطقوس: وهي مجموعة من الأحداث والأنشطة التي توضح ثقافة المؤسسة، وهي لا ترتبط بالجوانب الفنية للعمل لكنها ضرورة  
من الناحية الاجتماعية حيث تمارس في المناسبات الخاصة بالمؤسسة. (خرموش و بحري، 2021، صفحة 123)

ثانيا: المستوى الثاني:

ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

ثالثا: المستوى الثالث:

يشير الى الافتراضات الأساسية وهي الاشياء التي توجه سلوك الموظفين داخل المؤسسة وتحدد كيفية تعامل هؤلاء الأفراد مع ما يدور حولهم. (عاشوري، 2014، صفحة 174)

### المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

اختلفت أنواع الثقافة التنظيمية من منظمة الى اخرى وعلى حسب وجهة نظر كل باحث ، فمن بين هذه التصنيفات نذكر ما يلي:

الفرع الأول: تصنيف هادج وانثوني

أولا-الثقافة القوية:

يكون الثقافة قوية إذا كانت يتم اعتناقها وتقبلها من طرف جميع أعضاء المؤسسة، كما أنها تنشر وتحضي بالقبول والثقة من جميع أعضاء المؤسسة الذين يشتركون في مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد والافتراضات التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة. (ياحي، 2017، صفحة 300)

ثانيا - الثقافة الضعيفة:

وهي تلك الثقافة التي تكون غير مدركة وغير معتنقة بقوة من قبل الموظفين بالمؤسسة فضلا على انها لا تحظى بالثقة والقبول بصورة واسعة من اغلب هؤلاء الموظفين، ونتيجة لذلك فانهم غير متمسكين وبصورة مشتركة بالقيم والمعتقدات في تعاملهم مع بعضهم البعض من جهة ومع المؤسسة من جهة اخرى. (عبد المحسن و كرار، 2020، صفحة 185)

الفرع الثاني: تصنيف والاش

يعتبر ثقافة المؤسسة على أنها كيفية إنجاز المهام، بمعنى أن المعتقدات والقيم والمعايير والفلسفات هي التي تحدد كيفية إنجاز الأعمال وتحدد السلوكيات ومختلف المظاهر في المؤسسة وقد صنفها الى ثلاثة أنواع وهي:

أولا -الثقافة البيروقراطية: وهي تلك الثقافة التي تتسم بالهرمية، الاجرائية والهيكلية وتعتمد على المراقبة والسلطة، بمعنى أن المسؤوليات والسلطات محددة بطريقة واضحة، وبالتالي فالعمل يكون مخططا ومقسما ومنظما بشكل جيد. (كريبط، 2017، صفحة 87)

ثانيا -الثقافة الابداعية: تتميز هاته الثقافة توفير بيئة العمل المساعدة على الابداع، ويصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات وروح تحمل المسؤولية. (منصور ، 2006، صفحة 36)

ثالثا -الثقافة المساندة: أو كما تعرف ايضا بإسم ثقافة التعاطف الانساني، حيث ركز هذا النوع من الثقافة على العلاقات الاجتماعية الطيبة وأجواء العمل الودية، ويسود المؤسسة جو من التعاون والتشجيع، العدل والامان، الثقة المتبادلة والانصاف. (بن عبد الرحمان و خريش، 2016، صفحة 241)

#### الفرع الثالث: تصنيف هاندي

يصنف هاندي الثقافة التنظيمية استنادا الى مدى قدرة الثقافة السائدة في المؤسسة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة الى الأنماط التالية:

أولا -ثقافة القوة: اذ تعني أن عملية الضبط في مركز المؤسسة واتخاذ القرارات يكون بين عدد من الأفراد البارزين في المؤسسة، وغالبا ما تتواجد في المؤسسات التي حققت نموها في إطار شخص قوي متسلط، ان الهيكل فيها يشبه نسيج العنكبوت حيث يقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج، إن الطاعة والرقابة من الامور التي تحظى بقيمة عالية. (ربيعه، 2017، صفحة 118)

ثانيا -ثقافة الدور: تركز هذه الثقافة على التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية، كما تهتم بالقواعد والأنظمة وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء. (فاضل، 2009، صفحة 158)

ثالثا -ثقافة المهمة: تركز ثقافة المهمة على تحقيق أداء المهام وإنجاز ما هو مطلوب، وتتميز هذه الثقافة بسيادة التوجه نحو حل المشكلات والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي، والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية. (بوزيدي و داسي، 2020، صفحة 235)

رابعا -ثقافة الفرد: تمتاز هذه الثقافة بأنها موجودة في كل المؤسسات والتي تمثل القيم والمعتقدات الخاصة بالموظفين الذين يعملون داخل المؤسسة، وبما أن العنصر البشري هو المكون الاساسي للمؤسسة إذا تَوَثَّر فيه عند إنجاز المهام المؤكدة اليه، ونجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير عليه المؤسسة، ومن الملاحظ أن المؤسسات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية لإنجاز الاشياء وتعمل على تلبية احتياجات الأعضاء الموظفين فيها. (العون و أحمد، 2018، صفحة 231)

#### الفرع الرابع: تصنيف كوين وكامبرون

وكما يعرف ايضا ب نموذج القيم المتنافسة فقد قسم الثقافة التنظيمية الى 4 انواع وهي:

أولا -الثقافة الهرمية: تتمتع المؤسسة التي تسودها ثقافة هرمية بميكل تنظيمي واضح وقواعد واجراءات موحدة ومراقبة صارمة ومسؤوليات محددة بشكل جيد، ويسود المؤسسة نمط القائد الإداري. (مهدي و بريس، 2019، صفحة 142)

ثانيا -ثقافة العشيرة: والتي تركز على مجموعة صغيرة من الأفراد المخلصين والملتزمين في عملهم والذين يشتركون بشكل فعال في المؤسسة، يؤسسون مناخ أسري يتميز بالعلاقات القوية، وفي هذه الثقافة يعتبر القائد أكثر من مرشد وميسر يدعم العمل الجماعي والتعاون ويوجه المؤسسة بالكامل نحو الالتزام والتواصل والتنمية. (مصطفى و بغدادي، 2021، صفحة 130)

ثالثا -الثقافة الابداعية: يمتاز مكان العمل بالديناميكية والمقاولاتية والابداع، الأفراد يأخذون المخاطر والقائد يعتبر مبدع ويجب المخاطرة، تماسك المؤسسة يكون من خلال التزام الموظفين بالتحربة والابداع، وتركز المؤسسة في المدى الطويل على النمو والحصول على موارد جديدة والنجاح يعني الحصول على منتج او خدمة جديدة. (كريبط ، 2019، صفحة 43)

رابعا -ثقافة السوق: تتمثل توجهاتها الرئيسية نحو الأهداف والتبادل البيئي والتنافس وتتناجها علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والانتاج ، وتركز على خارج المؤسسة رسمية ومركزية وتسعى لتحقيق الانتاجية والكفاءة القصوى ، وتركيزها الاساسي يتجه نحو تحقيق الربح. (العطوي و الشيباني، 2010، صفحة 47)

#### المطلب الرابع: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشير الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية الى وجود ستة عوامل محددة لها وهي كالآتي:

##### ❖ التاريخ والملكية:

يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعية القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية جانبا أحر من الثقافة السائدة في المؤسسة. (محمد، 2017، صفحة 281)

##### ❖ الحجم:

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس إختلاف أسلوب الإدارة وانماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم. (زايدي و كشروء، 2020، صفحة 36)

##### ❖ التكنولوجيا:

تساعد التكنولوجيا على ايجاد طريقة مقبولة لدى اعضاء التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة كما يؤثر ايجابيا على مستوى الاداء. (أحمد و السكيتي، 2020، صفحة 28)

##### ❖ الأفراد:

فطريقة العمل عند الأفراد في الإدارة العليا وتفضيلهم لنوعية أساليب معينة في التعامل وتشكيل قيم العمل تساعد في تحديد ثقافة المؤسسة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها الموظفين بالمؤسسة. (حنيني، 2013، صفحة 82)

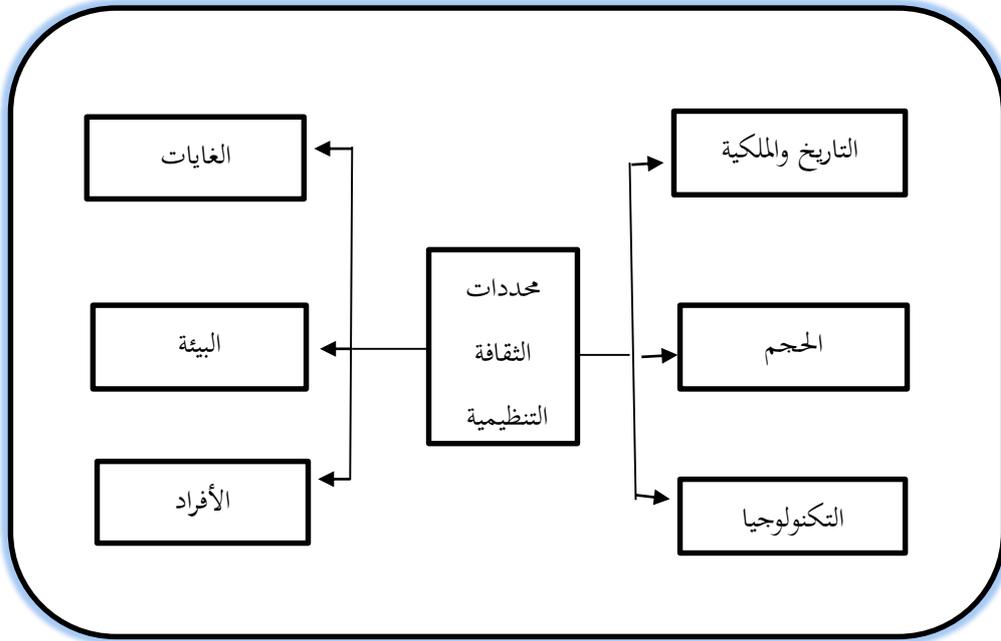
❖ البيئة:

إستقرار بيئة التنظيم او المؤسسة الخارجية يسأهم في وجود استقرار داخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة مميزة. (بن خليف، بن خليف، و بن سلمان، 2021، صفحة 110)

❖ الغايات والأهداف:

إن نوعية الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها سوف تركز من خلالها على غرس قيم معينة تكون ضمن ثقافتها. (خان، 2020، صفحة 37)

الشكل -6- محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

### المبحث الثالث: العلاقة النظرية للثقافة التنظيمية والتمائل التنظيمي

تشمل الثقافة التنظيمية الأنماط السلوكية المقبولة، المعايير، الأهداف ونظم القيم والتكنولوجيا المستخدمة كل العوامل المميزة لمؤسسة ما، فهي تعتبر ناتج تفاعل واندماج قيم الفرد وأهداف المؤسسة وقيمها بحيث تصبح أهدافا وقيما مشتركة توفر حالة من التوافق بينهما ما يحقق التماثل التنظيمي.

#### المطلب الأول: دور الثقافة البيروقراطية في تحقيق التماثل التنظيمي

الثقافة البيروقراطية هي من الثقافات التنظيمية التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات وتقوم على التحكم والالتزام وتركز على القواعد والإجراءات المحددة بدقة وتتميز بالتحكم الهيكلي والتنظيمي الصارم، فالعمل يكون منظما والوحدات بينها تنسيق ويكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي ومركزية القرارات. (بلجازية و بولحية ، 2020، صفحة 178)

على الرغم من أن الثقافة البيروقراطية قد تحقق بعض الفوائد للمؤسسة إلا أنها قد تؤثر على التماثل التنظيمي بطرق سلبية أحيانا وإيجابية أحيانا أخرى، ويعود ذلك لخصائص هاته الثقافة التي بطبيعتها صارمة وصعبة ونجد فيها البطء في اتخاذ القرارات بسبب الهيكلية الصارمة للثقافة البيروقراطية وتتطلب العديد من الاجراءات الروتينية المتبعة فيها. (ابو الفتوح، 2017) ، وأيضا قلة التواصل التعاون فالثقافة البيروقراطية غالبا ما تؤدي الى فصل الأقسام والمجموعات داخل المؤسسة وتشجع السلطة والتحكم المركزي وهذا يقلل من الاتصالات الغير رسمية والتعاون وهذا ينتج عنه عرقلة للتماثل التنظيمي ويقلل فرص الابتكار والتفاعل الايجابي، وأحيانا قد تكون سبب في تحقيق التماثل التنظيمي من خلال قيام الادارة العليا بتطبيق مركزيتها بالطريقة الصحيحة والعمل على المراقبة والمتابعة المستمرة للموظف.

#### المطلب الثاني: دور الثقافة المساندة في تحقيق التماثل التنظيمي

الثقافة المساندة وتعرف أيضا حسب ما ورد عن لفحل بمصطلح ثقافة التعاطف الانساني وتركز على العلاقات الجيدة والاجواء الودية المناسبة وغيره من الصفات الانسانية الجيدة، كاحترام المتبادل والثقة والتعاون ويسود جو أقرب للعائلي وتعزز العمل الجماعي والتفاعل الايجابي. (لفحل، 2018، صفحة 62)

وتتسم بيئة العمل هنا بالصدقاة ومساعدة الموظفين بعضهم لبعض، فيتولد لدى الموظفين احساس بأنهم اسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة وتعمل المؤسسة على خلق جو نث الثقة والمساواة والروح الودية ويتم التركيز هنا على الجانب الانساني في التعامل. (السواط و العتيبي، 1998، صفحة 62)

مما سبق ذكره نجد ان الثقافة المساندة تعتمد على خلق بيئة عمل داعمة وتشجيعية تساهم في تحقيق التوافق والتناغم بين الأفراد والاقسام المختلفة دخل المؤسسة، مما يرفع من مستوي ولائهم وانتمائهم ويجعلهم يبذلون قصارى جهدهم في تحقيق التميز للمؤسسة مما ينتج عنه التوافق والتشابه بين قيم وأهداف الفرد والمؤسسة ويتحقق ما يسمى ب التماثل التنظيمي.

## المطلب الثالث: دور الثقافة الابداعية في تحقيق التماثل التنظيمي

الثقافة الابداعية تهتم بتوفير بيئة عمل تساعد أفراد المؤسسة على الابتكار والابداع، كما تشجع هذه الثقافة الموظفين على المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات فهي بذلك ثقافة ديناميكية تعمل على استقطاب الموظفين الطموحين وتدعم النمو والدافعية والرغبة في العمل مع المشاركة فيه. (مشهور، زبير، و بشيشي، 2019، صفحة 429)

التماثل التنظيمي يشير الى التناسق والتوافق بين قيم وأهداف الفرد مع أهداف المؤسسة المراد تحقيقها ويتطلب تحقيق التماثل التنظيمي تبني نهج ابداعي يشجع على الابتكار والتطوير المستمر في جميع جوانب المؤسسة، والثقافة الابداعية تشكل دور حاسم في تحقيق التماثل التنظيمي كونها تعمل على تعزيز الابداع والابتكار حيث تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة ويتم التشجيع على قبول التغيير وتجربة أفكار جديدة لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات.

كما تعمل الثقافة الابداعية على تعزيز التعاون بين أفراد المؤسسة وتشجيع التواصل المفتوح وتبادل الافكار والتعاون في مشاريع فريقه مشتركة وهذا يساعد على بناء روابط قوية بين أفراد المؤسسة وتعزيز التماسك والتعاون، وايضا تركز هاته الثقافة على التعلم والتحسين المستمر حيث تشجع المؤسسة الموظفين على تطوير مهارتهم ومعرفتهم مما يزيد من مستوى ولائهم وانتمائهم التنظيمي وينتج عن ذلك التماثل التنظيمي.

## خلاصة الفصل الثاني

تعتبر المؤسسة نظام متكامل من السلوك الاجتماعي تدعمه منظومة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والتي تشمل ما يعرف بالثقافة التنظيمية وهي من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، فقد تم في هذا الفصل التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وأهم خصائصها التي تتميز بها وكذلك تعرفنا على المكونات التي تتصف بها والى مستوياتها ثم تم التطرق الى أنواع الثقافة التنظيمية حسب تصنيف بعض الباحثين وتطرقنا الى العوامل المحددة للثقافة التنظيمية، وبعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بالثقافة التنظيمية اتضح بشكل جلي أثرها على التماثل التنظيمي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية  
للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -  
بسكرة-

### تمهيد:

بعد تطرقنا الى الجزء النظري الذي تضمن دراسة كل من التماثل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وكذلك توضيح الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي في المؤسسة ، وجب علينا توضيح ذلك من خلال دراسة ميدانية في منظمة معينة ولقد كانت هذه المؤسسة هي: الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-محطة دراستنا.

بناء على ما سبق ذكره ، سيتم في هذا الفصل التطرق الى المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-**

**المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة**

**المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة**

### المبحث الأول: تقديم الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-

تعتبر منهجية الدراسة الميدانية ضرورية لتحقيق الترابط بين الإطار النظري والإطار التطبيقي، ولذلك نحاول من خلال هذا المبحث تقديم بطاقة فنية عن المؤسسة واعطاء لمحة عامة عنها وعن مختلف انشطتها وأهدافها، وكذلك المهام التي تقوم بها مع عرض الهيكل التنظيم لها.

#### المطلب الأول: تاريخ انشاء الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-وموقعها

##### الفرع الأول: تاريخ انشاء الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-

انشئت الوكالة العقارية لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2004/07/24، وهذا اسنادا لأحكام المرسوم التنفيذي 90/405 ، المؤرخ في 1990/12/12 ، والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 03/408 المؤرخ في 2003/11/05 ، حيث ادجت 14 وكالة محلية في وكالة واحدة تسمى في صلب القانون الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة- في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي.

##### الفرع الثاني: الموقع:

يقع مقر الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة ضمن المحيط العمراني للبلدية، في الحي المسمى "الامل"(1000مسكن) ، حيث توجد مقابل مسجد التوبة وجوارها المقر الجديد لديوان الترقية والتسيير العقاري بسكرة.

##### الفرع الثالث: المساحة:

الارضية: 2744.93م<sup>2</sup>

المبنى: 731.70م<sup>2</sup>

##### الفرع الرابع: الحدود:

شمالا: المقر الجديد لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة

شرقا: المقر الجديد لمديرية الصحة لولاية بسكرة

جنوبا: طريق+حي 104سكن اجتماعي تساهمي

غربا: طريق+مسجد التوبة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

المطلب الثاني: الفروع الإقليمية للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-ومهامها

الفرع الأول: الفروع الإقليمية للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-

في هذا الفرع سنقوم بتوضيح كافة فروع الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة والبلديات التي يغطيها كل فرع، حيث ان كل فرع يشمل مجموعة من البلديات المجاورة له وهي كالتالي:

الجدول رقم(01): الفروع الإقليمية للوكالة والبلديات التي تشملها

الرقم	الفرع	البلديات التي يشملها	العدد
1	بسكرة	بسكرة-الحاجب -شتمه	03
2	طولقة	طولقة - فوغالة - الغروس-ليشانة - بو شقرون - اورلال - امليلي -المخادمة - اوماش-برج بن عزوز-ليوة	11
3	سيدي عقبة	سيدي عقبة - عين الناقة - الحوش-مشونش	04
4	الوطاية	الوطاية - برانيس-جمورة - عين زعطوط-القنطرة	05
5	زريبة الوادي	زريبة الوادي - الفيض-حنقة سيدي ناجي - المزريعة	04
6	اولاد جلال	اولاد جلال - سيدي خالد-الدوسن - الشعبية - البساس - راس الميعاد	06

المصدر: مصلحة الاعلام والاتصال بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

الفرع الثاني: مهام الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-

حددت مهام الوكالة بموجب المادة 03 و04 من المرسوم التنفيذي السالف الذكر

أولاً: المهام الإجبارية للوكالة

تنص المادة 03 على المهام الاجبارية، التي من اجلها احدثت الوكالة وهي ثلاثة مهام:

1. حيابة العقارات أو الحقوق العقارية الموجهة للتعيمير، لحساب الجماعة المحلية.
2. نقل ملكية العقارات أو الحقوق العقارية المذكورة، حسب البنود المحددة لدفتر الشروط.
3. تنفيذ عمليات التنظيم العقاري طبقاً للتنظيم الجاري به العمل.

ثانيا: المهام الإختيارية للوكالة

في حين تنص المادة 04 على المهام الاختيارية، اي التي يمكن للوكالة إنجازها في إطار مهمتها العامة وفي حدود امكانياتها، وعددها ثلاث مهام:

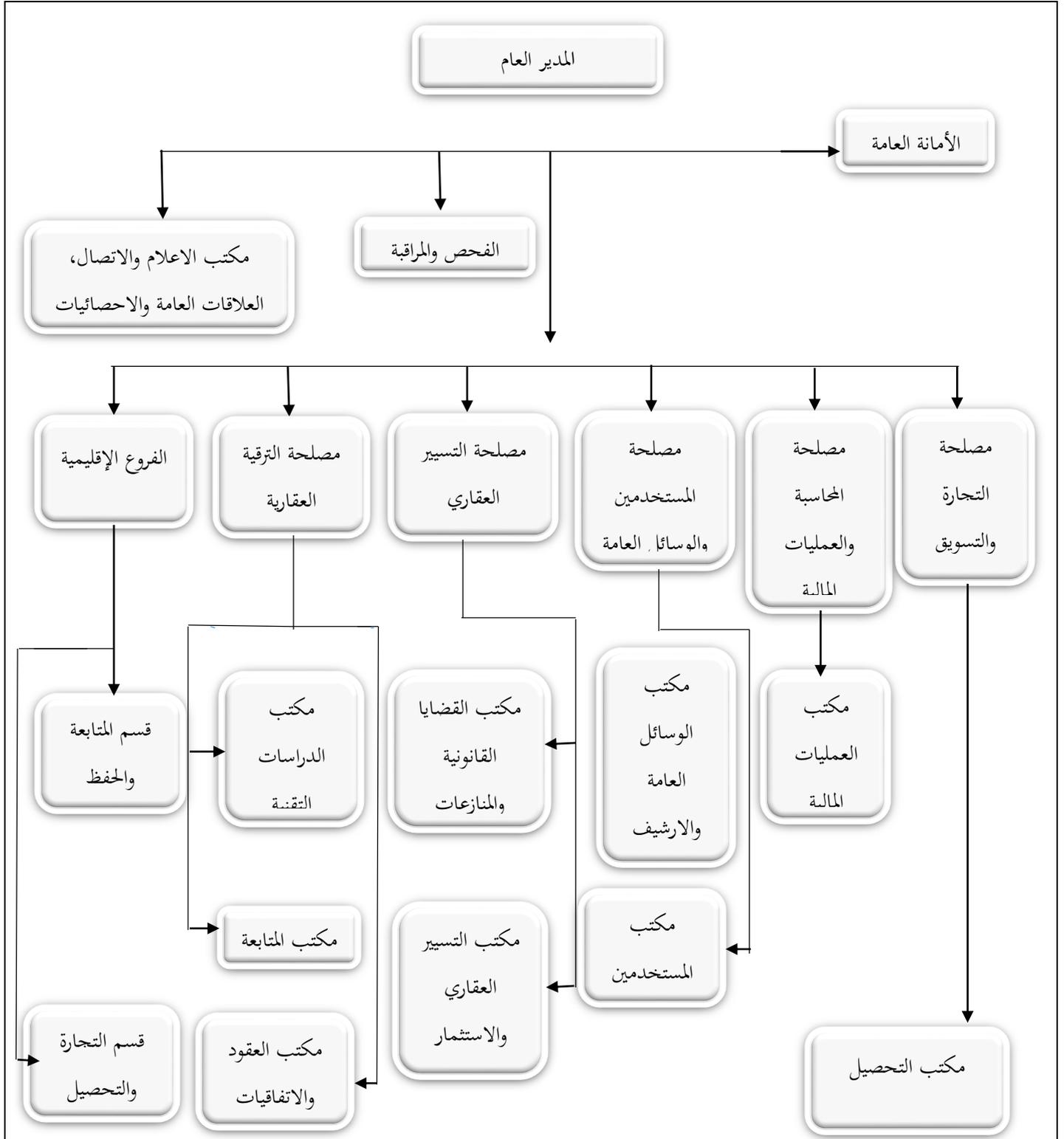
1. مساعدة هيئات الجماعة المحلية في تحضير واعداد وتنفيذ وسائل التعمير والتهيئة.
2. ترقية الأراضي المفرزة والمناطق المختلفة الأنشطة، تطبيقا لوسائل التعمير والتهيئة المقررة، أو تكلف من يقوم بترقية ذلك.
3. المبادرة بعمليات حيازة ملكية العقارات والحقوق العقارية لحسابها الخاص والتنازل عنها، يجب أن يراعي تنظيم الوكالة تحقيق هذه المهام.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لإدارة الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

الهيكل التنظيمي هو الأداة او الشكل المناسب التي تتبناه المؤسسة من جل تحقيق أهدافها، والذي يوضح توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الادارية المختلفة، كما يوضح كيفيات الاتصال الرسمي بينها، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

الشكل رقم(07): الهيكل التنظيمي لإدارة الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-



المصدر: مصلحة الاعلام والاتصال بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

تتكون الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة من مجموعة من المصالح وكل مصلحة مجموعة من المهام تقوم بها نذكر منها ما يلي:

أولاً: مكتب الاعلام والاتصال، العلاقات العامة والاحصائيات

- الالتزام بسرية المعلومات والمحافظة عليها.
- التسيير الاالي للتعاونيات والتجزئات المبرمجة والسكنات التطورية التساهمية.
- الاتصال الداخلي والخارجي وتسيير مرجع الوثائق.
- التسيير والاشراف على عمليات التنظيم.

ثانياً: مصلحة التجارة والتسويق

- التوسط في حالات البيع والشراء.
- إجراء عملية الاستثمار ومسك ملفات المستثمرين.
- القيام بالإشهار والدعاية الاعلامية.
- متابعة مشاريع الترقية العقارية.

ثالثاً: مصلحة المحاسبة والعمليات المالية

- إعداد الميزانية السنوية للوكالة.
- السهر على حسن تسيير الموارد المالية.
- إعداد المخطط المالي للوكالة.
- إعداد الموازنة الجبائية وتسيير الجباية.

رابعاً: مصلحة المستخدمين والوسائل العامة

- مسك ملفات المستخدمين ومتابعة الوضعية المهنية لهم.
- حصر عتاد الوكالة ومتابعة صيانه.
- متابعة التطور المهني والوظيفي للعمال.
- السهر على مسك ملفات المستخدمين وإعداد بطاقة لهم.

خامساً: مصلحة التسيير العقاري والمنازعات

- تحضر الجلسات التنظيمية لإعلان المناقصات.
- تختار وتستقبل النصوص التشريعية المتعلقة بنشاط الوكالة.
- تدرس مطابقة الصفقات المنجزة مع الوكالة.

- حل النزاعات المختلفة.

سادسا: مصلحة الترقية العقارية

- تحضير الدراسات التقنية للتهيئة.
- متابعة انجاز مشاريع التهيئة.
- توجيه وترقية الاستثمار من حيث الموقع.
- تعيين قطع الاراضي للمواطنين بالتجزئة.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث الى عرض مجتمع وعينة الدراسة، والأدوات والخطوات اللازمة لبناء الاستبيان والتحقق من الأدوات المستخدمة وتحليل النتائج

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحديد المجتمع الدراسي وبيان حجم العينة المدروسة

#### - الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرات التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف هنا هم الموظفون في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.

#### - الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعتبر العينة نموذجاً يشمل جزءاً من وحدات المجتمع المعني بالبحث، وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، حيث تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العمال الموظفين الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وخطوات بناء الاستبيان والأساليب الإحصائية المستخدمة

تهدف خلال هذا المطلب الى عرض أدوات جمع البيانات ومعرفة أهم الخطوات المعتمدة في بناء الاستبانة، والى التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

#### الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

يستخدم الباحث في بحثه مجموعة من الأدوات والتقنيات من أجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتحقق من صحة فرضياته والإجابة على الأسئلة المطروحة، وبالتالي الوصول الى النتائج النهائية والفهم العميق للظاهرة موضوع الدراسة، حيث يوجد مصدرين أساسيين لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتتمثل في المصادر الأولية والمصادر الثانوية

#### • أولاً: المصادر الثانوية

لمعالجة الإطار التطبيقي للدراسة تم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في مختلف الملاحق والوثائق التي تحتوي على المعلومات الخاصة والمتعلقة بمؤسسة الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.

#### • ثانياً: المصادر الأولية

تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع البحث وذلك لغرض معالجة الجوانب التحليلية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، حيث يعرف الاستبيان على انه أداة لجمع البيانات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على جانب أو أكثر من سلوك الفرد بناء على الإجابات لعدد من الأسئلة المطروحة في النموذج، وسيتم بعد ذلك تحليلها باستخدام برنامج (Statistical Packege For Soul Sciences SPSS)

تم إعداد استبيان حول "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي"، حيث تم تقسيم هذا الأخير الى قسمين:

- القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة
- القسم الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة والذي ينقسم بدوره الى محورين:
  - ✓ المحور الأول: يتعلق بالثقافة التنظيمية والتي حددت ثلاثة أبعاد وهي (الثقافة البيروقراطية، الثقافة المساندة، الثقافة الابداعية)، وقد خصصت 5 عبارات ما يعادل 15 عبارة
  - ✓ المحور الثاني: يتعلق بالتماثل التنظيمي وقد خصصت له 15 عبارة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

### الفرع الثاني: خطوات بناء الاستبيان

مرت مرحلة بناء الاستبيان على مجموعة من الخطوات هي:

- ✓ الإطلاع على مختلف الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في فهم الاستبيان وكيفية القيام بإعدادها.
- ✓ تحديد الأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة مع صياغة العبارات المناسبة لكل بعد من الأبعاد.
- ✓ تم تعديل وإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان.
- ✓ تم تقديم الاستبيان مباشرة للعمال في المؤسسة، حيث تم توزيعه على 40 عاملا لتصبح عينة الدراسة المدروسة عبارة عن 40 فردا.
- كما تم الاعتماد على مقياس سلم ليكارت الخماسي الذي يتكون من 05 درجات مرقمة من 01 الى 05 بحيث توزع 5 علامات (موافق بشدة)، 4 علامات (موافق)، 3 علامات (محايد)، 2 علامة (غير موافق)، علامة واحدة (غير موافق بشدة) كما هو موضح في الجدول ادناه:

الجدول (02): درجات مقياس سلم ليكارت ومقياس الحكم على اجابات الأفراد

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
فئات المتوسط الحسابي	(1,79-1)	(2,59-1,80)	(3,39-2,60)	(4,19-3,40)	(5,0-4,20)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة

### الفرع الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الاساليب الاحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية الاصدار الثالث عشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الاساليب التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون: وذلك لمعرفة طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد النموذج واختبار صحة الفرضيات.
- معامل الارتباط الفا كرو نباخ ALPHA DE CRONBACH وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البع

### المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

سنحاول دراسة الصدق الظاهري لأداة الدراسة وكذلك ثباتها وهذا كما يلي:

#### الفرع الأول: صدق المحتوى او الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من انها تخدم الأهداف الخاصة بالبحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الاخطاء اللغوية واي ملاحظات يروها مناسبة فيما يتعلق بالتعديلات، وهذا ما يعبر عنه بالصدق الظاهري وبذلك تم اعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.

#### الفرع الثاني: ثبات أداة البحث(الاستبيان)

يقصد بثبات أداة البحث التأكد من ان الاجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، ومن اجل التأكد على العينة المتحصل عليها (40 فرد) alpha cronbach ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل الفاكرونباخ والجدول التالي يوضح معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة، مع العلم ان معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات

#### الجدول رقم (03): معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الدراسة
0,959	0,920	15	محور الاول: الثقافة التنظيمية
<b>0,936</b>	0,877	15	محور الثاني: التماثل التنظيمي
<b>0,967</b>	0,935	<b>30</b>	الصدق والثبات العام للاستبيان

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS23

من خلال الجدول(03) يتضح لنا أن معامل الثبات العام مرتفع جدا حيث بلغ 0,93، كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة جميعها حيث تجاوزت 60% باعتباره الحد الأدنى المقبول في معظم الدراسات، وهذا يدل على أن لجميع المحاور درجة مرتفعة من الثبات، لذلك يمكن القول أنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في الدراسة التطبيقية، وهو ما يؤكد أيضا معامل الصدق الذي بلغ معامل العام 0,96.

### المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق الى تحليل محاور الاستبانة بغية الوصول الى اجابة على الاسئلة البحثية المتعلقة بالمحورين: "الثقافة التنظيمية"، "التماثل التنظيمي" حيث تم تصميم هذا الاستبيان حسب سلم ليكارت الخماسي.

#### المطلب الأول: تحليل خصائص العينة

يتمثل مجتمع البحث كل الأفراد الإداريين الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة-وقد قامت الطالبة باختبار عينة عشوائية، حيث تم توزيع (40) استبانة وذلك عبر زيارة ميدانية وقد تم استرجاع (40) منها صالحة للتحليل الاحصائي، معرفة بعض خصائص أفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الوكالة.

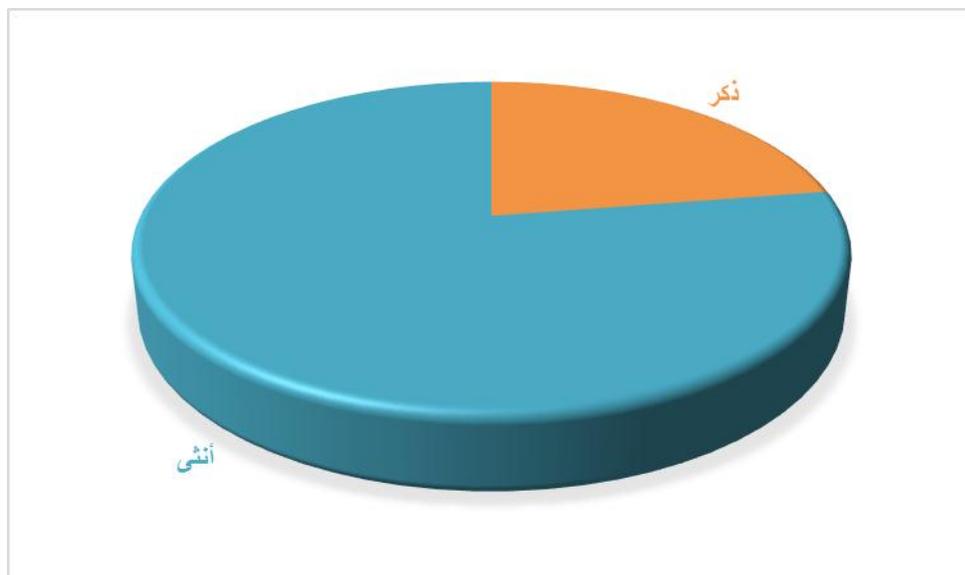
الفرع الأول: الجنس

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار		
22.5%	9	ذكر	الجنس
77.5%	31	انثى	
100.0%	40	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل رقم(08): التوزيعات البيانية لأفراد العينة وفق متغير الجنس



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من الإناث حيث كانت نسبتهم 77.5% على حساب 22.5% من الذكور.

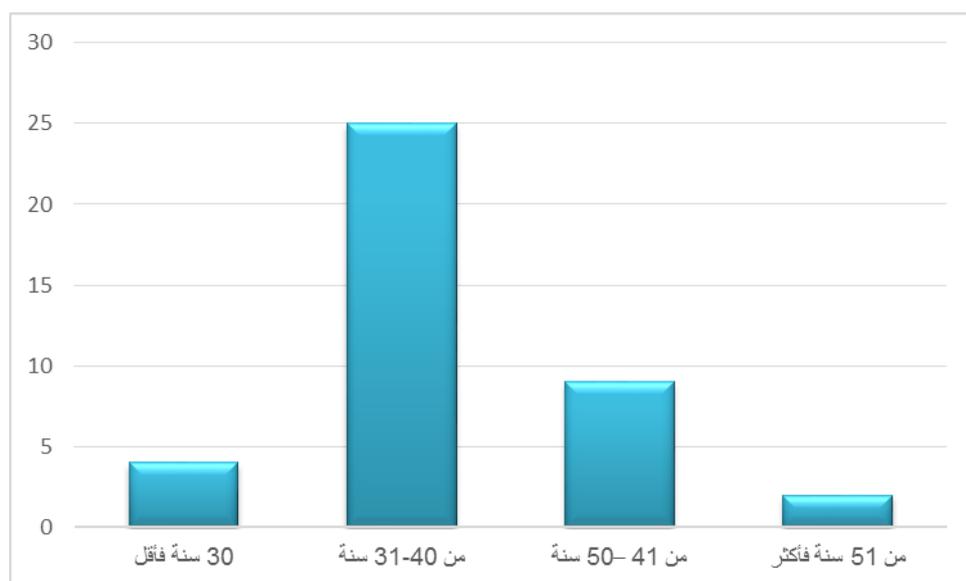
الفرع الثاني: العمر

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار		
10.0%	4	30 سنة فأقل	العمر
62.5%	25	من 31-40 سنة	
22.5%	9	من 41-50 سنة	
5.0%	2	من 51 سنة فأكثر	
100.0%	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل رقم(09): نسبة توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

الملاحظ من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أغلب الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة أعمارهم تتراوح بين 30 إلى 41 حيث بلغت نسبتهم 62.5%، ثم تليها نسبة الموظفين الذين أعمارهم محصورة بين 41 إلى 50 سنة الذين بلغت نسبتهم 22.5% بعد ذلك يأتي الموظفون الذين أعمارهم قل من 30 سنة بنسبة 10%، أما أقل نسبة فمما تتركز في الفئة العمرية الأكثر من 51 سنة بنسبة 5%، ومنه يتضح لنا أن أغلب أفراد عينة الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة عبارة عن شباب كونهم لهم قدرة عالية على أداء المهام مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، وأن المؤسسة تستطيع الاعتماد على كفاءاتهم الشبانة في التطوير والتجديد.

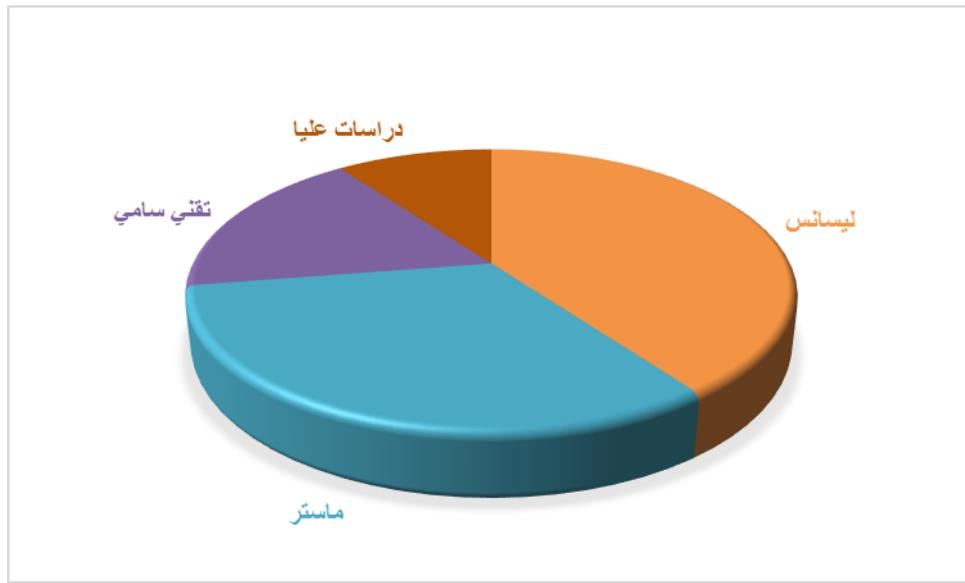
الفرع الثالث: المؤهل العلمي

الجدول رقم (06): أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	
0.0%	0	ثانوي فاقل
40.0%	16	ليسانس
32.5%	13	ماستر
17.5%	7	تقني سامي
10.0%	4	دراسات عليا
100.0%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

من خلال الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه يتضح لنا وجود تنوع في المؤهلات العلمية للعاملين بالمؤسسة حيث نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ليسانس بنسبة 40%، بينما أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي ماستر كانت نسبته 32.5%، ثم يليهم من مؤهلهم العلمي تقني سامي بنسبة 17.5%، وأخيرا من يحملون شهادة دراسات عليا كان لهم أقل نسبة قدرت بـ 10%، ومن هنا يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على كوادر لهم مستوى تعليمي ليسانس وماستر كونهم يحتلون النسب الأعلى.

الفرع الرابع: سنوات الخبرة في المؤسسة

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

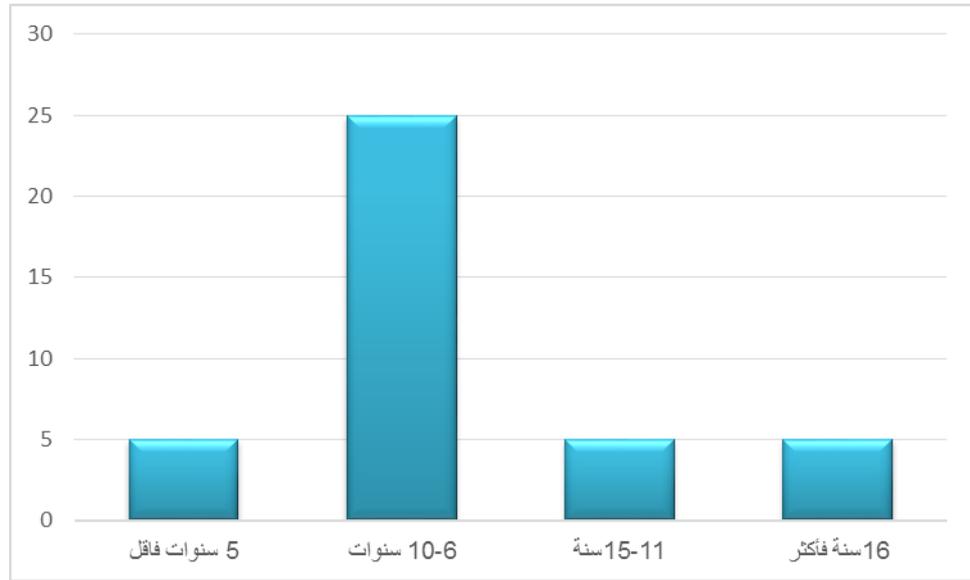
النسبة	التكرار		
12.5%	5	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة في المؤسسة
62.5%	25	6-10 سنوات	
12.5%	5	11-15 سنة	
12.5%	5	16 سنة فأكثر	

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

100.0%	40	المجموع	
--------	----	---------	--

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن اغلب أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم تتراوح بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 62.5%، أما باقي أفراد العينة فكانت عدد سنوات خبرتهم موزعة على الفئات التالية: من 11 الى 15 سنة وأكثر من 16 كانت نسبتهم متساوية قدرت ب 12.5% وتسجيل نسبة 12.5% للذين خبرتهم في المؤسسة تقل عن 5 سنوات.

### المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

للتعرف على الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة وهم الموظفون الإداريون بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة- حول متغيرات البحث والمتمثلة في: "الثقافة التنظيمية"، "التماثل التنظيمي"، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان بمحاووه.

### الفرع الأول: تفرغ وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور الثقافة التنظيمية، عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة الى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن العبارات كما يلي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي والتكرارات لبعده الثقافة البيروقراطية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تركز الثقافة التنظيمية للوكالة على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة.	1	3	6	22	8	3.83	0.931	موافق
	2.5%	7.5%	15%	55%	20%			
تركز الثقافة التنظيمية للوكالة على الالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة	0	2	10	20	8	3.85	0.802	موافق
	0%	5%	25%	50%	20%			
من أساسيات ثقافة الوكالة الرقابة والمتابعة المستمرة	0	1	3	18	18	4.33	0.730	موافق بشدة
	0%	2.5%	7.5%	45%	45%			
هناك تسلسل هرمي في تنفيذ الاعمال ويعتبر مهم في ثقافة الوكالة	0	4	6	20	10	3.90	0.900	موافق
	0%	10%	15%	50%	25%			
تضع ادارة الوكالة أهدافا واضحة ومحددة وتلزم موظفيها بانجازها بدقة	0	2	5	21	12	4.80	0.797	موافق
	0%	5%	12.5%	52.5%	30%			
الثقافة البيروقراطية								
0.70673 3.9550 موافق								

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS23

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس درجة تطبيق الثقافة البيروقراطية من جهة نظر الموظفين داخل الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة-، نجد أن متوسط اجابات أفراد العينة عن متغير الثقافة البيروقراطية قد بلغ (3.955) بانحراف معياري (0.706)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير الى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك تطبيق بدرجة جيدة للثقافة البيروقراطية داخل الوكالة، وهو ما نجده معبر عنه في كون الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن كل فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق" بانحراف معياري أقل من الواحد وهذا يعني ان أفراد العينة متفقين بشكل كبير حول هذا المستوى من التطبيق لهذا البعد وخاصة فيما يتعلق بقيام الوكالة بالرقابة والمتابعة المستمرة حيث بلغ متوسط الاجابات عن هذا العنصر (4.33) بانحراف معياري (0.730) وهو يشير حسب مقياس الدراسة الى الدرجة "موافق بشدة".

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي والتكرارات لبعث الثقافة الابداعية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تساهم ثقافة الوكالة في تهيئة المناخ المساعد على الابداع والتميز	2	2	11	20	5	3.60	.955	موافق
	0.5%	0.5%	27.5%	50%	12.5%			
تميل الثقافة التنظيمية للوكالة تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطرة.	1	5	9	21	4	3.55	.932	موافق
	2.5%	12.5%	22.5%	21%	10%			
تسعى ادارة الوكالة الى اعطاء فرص للعاملين لاستخدام طرق جديدة لأداء المهام	2	3	6	23	6	3.70	.992	موافق
	5%	7.5%	15%	57.5%	15%			
تشجع ادارة الوكالة وتدعم العمل بروح الفريق.	1	5	8	21	5	3.60	.955	موافق
	2.5%	12.5%	20%	52.5%	12.5%			
تسعى ادارة الوكالة لإعطاء فرصة للعاملين لحل المشكلات بعيدا عن الاجراءات الرسمية	4	5	8	20	3	3.33	1.118	محايد
	10%	12.5%	20%	50%	7.5%			
<b>الثقافة الابداعية</b>								
						<b>3.5550</b>	<b>0.8031</b>	موافق

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS23

من خلال القراءة الاحصائية لهذا الجدول الذي يقيس درجة تطبيق الثقافة الابداعية من جهة نظر الموظفين داخل الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة-، نجد أن متوسط اجابات أفراد العينة عن متغير الثقافة الابداعية قد بلغ (3.555) بانحراف معياري (0.803)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير الى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك تطبيق بدرجة جيدة للثقافة الابداعية داخل الوكالة، وهو ما نجد معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن أغلب فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق" بانحراف معياري أقل من الواحد وهذا يعني ان أفراد العينة متفقين بشكل كبير حول هذا المستوى من التطبيق لهذا البعد، ماعدا جزئية كون ان ادارة الوكالة تسعى الى اعطاء فرص للعاملين لحل المشكلات بعيدا عن الاجراءات الرسمية فكان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن هذه الفقرة متجه نحو الدرجة "محايد" بانحراف معياري يقل عن الواحد مما يعني أن العمال متفقين بشكل كبير على أن ادارة الوكالة في معظم الحالات تسعى

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

لحل المشكلات ضمن الإجراءات الرسمية، وعليه على إدارة الوكالة الاهتمام بهذه النقطة وغرس ثقافة حل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية للارتقاء أكثر بمستوى الثقافة الابداعية.

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والتكرارات لبعده الثقافة المساندة

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام			
									التكرار	النسبة	
تسمح ادارة الوكالة الى اعطاء فرص للعاملين للتعبير عن رأيهم بحرية	3	6	7	21	3	3.83	1.079	محايد	التكرار	7.5%	
	7.5%	15%	17.5%	52.5%	7.5%				النسبة		
تتصف العلاقة بين ادارة الوكالة والموظفين بالانسجام والمساندة	0	4	13	20	3	3.55	0.783	موافق	التكرار	0%	
	0%	10%	32.5%	50%	7.5%				النسبة		
تدعم ادارة الوكالة المشاركة في صنع القرار	0	11	8	20	1	3.28	0.905	محايد	التكرار	0%	
	0%	27.5%	20%	50%	2.5%				النسبة		
تسعى ادارة الوكالة الى توسيع نطاق الاتصالات الوظيفية بين الموظفين	2	2	9	26	1	3.55	0.846	موافق	التكرار	5%	
	5%	5%	22%	65%	2.5%				النسبة		
تسعى ادارة الوكالة الى غرس وتعزيز ثقافة الثقة بينها وبين الموظفين	2	1	13	21	3	55.3	0.876	موافق	التكرار	5%	
	5%	2.5%	32.5%	52.5%	7.5%				النسبة		
									الثقافة المساندة		
									موافق	0.6582	3.460

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS23

من خلال القراءة الاحصائية لهذا الجدول الذي يقيس درجة تطبيق الثقافة المساندة من جهة نظر الموظفين داخل الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة-، نجد أن متوسط اجابات أفراد العينة عن متغير الثقافة المساندة قد بلغ (3.460) بانحراف معياري (0.658)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير الى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك تطبيق بدرجة جيدة للثقافة المساندة داخل الوكالة، وهو ما نجد معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن أغلب فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق" بانحراف معياري أقل من الواحد وهذا يعني أن أفراد العينة متفقين بشكل كبير حول هذا المستوى من التطبيق لهذا البعد، ماعدا جزئية كون ان ادارة الوكالة تعطي بشكل متوسط فرص للعاملين للتعبير عن رأيهم بحرية والمشاركة في صنع القرار، فكان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن هاتين العبارتين متجه نحو الدرجة "محايد" بانحراف معياري يقل عن الواحد مما يعني ان العمال متفقين بشكل كبير على ان ادارة الوكالة في كثير من الحالات

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

لا تعطي مساحة كبيرة للعمال للتعبير عن آرائهم بجرية واشراكهم في اتخاذ القرار، وعليه على ادارة الوكالة الاهتمام بهذه النقاط للارتقاء أكثر بمستوى الثقافة المساندة.

**الجدول رقم (11):** المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الثقافة التنظيمية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الثقافة البيروقراطية	3,9950	,70673	موافق
الثقافة الابداعية	3,5550	,80318	موافق
الثقافة المساندة	3,4600	,65820	موافق
<b>الثقافة التنظيمية</b>	<b>3,6700</b>	<b>,62684</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الاحصائية لهذا الجدول الذي يعرض درجة تطبيق الثقافة التنظيمية من جهة نظر الموظفين داخل الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة -، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير الثقافة التنظيمية قد بلغ (3,670) بانحراف معياري (0,627)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير الى الدرجة "موافق" والتي تعني ان من وجهة نظر أفراد العينة هناك تطبيق بدرجة جيدة للثقافة التنظيمية داخل الوكالة، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لآراء أفراد العينة عن مدى تطبيق كل بعد من أبعاد هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق" بانحراف معياري اقل من الواحد وهذا يعني ان أفراد العينة متفقين بشكل كبير حول هذا المستوى من التطبيق لهذه الأبعاد.

الفرع الثاني: تفرغ وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التماثل التنظيمي

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور التماثل التنظيمي، عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة الى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن العبارات كما يلي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

الجدول رقم (12): تفرغ المتوسط الحسابي والتكرارات للتمائل التنظيمي

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
اشعر بان الوكالة تحقق أهدافي وطموحاتي الوظيفية	التكرار	1	9	12	11	7	3.35	محايد
	النسبة	2.5%	22.5%	30%	27.5%	17.5%		
اشعر بالاعتزاز عندما اتحدث عن الوكالة مع الآخرين	التكرار	1	1	9	21	8	3.85	موافق
	النسبة	2.5%	2.5%	22.5%	52.5%	20%		
انظر الى المشكلات التي تواجه الوكالة على انها جزء من مشكلاتي	التكرار	1	5	4	22	8	3.78	موافق
	النسبة	2.5%	12.5%	10%	55%	20%		
مستعد لبذل جهد استثنائي لتحقيق أهداف الوكالة	التكرار	0	2	4	20	14	4.15	موافق
	النسبة	0%	5%	10%	50%	35%		
اشعر بقوة الارتباط بالوكالة مما يجعلني ارفض اي عرض للعمل في مؤسسة اخرى	التكرار	3	6	15	12	4	3.20	محايد
	النسبة	7.5%	15%	37.5%	30%	10%		
<b>الولاء التنظيمي</b>								
أقدم مصلحة الوكالة على مصلحتي الخاصة	التكرار	4	4	18	12	2	3.10	محايد
	النسبة	10%	10%	45%	30%	5%		
اشعر بالرضا بما يحققه لي عملي الحالي من مزايا مادية ومعنوية	التكرار	2	8	8	22	0	3.25	محايد
	النسبة	5%	20%	20%	55%	0%		
يعد عملي بهذه الوكالة أكبر فرصة عرضت عليا	التكرار	5	7	10	15	3	3.15	محايد

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

				7.5%	37.5%	25%	17.5%	12.5%	النسبة	في حياتي
موافق تماما	0.552	4.55	التكرار	23	16	1	0	0	التكرار	احفظ على ممتلكة الوكالة كيما احفظ على ممتلكاتي الشخصية
			النسبة	57.5%	40%	2.5%	0%	0%	النسبة	
موافق	0.648	3.88	التكرار	5	26	8	1	0	التكرار	أمثل مع زملائي في العمل عائلة واحدة بالوكالة
			النسبة	12.5%	65%	20%	2.5%	0%	النسبة	
موافق	0.532	3.575	الانتماء التنظيمي							
موافق	0.764	3.93	التكرار	9	20	10	1	0	التكرار	احرص على التمسك بقيم الوكالة التي تنسجم مع قيمي الخاصة
			النسبة	22.5%	50%	25%	2.5%	0%	النسبة	
موافق تماما	0.791	4.30	التكرار	18	18	2	2	0	التكرار	احرص على بذل المزيد من الجهد لانجاح العمل في الوكالة لان نجاحها يعتبر نجاحي
			النسبة	45%	45%	5%	5%	0%	النسبة	
موافق تماما	0.564	4.20	التكرار	11	26	3	0	0	التكرار	اراعي عند اتخاذي لقراري النتائج السلبية التي تؤثر على سمعة الوكالة
			النسبة	27.5%	65%	7.5%	0%	0%	النسبة	
موافق	0.844	3.58	التكرار	5	17	14	4	0	التكرار	تنفق افكاري بشكل كبير مع زملاء العمل بالوكالة
			النسبة	12.5%	42.5%	35%	10%	0%	النسبة	
موافق	0.840	3.75	التكرار	6	22	8	4	0	التكرار	اعيد تشكيل مفاهيمي الذاتية لتتوافق مع مفاهيم الوكالة التي اعمل بها
			النسبة	15%	55%	20%	10%	0%	النسبة	
موافق	0.590	3.950	التشابه التنظيمي							

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري-بسكرة-

موافق	0.535	3.730	التمائل التنظيمي
-------	-------	-------	------------------

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS23

-الولاء التنظيمي:

من خلال القراءة الاحصائية لهذا الجدول الذي يقيس درجة الولاء لدى الموظفين داخل الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة-، نجد أن متوسط اجابات أفراد العينة عن متغير الولاء قد بلغ (3.655) بانحراف معياري (0.786)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير الى الدرجة "موافق" والتي تعني أنه يوجد ولاء بدرجة كبيرة للوكالة من طرف الموظفين بها، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن اغلب فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق" وهذا يعني ان أفراد العينة لديهم ولاء بشكل كبير للوكالة، ماعدا جزئيتين تتعلقا بعبارتين أن العمال يشعرون بشكل متوسط بأن الوكالة تحقق أهدافهم وطموحاتهم الوظيفية، وأنهم يشعرون بقوة الارتباط بالوكالة مما يجعلهم يرفضون أي عرض للعمل في مؤسسة اخرى، فكان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن هاتين العبارتين متجه نحو الدرجة "محايد"، وعليه على إدارة الوكالة الاهتمام بهذه النقاط للارتقاء أكثر بمستوى الولاء لدى الموظفين.

-الانتماء التنظيمي:

من خلال القراءة الاحصائية لهذا الجدول الذي يقيس درجة الانتماء لدى الموظفين داخل الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة-، نجد أن متوسط اجابات أفراد العينة عن متغير الولاء قد بلغ (3.575) بانحراف معياري (0.532)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير الى الدرجة "موافق" والتي تعني أنه توجد روح الانتماء بدرجة كبيرة لدى الموظفين بالوكالة، لكن بالنظر الى الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن فقرات قياس هذا المتغير نجد أن الولاء لدى الموظفين كان بشكل كبير في جزئيتين فقط وهما كون الموظف يحافظ على ممتلكات الوكالة مثلما يحافظ على ممتلكاته الشخصية، يمثل مع زملائه في العمل عائلة واحدة بالوكالة، فيما عدا باقي العبارات كان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة متجهة نحو الدرجة "محايد" والتي تعبر عن مستوى متوسط فيما يخص تقلم مصلحة الوكالة على المصلحة الخاصة، الشعور بالرضا بما يحققه عمله الحالي من مزايا مادية ومعنوية، العمل بهذه الوكالة اكبر فرصة عرضت عليه في حياته، وعليه على إدارة الوكالة الاهتمام بتحسين هاته الافكار لجعل الموظف أكثر انتماءات لها.

-التشابه التنظيمي:

من خلال القراءة الاحصائية لهذا الجدول الذي يقيس درجة التشابه من جهة نظر الموظفين داخل الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة-، نجد أن متوسط اجابات أفراد العينة عن متغير التشابه قد بلغ (3.950) بانحراف معياري (0.590)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير الى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك تشابه كبير في الأفكار السائدة بين عمال داخل الوكالة، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن كل فقرات قياس

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق" بانحراف معياري أقل من الواحد وهذا يعني أن أفراد العينة متفقين بشكل كبير حول وجود تشابه كبير في الفكر التنظيمي بين الموظفين، وخاصة فيما يتعلق بالعبارتين الثانية والثالثة والتي كان مضمونها: أحرص على بذل المزيد من الجهد لإنجاح العمل في الوكالة لان نجاحها يعتبر نجاحي، أراعي عند اتخاذي لقراراتي النتائج السلبية التي تؤثر على سمعة الوكالة، فكان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة متجهة نحو الدرجة "موافق تماما" والتي تعبر عن مستوى جيد جدا من التشابه داخل الوكالة.

من خلال ما سبق ذكره نجد أن متوسط اجابات أفراد العينة عن هذا المتغير قد بلغ (3.730) بانحراف معياري (0.535)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير الى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك تماثل تنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل اليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فاننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات، وسيتم التطرق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث سيتم توضيح معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة:

#### الجدول رقم(13): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون

		الثقافة المساندة	الثقافة الابداعية	الثقافة البيروقراطية	التماثل التنظيمي	الثقافة التنظيمية
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	,813**	,900**	,881**	,647**	1
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40
التماثل التنظيمي	معامل الارتباط	,430**	,647**	,587**	1	,647**
	مستوى الدلالة	,006	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40

\*\*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

\*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من خلال معطيات الدراسة وباعتماد على برنامج Spss

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية والفرعية للدراسة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

تم استخدام نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على:

لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق التماثل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن هناك ارتباط جيد بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وبين التماثل التنظيمي كمتغير تابع يقدر ب(0.647) وبما أن مستوى الدلالة (SIG=0,000) أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد دور ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق التماثل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للثقافة البيروقراطية في تحقيق التماثل التنظيمي بالوكالة الولائية لتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن هناك ارتباط متوسط بين الثقافة البيروقراطية والتماثل التنظيمي حيث يقدر ب(0.587) وبما أن مستوى الدلالة (SIG=0,000) أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد دور ذو دلالة احصائية للثقافة البيروقراطية في تحقيق التماثل التنظيمي بالوكالة الولائية لتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للثقافة الابداعية في تحقيق التماثل التنظيمي بالوكالة الولائية لتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن هناك ارتباط جيد بين الثقافة الابداعية والتماثل التنظيمي حيث يقدر ب(0.647) وبما أن مستوى الدلالة (SIG=0,000) أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد دور ذو دلالة احصائية للثقافة الابداعية في تحقيق التماثل التنظيمي بالوكالة الولائية لتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

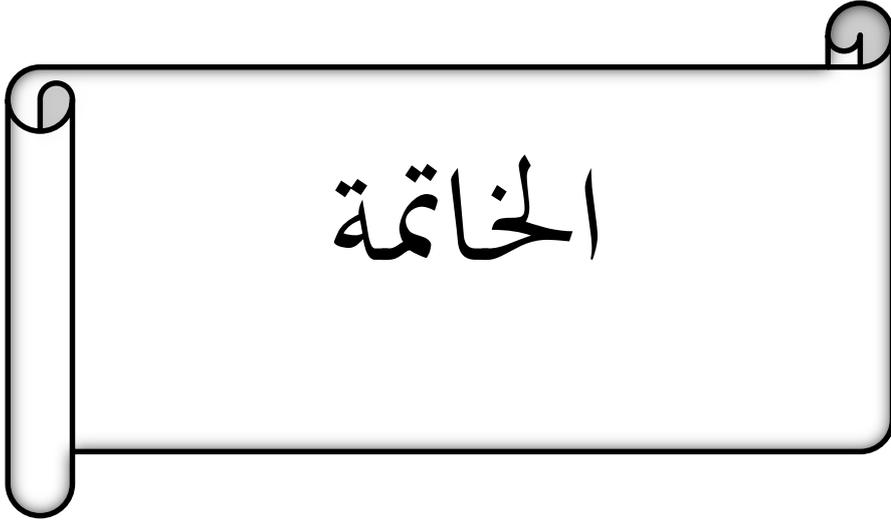
## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للثقافة المساندة في تحقيق التماثل التنظيمي بالوكالة الولائية لتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن هناك ارتباط ضعيف بين الثقافة المساندة والتماثل التنظيمي حيث يقدر ب(0.430) وبما أن مستوى الدلالة (SIG=0,006) أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد دور ذو دلالة احصائية للثقافة المساندة في تحقيق التماثل التنظيمي بالوكالة الولائية لتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

### خلاصة الفصل الثالث

تعرفنا من خلال هذا الفصل على التعريف بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة و هيكلها التنظيمي كما قمنا بتحليل البيانات التي تحصلنا عليها عن طريق توزيع الاستبانة التي تحتوي على محورين أساسيين هما "الثقافة التنظيمية" و "التمائل التنظيمي" على الموظفين بالمؤسسة، حيث بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام اساليب احصائية عديدة وتوصلنا الى عدة نتائج أهمها: أن هناك دور ذو دلالة احصائية لمتغير الثقافة التنظيمية بأبعادها(الثقافة البيروقراطية، الثقافة الابداعية، الثقافة المساندة) في تحقيق التماثل التنظيمي.



## خاتمة

من خلال ما قدمناه من دراستنا بشقيها النظري والتطبيقي، تبين أن الثقافة التنظيمية هي فلسفة إدارية لترتيب اوضاع المؤسسة من الداخل قبل توجيهها الى الزبائن خارج المؤسسة يساعد في تحقيق التماثل التنظيمي للعاملين، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تفلسم اداء ذو مستوى متميز.

وفي هذه الدراسة قمنا بإعطاء نظرة عامة حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي، ومن خلال النتائج النظرية التي أظهرت وجود دور للثقافة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي، وبعدها طبقنا الجانب النظري على الواقع وكانت دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريين لمؤسسة الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، والتي تم من خلالها جمع البيانات وتفسير الفرضيات المطروحة، ومن خلال ذلك تم التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات.

### أولاً: نتائج الدراسة النظرية

تتمثل أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة النظرية في:

- يركز التماثل التنظيمي لدى الموظفين على ثلاث أبعاد أساسية وهي: (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي).
- ضرورة إدراك المؤسسات مدى أهمية التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة ككل، لما في ذلك من انعكاس ايجابي في ولائهم وانتمائهم لها والعمل على تنميتها واستمراريتها.
- تنشأ الثقافة التنظيمية بفعل الممارسات والخبرات التي يمر بها الموظفين، وبعد أن تتشكل يجب أن تعمل المؤسسة على ترسيخها والمحافظة لكون الموظفين يتبنونها لحل المشكلات.
- تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر التي تمثل أساساً مهماً في تشكيل ثقافة الفرد وإطاراً مرجعياً يوحد اتجاهات الموظفين نحو العمل المفاهيم المشتركة التي تساهم في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.
- تحتوي الثقافة التنظيمية على عدة مكونات منها: المعتقدات التنظيمية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الطقوس، الرموز، القصص والاساطير، الطابوهات، الابطال.

### ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

بعد تحليل محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة، وبعد تفسير النتائج المتحل عليها توصلنا الى النتائج التالية:

- مستوى الثقافة التنظيمية في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة بشكل عام كان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثقافة التنظيمية (3,670).

- مستوى التماثل التنظيمي في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة بشكل عام كان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التماثل التنظيمي (3,730).
- أكدت النتائج من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأمات الثقافة التنظيمية أن نمط الثقافة البيروقراطية هو النمط الأكثر توافرا في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، يليه نمط الثقافة الابداعية وأخيرا نمط الثقافة المساندة، وجميعها تقع في الدرجة موافق حسب المقياس المعتمد كأساس للتقييم.
- عند دراسة دور كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على التماثل التنظيمي توصلنا الى: وجود دور ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0,05$ ) لكل الأبعاد في تحقيق التماثل التنظيمي.

### ثالثا: التوصيات

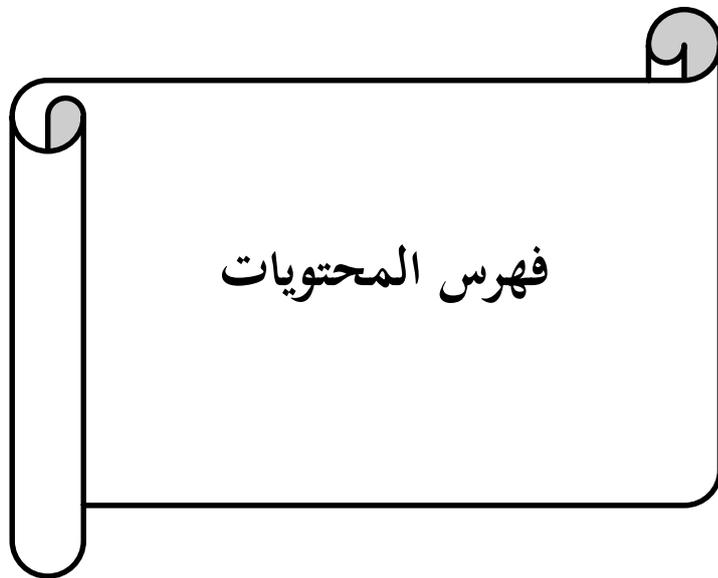
بناء على النتائج السابقة التي توصلت اليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة للوكالة بشكل عام.
- العمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي لأجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول اليها.
- ضرورة اشراك الموظفين في تحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، مما يدعم الاعتراف والتقدير للموظف مما يزيد شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- ضرورة تقدير جهود الموظفين وهذا من شأنه أن يدفعهم لبذل أقصى جهودهم والشعور بأن أهداف المؤسسة هي أهداف الفرد.
- الاهتمام بالجانب العاطفي في التعامل مع العمال مما يولد لديهم الرضا والولاء والانتماء للمؤسسة.
- العمل على توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية وذلك بالتعاون مع الجامعات ومعاهد التكوين لإيجاد الأفكار الجديدة.
- العمل على توفير المناخ الملائم للعمال من خلال توفير بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل بين مختلف المستويات الإدارية، وبث روح التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة إدراك المؤسسة لمدى أهمية التماثل التنظيمي والاهتمام به والعمل على إيجاد طرق لتحقيقه لما له دور في تحقيق التميز والاستمرارية للمؤسسة.
- العمل على تبسيط أنظمة وقواعد العمل والابتعاد عن المركزية والتشدد لتنفيذ المسائل الشكلية، واتاحة الفرصة للعاملين بتطوير قواعد واجراءات خاصة لإنجازها فهذا من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار ابداعاتهم.
- العمل على تطوير قدرات الموظفين في المؤسسة من خلال إعداد برامج تدريبية والتي من شأنها أن ترفع من قدرات الموظفين الذاتية ومهاراتهم كما تعمل على تحسين مستوى ادائهم.

### رابعاً: آفاق الدراسة

إن موضوع بحثنا هو بمثابة مرحلة تحضيرية مهمة تسمح لكل مؤسسة بالتعرف على الدور الهام للثقافة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، إلا أن هذا الجهد غير كافي لوحده بل يجب متابعته ببحوث أخرى مكملته تدرس جوانب أخرى، لذلك تظهر من خلال ما أوردناه في هذا البحث آفاقاً أخرى لهذه الدراسة، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاوراً لبحوث مستقبلية، نذكرها فيما يلي:

- مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من ظاهرة الصمت التنظيمي.
- دور الثقافة التنظيمية المساندة في تعزيز الولاء التنظيمي.
- أثر الثقافة الإبداعية على التماثل التنظيمي.
- مساهمة التماثل التنظيمي في التقليل من الصراع التنظيمي.
- دور التماثل التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- أثر التماثل التنظيمي على أداء فرق العمل.



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	صفحة الواجهة
	ورقة بيضاء
	نسخة من صفحة الواجهة
	البسمة
	شكر وعرافان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول والاشكال
	مقدمة
أ	المقدمة
أ	الإشكالية
ب	الدراسات السابقة
د	نموذج وفرضيات الدراسة
و	التموضع الإستمولوجي ومنهجية الدراسة
ز	تصميم البحث
ح	أهمية الدراسة
ط	خطة مختصرة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتماثل التنظيمي</b>
03	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التماثل التنظيمي
04	المطلب الأول: نشأة التماثل التنظيمي
05	المطلب الثاني: تعريف التماثل التنظيمي
05	المطلب الثالث: خصائص التماثل التنظيمي
06	المطلب الرابع: أهمية التماثل التنظيمي
06	المبحث الثاني: الركائز الأساسية للتماثل التنظيمي
07	المطلب الأول: أبعاد التماثل التنظيمي
07	المطلب الثاني: نظريات التماثل التنظيمي

08	الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية للتمائل التنظيمي
08	الفرع الثاني: النظريات الحديثة للتمائل التنظيمي
08	المطلب الثالث: انواع التماثل التنظيمي
09	الفرع الأول: تماثل الفرد للمؤسسة " من انا؟"
10	الفرع الثاني: تماثل الأفراد للمؤسسة " من نحن؟"
13	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على التماثل التنظيمي
15	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
16	تمهيد
16	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
16	المطلب الأول: نشأة الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
19	المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية
19	المبحث الثاني: الركائز الأساسية للثقافة التنظيمية
21	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
21	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
22	الفرع الأول: التقسيم الخارجي لمستويات الثقافة
23	الفرع الثاني: التقسيم الداخلي لمستويات الثقافة
23	المطلب الثالث: انواع الثقافة التنظيمية
23	الفرع الأول: تصنيف هادج وانثوني
24	الفرع الثاني: تصنيف والاش
24	الفرع الثالث: تصنيف هاندي
25	الفرع الرابع: تصنيف كوين وكامبرون
26	المطلب الرابع: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
27	المبحث الثالث: العلاقة النظرية للثقافة التنظيمية والتمائل التنظيمي
27	المطلب أول: دور الثقافة البيروقراطية في تحقيق التماثل التنظيمي
27	المطلب الثاني: دور الثقافة المساندة في تحقيق التماثل التنظيمي
28	المطلب الثالث: دور الثقافة الابداعية في تحقيق التماثل التنظيمي
29	خلاصة الفصل الثاني

	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة-
31	تمهيد
32	المبحث الأول: تقديم الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-
32	المطلب الأول: تاريخ انشاء الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- وموقعه
32	الفرع الأول: تاريخ انشاء الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-
32	الفرع الثاني: الموقع
32	الفرع الثالث: المساحة
32	الفرع الرابع: الحدود
33	المطلب الثاني: الفروع الاقليمية للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- ومهامها
33	الفرع الأول: الفروع الاقليمية للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-
33	الفرع الثاني: مهام الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-
34	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لإدارة الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري - بسكرة-
37	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
37	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
37	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
37	الفرع الثاني: عينة الدراسة
38	المطلب الثاني: ادوات جمع البيانات وخطوات بناء الاستبيان والاساليب الاحصائية المستخدمة
38	الفرع الأول: ادوات جمع البيانات
39	الفرع الثاني: خطوات بناء الاستبيان
39	الفرع الثالث: الاساليب الاحصائية المستخدمة
40	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
40	الفرع الأول: صدق المحتوى او الصدق الظاهري
40	الفرع الثاني: ثبات أداة البحث(الاستبيان)
41	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة
41	المطلب الأول: تحليل خصائص العينة

41	الفرع الأول: الجنس
42	الفرع الثاني: العمر
43	الفرع الثالث: المؤهل العلمي
44	الفرع الرابع: سنوات الخبرة في المؤسسة
45	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
45	الفرع الأول: تفرغ وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية
49	الفرع الثاني: تفرغ وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التماثل التنظيمي
53	المطلب الثالث: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة
54	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة
54	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
56	خلاصة الفصل الثالث
58	الخاتمة
	فهرس المحتويات
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

## 1- المراجع اللغة العربية:

### 1-1 المقالات:

1. إبراهيم أحمد أحمد، عبد الحميد عبد الفتاح شعلان، و شبيب عبد الله شبيكان. (جويلية 2018). محددات التماثل التنظيمي للمؤسسة التعليمية. مجلة المعرفة التربوية، المجلد الثاني (العدد الثاني عشر)، صفحة 169-188.
2. إبراهيم عبد السلام أحمد، و محمد بن إبراهيم السكيتي. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد السادس (العدد الثاني)، صفحة 12-49.
3. الطاهر غزار، و فاطمة الزهراء نسيصة. (2020). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية. مجلة حوليات جامعة الجزائر 3، المجلد الرابع و ثلاثون (العدد الثاني وعشرون)، الصفحات 401-422.
4. العربي بن داود. (2014). المشاركة في إتخاذ القرارات و العلاقات الإنسانية من ركائز الإتصال الفعال في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد السادس (العدد السادس عشر)، الصفحات 167-180.
5. جواد عبد الحسين عبد المحسن ، و محمد مدلول كرار. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الإستراتيجي الإستباقي -دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي شركة طريق الأفق للسفر و السياحة و النحف الأشرف. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، المجلد الثاني (العدد السادس وعشرون)، صفحة 179-214.
6. حمزة بن عبد الرحمان، و عبد القادر خريش. (2016). المنظور السوسولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة. مجلة الحقيقة للعلوم الانسانية و الاجتماعية، المجلد الخامس عشر (العدد الرابع)، صفحة 231-248.
7. حنان كريبط . (2019). علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الالكترونية. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد السابع (العدد الأول)، صفحة 35-46.
8. حوراء ثامر مهدي، و أحمد كاظم بريس. (2019). تأثير أنماط الثقافة التنظيمية في المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة. المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد الخامس عشر (العدد الثاني وستون)، صفحة 136-159.
9. رباب محروس عبد الحميد. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية "مراجعة نظرية تطبيقية". المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد الأول (العدد الأول)، الصفحات 50-72.
10. زهرة خلوف. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد الرابع (العدد الثاني)، الصفحات 257-276.
11. زين الدين بروش، و لحسن هدار. (2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، المجلد الثاني (العدد الرابع)، الصفحات 45-80.

12. سالم العون، و نيسان سامر أحمد. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية لاقليم الشمال. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الادلرية، المجلد العاشر(العدد الواحد وعشرون)، صفحة 220-252.
13. سنية زايدي ، و فاطمة الزهراء كشرود. (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد الثاني(العدد الأول)، صفحة 32-46.
14. سهيلة عبد الجبار، و مصطفى بياض. (2022). القيم و المعتقدات التنظيمية كمدخل لتحقيق الولاء المستمر في منظمات الأعمال - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتسيير القرض المصغر-. مجلة مجاميع المعرفة، المجلد الثامن(العدد الأول)، الصفحات 148-163.
15. شهرزاد بوزيدي، و هيبية داسي. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب "دراسة حالة مديرية الكهرباء و الغاز-بسكرة-". مجلة العلوم الإنسانية، المجلد العشرون(العدد الأول)، الصفحات 229-248.
16. شهناز فاضل أحمد. (2016). الإستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي (بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في مصرف الشرق الاوسط العراقي للإستثمار). مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الثاني وعشرون(العدد الواحد و تسعون)، صفحة 274-298.
17. شهناز أحمد فاضل. (2009). تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد السابع(العدد العشرون)، صفحة 153-174.
18. صبرينة سيدي صالح، و آيت مجبر واكلي. (2017). القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة جامعة ميتشيجان. مجلة الحقوق و العلوم السياسية، المجلد الرابع(العدد الأول )، الصفحات 270-285.
19. طارق بن خليف، نور الهدى بن خليف ، و محمد بن سلمان. (2021). مسأمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي "دراسة حالة مديرية املاك الدولة بالجلفة". مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد الثاني عشر(العدد الأول)، صفحة 105-124.
20. طلق عبد الله السواط ، و سعود محمد العتيبي. (1998). البعد الوقي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد الثاني عشر(العدد الأول)، صفحة 53-91.
21. عامر علي العطوي، و الهام ناظم الشيباني. (2010). قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية. مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد الثاني عشر(العدد الرابع)، صفحة 37-65.
22. عبد السلام علي عبد الدائم. (بلا تاريخ). دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي "دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة /دائرة صحة بغداد الكرخ". مجلة الجامعة العراقية، مجلد الأول(العدد الثاني وثلاثون)، الصفحات 434-473.
23. عبد المالك ياحي. (2017). الثقافة التنظيمية "الدلالات والأبعاد". مجلة آفاق للعلوم، المجلد الثاني(العدد السادس)، صفحة 298-305.
24. عبد الهادي محمد الهادي، و أحمد الصادق معتوق. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين- دراسة ميدانية على كلية الهندسة التقنية جنزور-. مجلة القرطاس للعلوم الانسانية و التطبيقية، المجلد التاسع(العدد الثاني و عشرون)، الصفحات 376-395.
25. عزة جلال مصطفى، و منار محمد بغدادي. (2021). تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر. مجلة كلية التربية، المجلد الثامن عشر(العدد مئة وستة)، صفحة 87-200.

26. عمار أ. بن يحيى. (2017). التماثل التنظيمي "مقاربة نظرية". مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد الرابع (العدد العاشر)، الصفحات 25-37.
27. عمر بلحازية، و الطيب بولحية . (2020). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري "دراسة ميدانية في البنوك التجارية لولاية جيجل". مجلة البحوث و الدراسات التجارية، المجلد الرابع (العدد الثاني)، صفحة 173-189.
28. محمد حسن العشري. (2020). خصائص الهوية التنظيمية و أثرها على التماثل التنظيمي لدى الموظفين بشركات قطاع الأعمال العام للغزل و النسيج بوسط الدلتا. المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الادارية، المجلد الثامن (العدد الثاني)، الصفحات 1-30.
29. محمد عبد العالي نشوان. (2 أوت، 2018). الثقافة التنظيمية و دورها في تطبيق تقانة الانحرافات الستة. مجلة تنمية الراقدين، المجلد السابع و ثلاثون (العدد مئة و تسعة عشر)، صفحة 113-135.
30. محمد عبد العزيز مشهور، محمد زبير، و وليد بشيشي. (01، 12، 2019). الثقافة التنظيمية و دورها في بناء و تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الاعمال. مجلة الإبداع، المجلد التاسع (العدد الأول)، صفحة 416-433.
31. محمد محمد يوسف شريف. (2022). التماثل التنظيمي و علاقته بجودة الخدمة بميناء القاهرة الجوي. المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، المجلد الثالث (العدد الثاني)، الصفحات 1581-1612.
32. منال محمد غنيم. (2021). دور التماثل التنظيمي في تعزيز و تنمية المخرجات الوظيفية دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنوفية. المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الادارية، المجلد التاسع (العدد الأول)، الصفحات 259-288.
33. منى خرموش، و صابر بجري. (2021). الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المؤسسة. مجلة روافد للدراسات و الأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية و الانسانية، المجلد الخامس (العدد الأول)، الصفحات 117-138.
34. نادية لطفي عبد الوهاب، و مروان نظمي عواد. (2016). دور قيم ثقافة المؤسسة في تحسين جودة خدمة الرعاية التمريضية - بحث مقارنة بين مستشفى الرمادي التعليمي العام و مستشفى بغداد التعليمي-. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد الثاني و عشرون (العدد الرابع و تسعون)، الصفحات 229-256.
35. نجوى متولي حسن. (2021). أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على الموظفين بالشركة القابضة للتأمين. المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، الصفحات 45-90.
36. نور الإيمان أشرف محمد. (2022). التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات غير الحكومية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد العاشر (العدد الرابع)، الصفحات 137-202.
37. هاني فتحي عبد المقصود. (2022). الدور الوسيط للإستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و التماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية على الموظفين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية". المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية، المجلد السادس و ثلاثون (العدد الثالث)، الصفحات 513-578.

## 2-1 الكتب:

1. الفاتح محمود محمد. (2017). مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. مصر: الدار العالمية للنشر و التوزيع .

2. بشار حزي. (2020). *الإجازة في الإعلام والاتصال BMC*. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
3. زايد د. احمد. (2006). *سيكولوجية العلاقات بين الجماعات "قضايا في الهوية الاجتماعية و تصنيف الذات"*. الكويت: شركة مطابع المجموعة الدولية .
4. ماجد عبد الوهاب مساعده. (2016). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان - الأردن.
5. محمد جاد د. سيد. (2010). *ادارة الاعمال الدولية*. قناة السويس: المؤلف.

### 3-1 المذكرات:

1. إتسام عاشوري. (2014). *الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية (مذكرة ماجستير)*. كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
2. أحمد سويسي. (2012). *الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء الموظفين بالمؤسسة (مذكرة ماجستير)*. كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية والانسانية، الجلفة: جامعة زيان عاشور.
3. إسلام كمال العمري. (2015). *التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين و علاقته بنظام الحوافز المقدم لهم (مذكرة ماجستير)*. كلية الدراسات العليا، مؤته: جامعة مؤته.
4. بركات ربيعة. (2017). *أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة العمومية (أطروحة دكتوراه)*. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
5. بوبكر منصور . (2006). *الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الغدارة العمومية (مذكرة ماجستير)*. كلية الآداب و العلوم الانسانية، قسنطينة: جامعة منتوري.
6. حنان كرييط. (2017). *الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية (أطروحة دكتوراه)*. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
7. سالم بركاهم. (2011). *دور العلاقات العامة في تفعيل ثقافة المؤسسة (مذكرة ماجستير)*. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجاري وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
8. سوريا عثمانى مرابط. (2015). *أبعاد التماثل التنظيمي و علاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية (مذكرة ماجستير)*. كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
9. سوريا عثمانى مرابط. (2019). *التماثل التنظيمي و علاقته بإدراك الهوية المهنية عند الاحصائي النفسي في القطاع الصحي العام (أطروحة دكتوراه)*. كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
10. فاطمة حنيني. (2013). *دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية (مذكرة ماجستير)*. كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و العلوم الاسلامية، أدرار: جامعة أدرار.
11. فاطمة دريدي. (2017). *أنماط السلطة الادارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية ( أطروحة دكتوراه)*. كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

12. فاطمة سويتم . (2016). تأثير القيم الاجتماعية على ثقافة المؤسسة (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 2.
13. ليندة لفحل. (2018). دور الثقافة المؤسسية في بناء الهوية التنظيمية للمنظمات الدولية (اطروحة دكتوراه). كلية الحقوق و العلوم السياسية ، باتنة1: جامعة الحاج لخضر.
14. مروان عقل محمود. (2014). أثر التماثل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر الموظفين (مذكرة ماجستير). كلية الدراسات العليا، مؤتة: جامعة مؤتة.
15. معاذ جمال موسى. (2021). التماثل التنظيمي و أثره على أداء هيئة التدريس في جامعة الإسراء/ الأردن (مذكرة ماجستير). الأردن: جامعة الاسراء.
16. ميسون إسماعيل محمود الفقاوي. (2017). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة (مذكرة ماجستير). كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، غزة: جامعة الازهر
17. نور الدين بوراس. (2013). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
18. وهيبة عيساوي. (2011). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير، تلمسان: جامعة ابو بكر بلقايد.

#### 4-1 المحاضرات و المؤتمرات:

1. أحلام خان. (2020). محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

#### 5-1 المواقع الالكترونية:

1. عمر الحلبوسي . (3 aout, 2021). تم الإسترداد من <https://images.app.goo.gl/xgsnMKZ8YdFWFwn7>
2. عماد ابو الفتوح. (11 اكتوبر, 2017). أساليب جديدة مبدعة لإدارة المؤسسات و الشركات. تم الإسترداد من الجزيرة: De aljazeera.net
3. (2023). تم الاسترداد من <https://www.univ-setif2.dz>: cte:univ-setif2.dz

#### 2- قائمة مراجع باللغة الاجنبية:

##### 1-2 المقالات:

1. Carol, R. (2001). Dual identification in multinational corporations : local managers and thier psychological attachment to the subsidiary versus the globl organization. *The internationa journal of Human Resource Management* , 405-424.

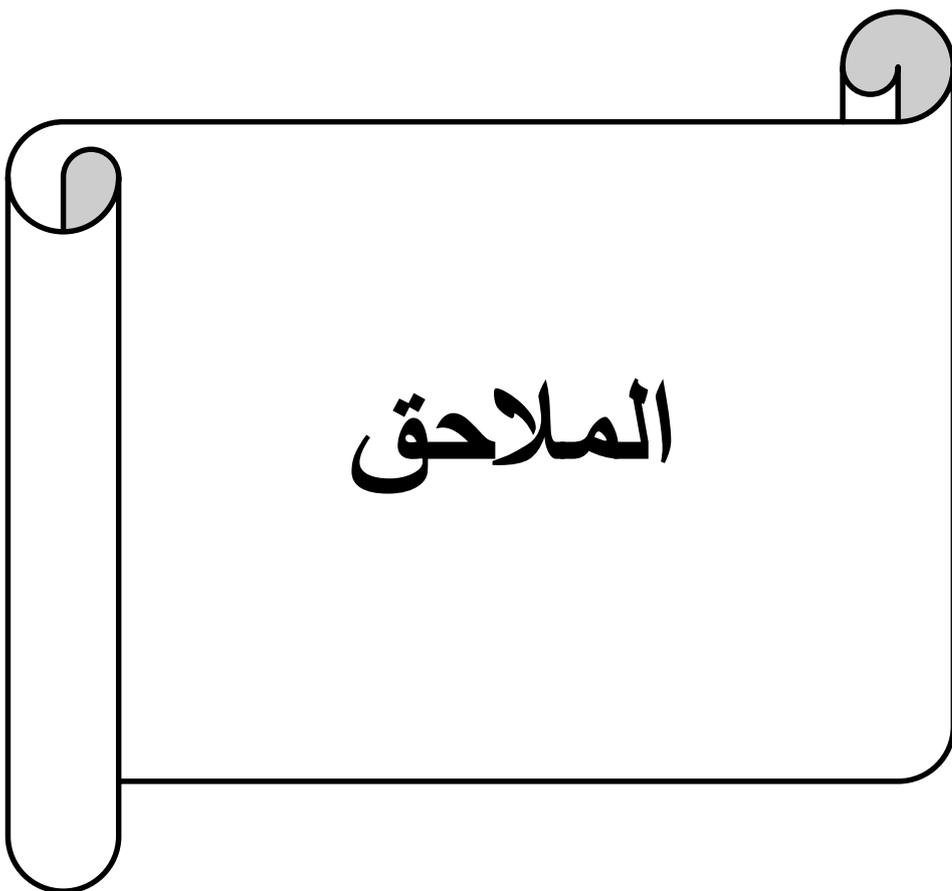
2. Douglas , Hall, B. S., & Harold, T. N. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 176-190.
3. Fred, A. M., & Blake, E. A. (2001). Identification in Work ,War,Sports,and Religion:Contrasting the Benefits and Risks. *journal for the Theory of Social Behaviour*, 222-197.
4. Frédérique , C. (2012). L' ambivalence de L'identificatio organisationnelle. *revue de litterature et pistes de recherch*, pp. 75-59.
5. George, c. (1983). The rhetoric of identification and the study of orgnizational communication. *Quarterly journal of speech*, 143-158.
6. Maysoon , A. A. (2018). Organizational Identification: A contemporary approach to investment in human capital an exploratory study of the views of a sample of administrative leaders in some faculties of the university of mosul. *social science journal*, 917-939.
7. Muhamed, A. A. (2022). Organizational culture among secondary school principals. *journal of historical and cultural studies*, Volum13(Numero54), 632-657.

## 2-2 الكتب:

1. Cameron, K., & Quinn , R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey Bass.

## 3-2 المؤتمرات:

1. Alice , G. (2006). Identification organisationnelle VS. Identification Professionnelle. *XVLe Congr  De L'AGRH- Le travail au coeur de la GRH IAE de lille et Reims Management School"16et17november 2006-Reims"* (pp. 14-1). France: Université Science Sociales Place Anatole.



ملحق رقم 01:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

### استبانة البحث

أخي الفاضل...، أختي الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...،

نضع بين أيديكم استبانة بحث بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي لدى الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري-بسكرة- " وذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث ان صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نأمل ان تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم وتخصيص جزء من وقتكم فمشاركتم ضرورية، علما بان كافة معلومات هذه الاستبانة سوف تحظى بالسرية التامة ولن [ تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

### تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الاستاذ(ة):

\* حسام الدين غضبان

إعداد الطالبة:

\*منى موسى

السنة الجامعية: 2023/2022

❖ الجزء الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

ان الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة - فالرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

1/ الجنس:

انثى

ذكر

2/ العمر:

من 31 - 40 سنة

30 سنة فأقل

من 51 سنة فأكثر

من 41 - 50 سنة

3/ المؤهل العلمي:

ماستر

ليسانس

ثانوي

دراسات عليا

تقني سامي

5/ سنوات الخبرة في المؤسسة:

6 - 10 سنوات

5 سنوات فأقل

16 سنة فأكثر

11 - 15 سنة

## ❖ الجزء الثاني: محاور الاستبانة.

**المحور الأول: الثقافة التنظيمية** في ما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس من خلالها مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالوكالة محل الدراسة، من اجل تحديد مدى درجة موافقتك، او عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم العبارة	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>أولاً: الثقافة البيروقراطية</b>						
01	تركز الثقافة التنظيمية للوكالة على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة.					
02	تركز الثقافة التنظيمية للوكالة على الالتزام بتنفيذ اللوائح والانظمة.					
03	من أساسيات ثقافة الوكالة الرقابة والمتابعة المستمرة.					
04	التسلسل الهرمي لتنفيذ الاعمال يعتبر مهم في ثقافة الوكالة.					
05	تضع إدارة الوكالة أهدافا واضحة ومحددة وتلزم موظفيها بانجازها بدقة.					
<b>ثانياً: الثقافة الابداعية</b>						
06	تساهم ثقافة الوكالة في تهيئة المناخ المساعد على الابداع والتميز.					
07	تميل الثقافة التنظيمية للوكالة تشجيع العاملين على الابتكار وتحمل المخاطرة.					
08	تسعى إدارة الوكالة الى إعطاء فرص للعاملين لاستخدام طرق جديدة لأداء المهام					
09	تشجع إدارة الوكالة وتدعم العمل بروح الفريق.					
10	تسعى إدارة الوكالة الى إعطاء فرص للعاملين لحل المشكلات بعيدا عن الاجراءات الرسمية.					
<b>ثالثاً: الثقافة المساندة</b>						
11	تسمح إدارة الوكالة الى إعطاء فرص للعاملين للتعبير عن رأيهم بحرية.					
12	تنصف العلاقة بين إدارة الوكالة والعاملين بالانسجام والمساندة.					
13	تدعم إدارة الوكالة المشاركة في صنع القرار.					
14	تسعى إدارة الوكالة الى توسيع نطاق الاتصالات الوظيفية بين العاملين.					
15	تسعى إدارة الوكالة الى غرس وتعزيز ثقافة الثقة بينها وبين العاملين.					

## المحور الثاني: التماثل التنظيمي:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس على أساسها مستوى التماثل التنظيمي بالوكالة محل الدراسة، ونرجو منك تحديد درجة موافقتك عنها أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم العبارة	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>أولاً: الولاء</b>						
16	أشعر بان الوكالة تحقق أهدافي وطموحاتي الوظيفية.					
17	أشعر بالاعتزاز عندما اتحدث عن الوكالة مع الآخرين.					
18	انظر الى المشكلات التي تواجه الوكالة على انها جزء من مشكلاتي الشخصية.					
19	مستعد لبذل جهد استثنائي لتحقيق أهداف الوكالة.					
20	أشعر بقوة الارتباط بالوكالة مما يجعلني أرفض أي عرض للعمل في مؤسسة أخرى.					
<b>ثانياً: الانتماء</b>						
21	أقدم مصلحة الوكالة على مصلحتي الخاصة.					
22	أشعر بالرضا بما يحققه لي عملي الحالي من مزايا مادية ومعنوية.					
23	يعد عملي بهذه الوكالة أكبر فرصة عرضت عليا في حياتي.					
24	أحافظ على ممتلكة الوكالة كيما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية.					
25	أمثل مع زملائي في العمل عائلة واحدة بالوكالة.					
<b>ثالثاً: التشابه</b>						
26	أحرص على التمسك بقيم الوكالة التي تنسجم مع قيمي الخاصة.					
27	أحرص على بذل المزيد من الجهد لإنجاح العمل في الوكالة لان نجاحها يعتبر نجاحي					
28	أراعي عند اتخاذي لقرارتي النتائج السلبية التي تؤثر على سمعة الوكالة.					
29	تنفق أفكاري بشكل كبير مع الزملاء العمل بالوكالة.					
30	أعيد تشكيل مفاهيمي الذاتية لتتوافق مع مفاهيم الوكالة التي أعمل بها.					

\*شكرا لتعاون

الملحق رقم 02: قائمة أسماء محكمي الاستبيان

الإسم و اللقب	الرتبة العلمية	مكان العمل
علاي مليكة	أستاذ محاضر.أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
دبلة فاتح	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر بسكرة
منصوري كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر بسكرة

الملحق رقم 03: طلب مساعدة لاستكمال مذكرة تخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 19-03-2023  
إلى السيد: مدير الوكالة الولائية  
للتسيير والتنظيم العقاري الحضري  
لولاية بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم: 331 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1 - موسى مني

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة موارد بشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي "

تحت إشراف: د/ غضبان حسام الدين

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



19 مارس 2023

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر- بسكرة

الملحق رقم 04: تصريح شرفي

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،: موسى منى



الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 11990243005880006 الصادرة بتاريخ 2023/02/20

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي دراسة ميدانية في الوكالة الولائية لتسيير و التنظيم العقاري الحضري-بسكرة-

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2023/06/07

إمضاء المعني بالأمر

قسم علوم التسيير