

أثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ رؤية الملكة العربية السعودية 2030 في المؤسسات الحكومية بالتطبيق

على بلدية محافظة حريملاء

د. عبد الناصر طلب حسن *

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

WADTALAB111@GMAIL.COM

تاريخ الاستلام : 2023 /08/28 ؛ ؛ تاريخ القبول : 2023/12/29

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ رؤية الملكة العربية السعودية 2030 في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على بلدية محافظة حريملاء، وأثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، حيث احتوت على (23) فقرة في محور الثقافة التنظيمية. وقد خلصت الدراسة إلى أن بلدية محافظة حريملاء تتصف بقوة ثقافتها التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجمل الإجابات (3.8) مما يعني أن درجة الممارسة كبيره وأن بلدية حريملاء والعاملين فيها يتمتعون بثقافة تنظيمية عالية، إلا أن هناك بعض الجوانب يجب على بلدية حريملاء تطويرها أكثر ومنها سعى البلدية أكثر لمواكبة التطور العلمي للعاملين فيها. وكذلك لتطوير مهارات العاملين فيها بالتدريب المستمر والمتلاحق، كما عليها تحفيز العاملين فيها للمبادرة بأفكارهم وتدعيم ذلك. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها، ربط عملية تحقيق الأهداف برؤية ورسالة المؤسسة، حيث أن كثير من العاملين لا يعرفون أصلاً رؤية ورسالة المؤسسة التي يعملون فيها، وسعى المؤسسات الحكومية لتطوير مهارات العاملين فيها بصورة أكبر من الحالية حتى تتم مواكبة المستجدات المتلاحقة، وتعزيز عملية نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين وتبني كل ما هو إيجابي ودعّمه.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، بلدية محافظة حريملاء، رؤية الملكة العربية 2030.

The impact of organizational culture on the implementation of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 in government institutions by application to the municipality of Huraymila Governorate

Received: 28/08/ 2023 Accepted: 29/12/2023

Abstract

This study aimed to identify the reality of the impact of organizational culture on the implementation of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 in government institutions by applying it to the municipality of Huraymila Governorate, and the impact of organizational culture on the performance of its employees. A paragraph in the focus of organizational culture. The main head of the study, as it contained (23) paragraphs in the axis of organizational culture.

The study concluded that the municipality of Huraymila governorate is characterized by its strong organizational culture, as the arithmetic average of the total responses was (3.8), which means that the degree of practice is high and that the Huraymila municipality and its employees enjoy a high organizational culture. The municipality is more to keep pace with the scientific development of its employees. As well as to develop the skills of its employees through continuous and successive training, and it must motivate its employees to initiate and support their ideas.

The study reached a number of recommendations, the most important of which is linking the process of achieving goals with the vision and mission of the institution, as many employees do not even know the vision and mission of the institution in which they work. The process of spreading organizational culture among employees and adopting and supporting all that is positive.

key words: Organizational culture, Huraymila city, Saudi Arabia's vision 2030.

المقدمة:

أتت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بخطة شاملة وأهداف محددة ورؤية طموحة مركزة على مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح. وتعتبر الثقافة التنظيمية العامل الأساسي لإنجاح أي عمل أو استراتيجية وتحقيقها بأقصى قدر من الفعالية والكفاءة، كما أصبح لازماً على المؤسسات المختلفة التحول من مفهوم الثقافة التنظيمية التقليدية إلى الفكر الثقافي التنظيمي الحديث مع العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية المناسبة التي تواكب وتحدي وتقتنص الفرص وتستفيد منها،

كذلك العمل على إيجاد بيئة عمل إيجابية ومتعاونة ومبتكرة، مما يضمن تحسين الجودة والإنتاجية، وتكامل الجهود لتحقيق الرؤية، لذا فإن الثقافة التنظيمية عامل مهم ومحوري في رفع كفاءة عمل المنظمة وفعاليتها وتحقيق الانسجام بين العاملين لتشاركهم مجموعة من الخصائص التي تقود إلى وحدة الهوية والهدف وتنمي الولاء والانتماء لديهم

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على بلدية محافظة حريملاء

مشكلة الدراسة:

تشير العديد من الدراسات السابقة والتي تطرقت لموضوع الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد أهم العوامل لنجاح أي منظمة وتفوقها، ومع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أصبح لازماً على الجميع التطوير والتحديث والإبداع والابتكار، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال ثقافة تنظيمية عالية للمؤسسة وللعاملين فيها، وسوف نسلط الضوء في هذه الدراسة على أثر الثقافة التنظيمية على بلدية محافظة حريملاء وعلى أداء العاملين فيها.

أهداف الدراسة:

- 1- تهدف الدراسة الى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على بلدية حريملاء.
- 2- تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين وأدائهم في بلدية حريملاء.
- 3- اقتراح حلول تساعد في تطوير الثقافة التنظيمية في ضوء النتائج التي تسفر عنها الدراسة بشقيها النظري والميداني.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى الاعتبارات الآتية:

- 1- الدراسة تعد استجابة للعديد من التوصيات التي تتوافق مع رؤية المملكة 2030.
- 2- أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية. لما له من تأثير على أداء مهامها.
- 3- تقديم توصيات لتطوير الثقافة التنظيمية بما يساهم في تطوير المؤسسات والعاملين فيها.

أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما هو واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية (بلدية محافظة حريملاء)؟

2- ما هي معوقات تطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية (بلدية محافظة حرملاء)؟

3- ما المقترح لتطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية والذي من شأنه أن يسهم في زيادة فاعليتها؟

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: أقتصر التطبيق الميداني في هذه الدراسة على بلدية محافظة حرملاء.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام 2023م.

منهجية الدراسة:

سوف يقوم الباحث في هذه الدراسة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، وسيتم الحصول على البيانات من:

المعلومات الأولية: من الاستبيان الذي تم تعميمه على مجتمع البحث ببلدية محافظة حرملاء ومن المقابلات الشخصية للعاملين فيها والتي قام بها الباحث.

المعلومات والبيانات الثانوية: من الكتب والمجلات والمقالات والبحوث المنشورة والمواقع الالكترونية.

الدراسات السابقة:

سالم (2006م)، عنوانها تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، وتوصلت إلى تأثير ثقافة المنظمة على العلاقة الترابطية بين المنظمة والعاملين فيها وعلى تشكيل أنماط سلوكهم، ووصت تأثير ثقافة المنظمة على: جماعية العمل والبحث على التميز في الأداء وتشجيع الابتكار والإبداع.

عكاشة (2008م)، عنوانها أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، وتوصلت على أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية يسهم في تنمية قدرات العاملين، كما أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. ووصت بضرورة الاستفادة من نتائج تقييم الأداء للعاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية من خلال تحديد جوانب الضعف للعاملين وتطويرها.

وهيبة (2012م)، عنوانها أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وتوصلت الى ان الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح او فشل المنظمات، ووصت بان الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد أهميته من أهمية الثقافة والوظائف التي تؤديها، كما تكمن العوامل المساعدة على الرضا الوظيفي في عوامل تنظيمية وأخرى شخصية

مصطلحات الدراسة:

الثقافة التنظيمية:

ما يميز المنظمة عن سواها من المنظمات الأخرى، بالتالي هي مجموعة من المعاني المشتركة التي تؤثر في العاملين (اللغة واللبس والمشاعر والمعتقدات).

القيم التنظيمية:

هي الأشياء المشتركة بين أعضاء التنظيم بالتالي هي التي تساهم في تحديد السلوكيات المقبولة والمرفوضة، والصواب والخطأ، المهم وغير المهم.

الأعراف التنظيمية:

أي العرف السائد في المنظمة والتي يجب على العاملين الالتزام بها داخل المنظمة.

المعتقدات التنظيمية:

هي كل ما هو مشترك من أفكار حول طبيعة العمل وطريقة إنجازه والمهام التنظيمية والمشاركة في عملية صنع القرارات داخل المنظمة.

التوقعات التنظيمية:

هي كل ما يتوقعه الفرد من المنظمة التي يعمل فيها أو هي كل ما تتوقعه المنظمة من الفرد الذي يعمل فيها (تقدير واحترام متبادل، بيئة عمل مريحة، ...)

الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تعد من المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية وقد ظهرت في بداية العام 1980 وأصبح لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تعبر عن قيم ومعتقدات موظفيها بالتالي نجد الثقافة التنظيمية عملية مركبة (الفرد، المجتمع، المنظمة)، فهي ما يكون شخصية المنظمة من القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد والتي تأثروا بها من المجتمع المحيط بهم. وهناك العديد من التعريفات للثقافة التنظيمية نذكر منها أنها " مجموعة من الافتراضات والمفاهيم والأنظمة والقوانين الضمنية التي تحكم السلوك اليومي في محيط العمل " (حریم، 1991م، ص446).

كما يعرفها الكبيسي بأنها "مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتمييزها عن غيرها من المنظمات" (1998م، ص67).

والثقافة التنظيمية عبارته عن منظومة من أساليب تفكير الأفراد وعاداتهم وتقاليدهم التي تجمعهم مع بعضهم بالتالي تتحكم في تصرفاتهم وخبراتهم وأفعالهم في منظماتهم وتؤثر في تصرفاتهم في عملهم وإنتاجيتهم مما يؤثر على المنظمة وإنتاجيتها.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

هناك اختلافات في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وذلك نظراً لحدوثها نفسها واختلاف وطبيعة بيئات الباحثين الذين تناولوا دراستها. ويمكن أن نذكر أهم أبعادها كما تناولها (الكبيسي، 1998م، ص71) على النحو التالي:

- 1- درجة حرية أفراد التنظيم في ظل الثقافة التنظيمية (ما يؤمنون به وخوفهم مما يصرحون به).
- 2- ما تفرضه القوانين واللوائح والهياكل التنظيمية (القواعد والإشراف، والثواب والعقاب).
- 3- التعاون أو عدم التعاون بين أفراد التنظيم مع بعضهم البعض وبين التنظيم والمشاعر الإيجابية والسلبية في ذلك.
- 4- معايير الترقّيات والتحفيز ومدى موضوعيتها وعدالتها.
- 5- مدى فرص المخاطرة والإبداع.
- 6- أجواء المنظمة ما بين التشاؤم والتفاؤل ومدى تمتع الأفراد بالأمان وبالأمن الوظيفي.
- 7- درجة المشاركة في صنع القرارات.
- 8- طبيعة الاتصالات في المنظمة بين الرسمية وعدم الرسمية.

أهمية الثقافة التنظيمية

من أهمية الثقافة التنظيمية ما يلي:

- 1/ تساعد في انضباط الموظفين وذلك بما تفرضه من قواعد يلتزم بها الموظفون.
- 2/ تحفز العاملين (عندما يشعر العامل بالرضا، يزداد حماسه في عمله).
- 3/ توجه سلوك العاملين نحو الهدف.
- 4/ تساعد على الاستقرار في المنظمة.
- 5/ وضع ما لا يمكن تجاوزه في المنظمات المختلفة.

وتظهر أهميتها في أنها تخلق الضغوط على العاملين مما يوجه سلوكهم للتصرف بطريقة تنسجم مع ثقافة المنظمة السائدة وتخلق الالتزام بين العاملين (حريم، 1991م، ص 449).

وتبرز أهميتها لما تحقّقه من فوائد للتنظيم تتمثل في: (القريوتي، 2000م، ص 150، 151)

- الشعور بوحدة الهوية.
- تحسين علاقات العمل والشعور بالولاء والانتماء.
- فهم سياسات التنظيم والدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها إدارة المنظمة.
- توفير أداة رقابية تستطيع إدارة المنظمة من خلالها تشكيل سلوك العاملين بالشكل الذي تريده.
- ولتتميز المنظمة في ثقافتها لابد من تكيفها مع بيئتها ومواكبتها لها وأن تهتم بما يلي: (الكبيسي، 1998م، ص 74).
- 1- أن تصاغ رؤية المنظمة ورسالتها بطريقة خلاقة تقود سلوك العاملين فيها نحو تحقيق الأهداف.
- 2- وضع تصور تطوري ينفلها من واقع حالها إلى مرحلة الطموح والتطور.
- 3- تعزيز السلوك للعاملين فيها بالحوافز والترقيات وغيرها من أساليب التحفيز.
- 4- توفير الإمكانيات اللازمة من خلال ميزانيات مقدرة.
- 5- تقديم الدعم اللازم للعاملين.
- 6- إيجاد نظام اتصالات مفتوح للمعلومات وانسيابها من أعلى إلى أسفل والعكس.

خصائص الثقافة التنظيمية:

تعتبر اهم خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي: (القريوتي، 2000م، ص 291)، (العطية، 2003م، ص 332)

- 1- تحديدها للنمط السلوكي المقبول.
 - 2- تعزيزها الشعور بالهوية المؤسسية.
 - 3- ان الثقافة اللغوية هي أفضل أنواع الثقافة التنظيمية فهي السبب في قوة وتميز الأداء.
 - 4- تأثرها بالثقافة السائدة في المجتمع من (قيم ومعتقدات واتجاهات وأعراف وتقاليد، ...).
 - 5- الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة ومستمرة ومتغيرة ومتطورة ومتعددة داخل التنظيم الواحد.
 - 6- تعتبر الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلاً عنها.
 - 7- تتأثر الثقافة التنظيمية بسلوك القيادة في المنظمة.
- وهذه الخصائص أو السمات تختلف من منظمة لأخرى حسب البيئة ومنها ما يلي:

- 1/ مدى درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- 2/ مدى تشجيع العاملين ليكونوا مبادرين، ومبدعين، ويسعون للمخاطرة.
- 3/ مدى وضوح الأهداف المنظمة بحيث يمكن تحقيقها.
- 4/ مدى توفير الاتصالات الواضحة والمساعدة.
- 5/ مدى انتماء العاملين للمنظمة ككل .
- 6/ مدى السماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- 7/ أنماط الاتصال السائدة في المنظمة.
- 8/ مدى مقدار الإشراف المباشر لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك اختلافات في تحديد أنواع الثقافة التنظيمية إلا أنهما نموذج والاش (Wallash) الذي قم لنا ثلاثة أنواع من الثقافات هي:

1/الثقافة البيروقراطية: Bureaucratic Culture

هي التي تعتمد على التسلسل الهرمي في التنظيم وتسود في المنظمات الحكومية والتي تعتبر بيئة مستقرة ومناسبة لهذه الثقافة حيث أنها تعتمد على التسلسل الهرمي والسلطة والمسؤولية المحددة والواضحة في التنظيم.

2/الثقافة الإبداعية: Innovative Culture

تحتاج لتوفير مناخ يتميز بالحرية والتي تسمح بطرح الأفكار دون قيود مع التعاون والصراحة المتبادلة والاحترام والتقدير مما يشجع على الابتكار والتجديد والابداع بالتالي لا بد من دعمها من قبل الإدارة العليا وتوفير المناخ المناسب لها..

3/ثقافة التعاطف الإنساني: Supportive Culture

تعتمد على علاقات العاملين الجيدة والأجواء الودية وعلى ثقافتهم وتعاونهم مع بعضهم البعض.

بلدية محافظة حريملاء:

تأسست بلدية محافظة حريملاء عام 1965م وذلك من أجل تنظيم ونظافة مدينة حريملاء وتجميلها والحفاظ على الصحة والراحة والسلامة العامة، كذلك تنظيم وتنسيق البلدة وفق مخطط تنظيمي مصدق الجهات المختصة. واستخراج التراخيص والتصاريح بإقامة الإنشاءات والأبنية، وإنشاء الحدائق والساحات والمنتزهات وتنظيمها ومراقبتها، وتنظيم وإنشاء المسالخ الأسواق وتحديد مراكز البيع، وغيرها من الجوانب التي تخص راحة السكان.

تتكون البلدية من أربعة أقسام رئيسية:

1/ قسم الخدمات 2/ قسم الصيانة 3/ قسم الاستثمار 4/ التشغيل

يبلغ عدد العاملين في بلدية حريملاء حوالي 120 موظف وأكثر من 400 عامل.

رؤية المملكة 2030 ودور البلديات:

احتوت رؤية المملكة على عدد من الأهداف الإستراتيجية والمبادرات التي تسعى إلى الارتقاء بمدن ومحافظة المملكة لتصبح مدناً ذكية تقدم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين والمقيمين مع التركيز على المساحات الخضراء والممرات للمشاة، بجانب تحسين خدمات المعيشة وخدمات السلامة والحد من التلوث وتحسين المشهد الحضري.

أمانة منطقة الرياض والتي تتبع لها بلدية حريملاء اعتمدت خطط ربطتها بالأهداف المتوافقة مع رؤية المملكة 2030، لجعل الرياض مدينة عالمية متحضرة مخضره تقدم فيها أفضل أنواع الخدمات بجانب التخطيط العمراني والتنمية العقارية والاصحاح البيئي والتحول الرقمي ومن هذه الأهداف:

1/ التنمية الحضرية.

2/ جودة وتحسين الخدمات وتحسين المشهد الحضري.

3/ بنية تحتية متطورة وذكية.

4/ تنمية الإيرادات.

5/ رفع كفاءة الإنفاق والتخطيط المالي.

ومما لا شك فيه أن تنفيذ أهداف ومبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 يتطلب تدريب وتأهيل القائمين عليه من إداري وموظفي البلديات المختلفة، وكذلك يتطلب ثقافة تنظيمية عالية لكي تحقق تلك الأهداف والمبادرات المختصة بالشأن البلدي في رؤية المملكة الطموحة 2030 وتحقيق أهدافها.

الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على بلدية محافظة حريملاء

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة الميدانية هو عبارة العاملين ببلدية محافظة حريملاء وقد استجاب منهم عدد (38) موظف، بينما استجاب من الإداريين عدد (13) إداري، ليصبح عدد المستجيبين عدد (51).

وفيما يلي وصف تفصيلي للمجتمع الدراسة

جدول رقم (1) يوضح أفراد الدراسة حسب العمل الحالي

النسبة	العدد	العمل الحالي
12%	6	إداري
88%	45	موظف
100%	51	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح أن عدد الإداريين المستجيبين حوالي ستة إداريين من مجتمع ويمثل نسبة 12% من مجتمع البحث المستجيب، بينما عدد الموظفين المستجيبين حوالي (45) موظف ويمثل حوالي 88% من مجتمع البحث المستجيب.

جدول رقم (2) يوضح أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
31%	16	ثانوي فأقل
24%	12	دبلوم
45%	23	بكالوريوس
0%	0	ماجستير
0%	0	دكتورة
100%	51	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح أن عدد الحاصلين على مؤهل علمي ثانوي فأقل حوالي (16) شخص من مجتمع المستجيب ويمثل نسبة 31%، بينما عدد الحاصلين على مؤهل علمي بدرجة دبلوم حوالي (12) ويمثل نسبة 24% من مجتمع البحث، بينما عدد الحاصلين على مؤهل علمي بدرجة بكالوريوس حوالي (23) شخص ويمثل نسبة 45% من مجتمع البحث، بينما لا يوجد من هم يحملون مؤهل ماجستير أو دكتوراة في مجتمع البحث المستجيب.

جدول رقم (3) يوضح أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة:

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
-	-	من سنة إلى أقل من 5 سنوات
29%	15	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
63%	32	من 10 إلى أقل من 15 سنة
8%	4	من 15 سنة فأكثر
100%	51	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح أنه لا يوجد من هم سنوات خبرتهم أقل من خمسة سنوات من المستجيبين، أما السنوات خبرتهم من خمسة إلى عشرة سنوات فبلغ عددهم (15) من مجتمع البحث البالغ عدد (51)، بينما بلغ عدد السنوات خبرتهم عشرة إلى خمسة عشر سنة عدد (32) شخص بنسبة 63% وهي تعتبر النسبة الأكبر، أما الذين بلغت سنوات خبرتهم خمسة عشر سنة فأكثر فبلغ عددهم أربعة أشخاص بنسبة 8%، ومن ذلك يتضح أن مجتمع البحث المستجيب يتمتع بخبرة متوسطة.

جدول رقم (4) يوضح البرامج التدريبية:

النسبة	التكرار	عدد البرامج
22%	11	لا شيء.
45%	23	دورة واحدة.
23%	12	دورتان.
10%	5	ثلاث دورات فأكثر.
100%	51	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح أن عدد الذين لم يتلقوا دورات تدريبية حوالي (11) شخص بنسبة (22%) من مجتمع البحث المستجيب، وأن عدد الذين تلقوا دورة تدريبية واحد حوالي (23) شخص بنسبة (45%) من مجتمع البحث المستجيب، بينما بلغ عدد الذين تلقوا دورتان (12) شخص ويمثل نسبة (23%) من مجتمع البحث المستجيب، أما الذين تلقوا ثلاثة دورات خمسة أشخاص ويمثل نسبة (10%) من مجتمع البحث المستجيب، وهذا يمثل نقص كبير في عدد الدورات التدريبية لموظفي البلدية.

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من جزئين أساسيين هما البيانات الأولية لعينة البحث (العمل الحالي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) والجزء الثاني من أداة الدراسة يتمثل في استبانة البحث البالغ عدد أسئلتها (22) سؤال حول الثقافة التنظيمية.

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري:

حيث تم التأكد من صدق الأداء الظاهري للاستبانة عبر عرضها على محكمين ذوي اختصاص وخبره للتأكد من مدى مناسبة عباراتها وسلامتها اللغوية وكذلك مدى ملائمة تدرج المقياس.

الصدق الداخلي:

حيث تم التأكد من توافر الصدق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (بين درجة كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي اليه) وذلك من خلال عينة استطلاعية مكونة من (10) افراد من مجتمع البحث وتم الحصول على ما يلي:

جدول رقم (5) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين عبارات البحث

م	العبارة	معامل الارتباط
1	يشجع التنظيم في بلدية حريملاء العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.	0.761
2	يسمح في بلدية حريملاء للعاملين التعبير عن آرائهم مهما اختلفت مع آراء الإدارة العليا.	0.855
3	يقضي العاملون في بلدية حريملاء ساعات عمل إضافية تطوعاً إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.	0.581
4	يغرس التنظيم في العاملين القيم والاتجاهات الإيجابية التي تمكنهم من تحقيق الأهداف	0.748
5	العلاقة بين العاملين والإدارة في بلدية حريملاء تسودها الثقة.	0.661
6	يعتذر العاملون في بلدية حريملاء في كثير من المواقف عن الأخطاء غير المتعمدة.	0.629
7	تتميز الثقافة التنظيمية في بلدية حريملاء بالقدرة على التكيف السريع ومواكبة العصر.	0.729
8	يسترشد العاملون في بلدية حريملاء أثناء أدائهم لمهامهم برؤية البلدية ورسالتها.	0.819
9	يلتزم العاملون في بلدية حريملاء بحضورهم للعمل مبكراً وبدون ضغوط	0.579
10	يحفز التنظيم في بلدية حريملاء العاملين على المبادرة بالأفكار الجديدة وتطبيقها.	0.683
11	يتمتع العاملون بالاستقلالية في اختيار الوسائل والأساليب المستخدمة لتحقيق الأهداف.	0.548
12	يتبنى العاملون في بلدية حريملاء شعارات إيجابية (العمل والأمانة والحرص واجبة)	0.751
13	يحكم العاملون في بلدية حريملاء على الأفكار بمدى جودتها وقيمتها التطبيقية.	0.640

0.811	يتميز العاملون في بلدية حريملاء بمستوى من الوعي تجاه ترشيد موارد البلدية.	14
0.528	يحافظ العاملون في بلدية حريملاء على أوقات العمل بعيداً عن الأحاديث الشخصية.	15
0.858	تتعامل بلدية حريملاء مع الفشل بوصفه تجربة للتعلم.	16
0.664	يفهم العاملون في بلدية حريملاء ثقافة الجودة ويطبقونها عملياً.	17
0.621	ترتبط الحوافز والمكافآت في بلدية حريملاء بمستوى أداء العاملين.	18
0.752	ظروف العمل في وظيفتك في بلدية حريملاء ملائمة لتحقيق أفضل أداء	19
0.579	تقيم الأداء في بلدية حريملاء عادل وشفاف	20
0.847	تسعى بلدية حريملاء لتطوير مهارات العاملين فيها	21
0.692	تسعى بلدية حريملاء لمواكبة التطور العلمي للعاملين فيها	22
0.718	التعليمات وقواعد العمل في بلدية حريملاء واضحة تماماً	23

ومن خلال الجدول رقم (5) يتضح ان جميع القيم موجبة لمعامل الارتباط وتتراوح ما بين (0.548) و (0.858) مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين كل درجة عباره ودرجة البعد الذي تنتمي اليه.

ثبات الأداة (الاستبانة):

أي أننا سوف نحصل على نفس النتائج في كل مره نستخدم فيها الاستبانة، وقد تم التأكد منها بطريقة (الفاكرو نباخ) لنفس العينة الاستطلاعية والتي تكونت من (10) افراد من مجتمع البحث وقد تراوحت قيمة الفا ما بين (0.858) و (0.548) وهي تعتبر درجات مرتفعة مما يشير إلى أن تمتع الدراسة بدرجة عالية من الثبات.

مقياس أداة الدراسة (الاستبانة):

تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي المتدرج بحيث تعطي الدرجات (5) مرتفعة جداً، الدرجة (4) مرتفعة، الدرجة (3) متوسطة، الدرجة (2) منخفضة، الدرجة (1) منخفضه جداً

وحسب المقياس فإن مدى الاستجابة سوف يكون أعلى درجة – أقل درجة $5-1 = 4$ ليصبح طول الفئدة $4/5$ يساوي (0.8).

جدول رقم (6) يوضح معايير الحكم على الوسط الحسابي للاستجابة

مقدار الاستجابة	المتوسط الحسابي
مرتفعة جداً	من 5 الي أقل من 4.21
مرتفعة	من 4.20 الي أقل من 3.41
متوسطة	من 3.40 الي أقل من 2.61

منخفضة	من 2.60 الي أقل من 1.81
منخفضة جدا	من 1.80 الي 1

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على أسئلتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1/ معامل ارتباط بيرسون للتأكد من توافر الصدق الداخلي للاستبانة.
- 2/ معامل ألفا كرو نباخ للتأكد من ثبات الاستبانة.
- 3/ المتوسط الحسابي لحساب قيم العبارات.
- 4/ الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت في الآراء.
- 5/ التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة بالنسبة للبيانات الأولية.

النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها:

جدول رقم (7) يوضح الاستجابة على عبارات الاستبانة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يشجع التنظيم في بلدية حريملاء العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.	16	29	5	1	-	4.17	0.68
	النسبة	31%	57%	10%	2%	-		
2	يسمح في بلدية حريملاء للعاملين التعبير عن آرائهم مهما اختلفت مع آراء الإدارة العليا.	7	15	23	4	2	3.01	0.76
	النسبة	14%	29%	45%	8%	4%		
3	يقضي العاملون في بلدية حريملاء ساعات عمل إضافية تطوعاً إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.	15	23	10	3	-	3.98	0.61
	النسبة	29%	45%	20%	6%	-		
4	يغرس التنظيم في بلدية حريملاء في العاملين القيم والاتجاهات الإيجابية التي تمكنهم من تحقيق الأهداف	32	17	2	-	-	4.58	0.83
	النسبة	63%	33%	4%	-	-		
5	العلاقة بين العاملين والإدارة في بلدية حريملاء تسودها الثقة.	31	18	2	-	-	4.56	0.74
	النسبة	61%	35%	4%	-	-		

1.03	3.96	1	1	7	32	10	التكرار	6	يعتذر العاملون في بلدية حريملاء في كثير من المواقف عن الأخطاء غير المتعمدة.
		%2	%2	%14	%63	%20	النسبة		
0.79	3.86	1	5	9	21	15	التكرار	7	تتميز الثقافة التنظيمية في بلدية حريملاء بالقدرة على التكيف السريع ومواكبة العصر.
		%2	%10	%18	%41	%29	النسبة		
0.96	2.88	2	10	32	6	1	التكرار	8	يسترشد العاملون في بلدية حريملاء أثناء أدائهم لمهامهم برؤية البلدية ورسالتها.
		%4	%20	%63	%12	%2	النسبة		
0.69	3.68	–	1	23	18	9	تكرار	9	يلتزم العاملون في بلدية حريملاء بحضورهم للعمل مبكراً وبدون ضغوط
		–	%2	%45	%35	%18	نسبة		
0.61	3.23	3	9	18	15	6	التكرار	10	يحفز التنظيم في بلدية حريملاء العاملين على المبادرة بالأفكار الجديدة وتطبيقها.
		%6	%18	%35	%29	%12	النسبة		
0.71	3.22	–	6	32	8	5	التكرار	11	يتمتع العاملون في التنظيم بالاستقلالية في اختيار الوسائل والأساليب المستخدمة لتحقيق الأهداف.
		–	%12	%63	%16	%10	النسبة		
0.78	4.68	–	–	4	8	39	التكرار	12	يتبنى العاملون في بلدية حريملاء شعارات إيجابية (العمل والأمانة والحرص واجبة....)
		–	–	%8	%16	%76	النسبة		
0.83	3.37	1	6	23	15	6	التكرار	13	يحكم العاملون في بلدية حريملاء على الأفكار بمدى جودتها وقيمتها التطبيقية.
		%2	%12	%45	%29	%12	النسبة		
0.94	4.15	–	–	10	23	18	التكرار	14	يتميز العاملون في بلدية حريملاء بمستوى من الوعي تجاه ترشيد موارد البلدية.
		–	–	%20	%45	%35	النسبة		
0.73	3.41	1	6	24	11	9	التكرار	15	يحافظ العاملون في بلدية حريملاء على أوقات العمل بعيداً عن الأحاديث الشخصية.
		%2	%12	%47	%22	%18	النسبة		
0.87	3.82	–	5	11	23	12	التكرار	16	تتعامل بلدية حريملاء مع الفشل بوصفه تجربة للتعلم.
		–	%10	%22	%45	%24	النسبة		

17	يفهم العاملون في بلدية حريملاء ثقافة الجودة ويطبقونها عملياً.	التكرار	11	15	21	2	2	3.60	0.81
		النسبة	%22	%29	%41	%4	%4		
18	ترتبط الحوافز والمكافآت في بلدية حريملاء بمستوى أداء العاملين.	التكرار	10	22	11	5	3	3.61	0.73
		النسبة	%20	%43	%22	%10	%6		
19	ظروف العمل في وظيفتك في بلدية حريملاء ملائمة لتحقيق أفضل أداء	التكرار	38	12	1	-	-	4.72	0.69
		النسبة	%75	%24	%2	-	-		
20	تقيم الأداء في بلدية حريملاء عادل وشفاف.	التكرار	11	15	25	-	-	3.72	0.70
		النسبة	%22	%29	%49	-	-		
21	تسعى بلدية حريملاء لتطوير مهارات العاملين فيها	التكرار	7	18	13	9	4	3.29	0.63
		النسبة	%14	%35	%25	%18	%8		
22	تسعى بلدية حريملاء لمواكبة التطور العلمي للعاملين فيها	التكرار	6	13	23	7	2	3.27	0.61
		النسبة	%12	%25	%54	%14	%4		
23	التعليمات وقواعد العمل في بلدية حريملاء واضحة تماماً	التكرار	15	21	12	3	-	3.94	0.90
		النسبة	%29	%41	%24	%6	-		
	الإجمالي	التكرار	329	398	341	83	22	3.8	0.74
		النسبة	28%	34%	29%	7%	2%	76%	

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي تراوح ما بين (4.72) وال (2.88) أي ما بين درجات استجابة كبيره جدا بنسبة (28%) واستجابة كبيرة بنسبة (34%) وبمجموع (62%) للاستجابتين الكبيرة جدا والكبيرة وهي تمثل نسبة عالية توضح مدى تمتع مجتمع البحث بثقافة تنظيمية عالية وبمتوسط حسابي لمجموع الإجابات بلغ (3.8) وبنسبة (76%)، بينما تراوح الانحراف المعياري ما بين (1.03) و (0.61).

كذلك يلاحظ من الجدول أن الإجابات التي تكررت بموافق جداً بعدد (329)، بينما تكررت الإجابة بموافق لعدد (398) بإجمالي عدد 727 أجابه بموافق جدا وموافق، من مجموع الإجابات البالغة 1173، بينما تكررت الإجابة بموافق بدرجة متوسطة بعدد (341). الإجابة بلا أوافق تكررت بعدد (83)، بينما تكررت الإجابة بلا أوافق بشدة بعدد (22) وبمجموع (105) أجابة بعدم الموافقة من مجموع عدد الإجابات البالغ 1173 أجابه، وهي تمثل نسبة ضئيلة جداً حوالي (9%) فقط.

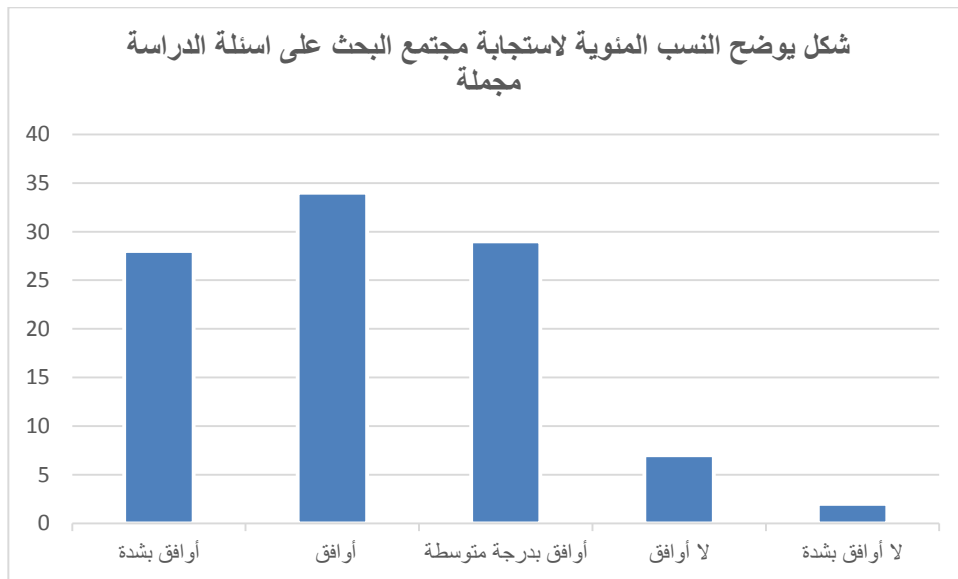
النسب المئوية لاستجابة مجتمع البحث على أسئلة الدراسة مجملة:

جدول رقم (8) يوضح النسب المئوية لاستجابة مجتمع البحث على أسئلة الدراسة مجملة.

أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي
28%	34%	29%	7%	2%	3.8%

ومن خلال الجدول رقم (8) والذي يوضح النسب المئوية لاستجابة مجتمع البحث على أسئلة الدراسة مجملة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحمل الإجابات (3.8) أي بنسبة (76%) مما يعني أن درجة الممارسة كبيره، فقد بلغت النسبة المئوية للاستجابة التي تعبر عن درجة أوافق بشدة (28%)، بينما بلغت النسبة المئوية للاستجابة التي تعبر عن درجة أوافق (34%)، بينما بلغت النسبة المئوية للاستجابة التي تعبر عن درجة أوافق بدرجة متوسطة (29%) وهذا يدل على حجم الموافقة المرتفع. في مقابل ذلك بلغت النسبة المئوية للاستجابة التي تعبر عن درجة لا أوافق (7%)، بينما بلغت النسبة المئوية للاستجابة التي تعبر عن درجة لا أوافق بشدة (2%) وهي تعتبر درجات ضعيفة بالمقارنة مع النسب المرتفعة لعبارات الموافقة. والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (1) يوضح النسب المئوية لاستجابة مجتمع البحث على أسئلة الدراسة مجملة:



درجات الاستجابة لأسئلة البحث مجملة:

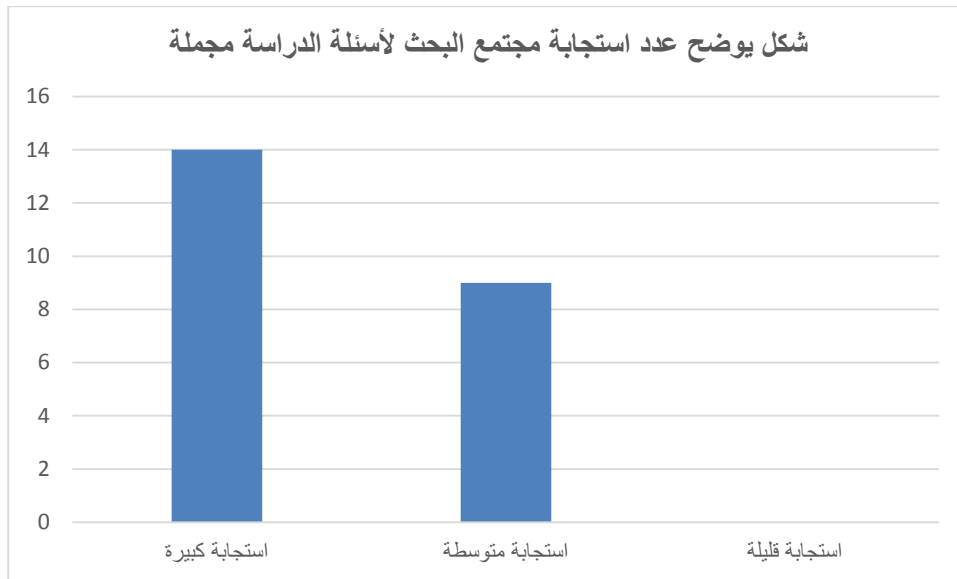
جدول رقم (9) يوضح درجات الاستجابة لأسئلة البحث مجملة

نوع الاستجابة	عدد درجات الاستجابة
استجابة كبيرة	14
استجابة متوسطة	9
استجابة منخفضة	0
المجموع	23

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن عدد درجة الاستجابة الكبيرة لمجتمع البحث على أسئلة البحث مجملة بلغت (14) استجابة كبيرة من مجموع عدد درجات الاستجابة البالغ (23) استجابة (ما بين (3.41) وال (5) حسب مقياس ليكرت).
بينما بلغت درجة الاستجابة المتوسطة لمجتمع البحث على أسئلة البحث مجملة عدد تسعة إجابات (ما بين (3.40) وال (2.61) حسب مقياس ليكرت) ، بينما بلغت درجة الاستجابة المنخفضة لمجتمع البحث، (ما بين (2.60) وال (1) حسب مقياس ليكرت) صفرًا.

والشكل التالي يوضح مجموع درجات الاستجابة لأسئلة البحث مجملة.

شكل رقم (2) يوضح درجات الاستجابة لأسئلة البحث مجملة



وللإجابة على أسئلة الدراسة:

- 1- ما هو واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية (بلدية محافظة حرملاء)؟
- 2- ما هي معوقات تطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية (بلدية محافظة حرملاء)؟
- 3- ما المقترح لتطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية والذي من شأنه أن يساهم في زيادة فاعليتها؟

جدول رقم (10) يوضح درجة الممارسة للأبعاد والتعليق

م	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1	يشجع التنظيم في بلدية حريملاء العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.	4.17	كبيره
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن التنظيم في بلدية حريملاء يشجع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.17) (رابع أعلى الدرجات من حيث المتوسط الحسابي)، أي بدرجة (كبيرة جدا) مما يعني أن درجة الممارسة عالية وعلى البلدية تدعيم ذلك.			
2	يسمح في بلدية حريملاء للعاملين التعبير عن آرائهم مهما اختلفت مع آراء الإدارة العليا.	3.01	متوسطة
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن في بلدية حريملاء يسمح للعاملين التعبير عن آرائهم مهما اختلفت مع آراء الإدارة العليا حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.01) أي بدرجة (متوسطة) مما يعني أن درجة الممارسة متوسطة وعلى البلدية ترك مساحة أكبر للعاملين للتعبير عن آرائهم مهما اختلفت معها.			
3	يقضي العاملون في بلدية حريملاء ساعات عمل إضافية تطوعاً إذا اقتضت مصلحة العمل	3.98	كبيره
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن العاملون في البلدية لا يمانعون من العمل تطوعاً إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98) أي بدرجة (كبيرة) مما يعني أن درجة الممارسة عالية في البلدية وعليها تدعيم ذلك.			
4	يغرس التنظيم في العاملين القيم والاتجاهات الإيجابية التي تمكنهم من تحقيق الأهداف	4.58	كبيره
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن التنظيم في بلدية حريملاء يغرس في العاملين القيم والاتجاهات الإيجابية التي تمكنهم من تحقيق الأهداف حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.58) (ثالث أعلى الدرجات من حيث المتوسط الحسابي)، أي بدرجة (كبيرة جدا) مما يعني أن درجة الممارسة عالية في البلدية.			
5	العلاقة بين العاملين والإدارة في بلدية حريملاء تسودها الثقة.	4.56	كبيره
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن العلاقة بين العاملين والإدارة في بلدية حريملاء تسودها الثقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.56) (رابع أعلى الدرجات من حيث المتوسط الحسابي)، أي بدرجة (كبيرة جدا) مما يعني أن درجة الممارسة عالية في البلدية وعليها تديم ذلك.			

6	يعتذر العاملون في بلدية حريملاء في كثير من المواقف عن الأخطاء غير المتعمدة.	3.96	كبيره
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن العاملون في بلدية حريملاء يعتذرون في كثير من المواقف عن الأخطاء غير المتعمدة. حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) أي بدرجة (كبيرة) مما يعني أن درجة الممارسة عالية في البلدية وعليها تدعيم ذلك.			
7	تتميز الثقافة التنظيمية في بلدية حريملاء بالقدرة على التكيف السريع ومواكبة العصر.	3.86	كبيره
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن الثقافة التنظيمية في بلدية حريملاء تتميز بالقدرة على التكيف السريع ومواكبة العصر. حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) أي بدرجة (كبيرة) مما يعني أن درجة الممارسة عالية في البلدية وعليها تدعيم ذلك.			
8	يسترشد العاملون في بلدية حريملاء أثناء أدائهم لمهامهم برؤية البلدية ورسالتها.	2.88	متوسطة
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن العاملون في بلدية حريملاء يسترشدون أثناء أدائهم لمهامهم برؤية البلدية ورسالتها. حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.88) أي بدرجة (متوسطة) وهي تعتبر أدنى الدرجات من حيث المتوسط الحسابي مما يعني أن على البلدية ربط عملية تحقيق الأهداف برؤيتها ورسالتها وعكس ذلك على العاملين فيها.			
9	يلتزم العاملون في بلدية حريملاء بحضورهم للعمل مبكراً وبدون ضغوط	3.68	كبيره
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن في بلدية حريملاء هناك التزام بالحضور المبكر دون ضغوط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.68) أي بدرجة (كبيره) مما يعني أن درجة الممارسة عالية في البلدية وعليها تدعيم ذلك.			
10	يحفز التنظيم في بلدية حريملاء العاملين على المبادرة بالأفكار الجديدة وتطبيقها.	3.23	متوسطة
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن التنظيم في بلدية حريملاء لا يحفز العاملين على المبادرة بالأفكار الجديدة وتطبيقها بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.23) أي بدرجة (متوسطة) مما يعني أن على البلدية العمل على تحفيز العاملين فيها للمبادرة بأفكارهم وتدعيم ذلك.			
11	يتمتع العاملون في التنظيم بالاستقلالية في اختيار الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف.	3.22	متوسطة
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن العاملين ١ في بلدية حريملاء يتمتعون بالاستقلالية في اختيار الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي			

(3.22) أي بدرجة (متوسطة) مما يعني أن على البلدية العمل على منح العاملين درجة أكبر من الاستقلالية في اختيار الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف.		
12	يتبنى العاملون في بلدية حريملاء شعارات إيجابية (العمل والأمانة والحرص واجبة)	4.68 كبيره
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن العاملون في بلدية حريملاء يتبنون شعارات إيجابية (العمل والأمانة والحرص واجبة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.68) (ثاني أعلى الدرجات من حيث المتوسط الحسابي)، أي بدرجة (كبيرة جدا) مما يعني أن درجة الممارسة عالية في البلدية.		
13	يحكم العاملون في بلدية حريملاء على الأفكار بمدى جودتها وقيمتها التطبيقية.	3.37 متوسطة
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن العاملون في بلدية حريملاء يحكمون على الأفكار بمدى جودتها وقيمتها التطبيقية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37) أي بدرجة (متوسطة) مما يعني أن على البلدية العمل على تدعيم ذلك.		
14	يتميز العاملون في بلدية حريملاء بمستوى من الوعي تجاه ترشيد موارد البلدية.	4.15 كبيره
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن في بلدية حريملاء يتميز العاملون بمستوى من الوعي تجاه ترشيد موارد البلدية وذلك بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.15) مما يعني أن درجة الممارسة عالية في البلدية وعليها تدعيم ذلك.		
15	يحافظ العاملون في بلدية حريملاء على أوقات العمل بعيداً عن الأحاديث الشخصية.	3.41 متوسطة
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن في بلدية حريملاء يحافظ العاملون على أوقات العمل بعيداً عن الأحاديث الشخصية وذلك بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41) مما يعني أن درجة الممارسة عالية في البلدية وعليها تدعيم ذلك.		
16	تتعامل بلدية حريملاء مع الفشل بوصفه تجربة للتعلم.	3.82 كبيره
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن البلدية تتعامل مع الفشل بوصفه تجربة للتعلم وذلك بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82) مما يعني أن درجة الممارسة عالية في البلدية وعليها تدعيم ذلك.		
17	يفهم العاملون في بلدية حريملاء ثقافة الجودة ويطبقونها عملياً.	3.60 كبيره
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن العاملون البلدية يفهمون ثقافة الجودة ويطبقونها عملياً بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.60) مما يعني أن درجة الممارسة عالية في		

البلدية وعليها تدعيم ذلك.			
18	ترتبط الحوافز والمكافآت في بلدية حريملاء بمستوى أداء العاملين.	3.61	كبيره
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح ان الحوافز والمكافآت في بلدية حريملاء ترتبط بمستوى أداء العاملين بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61) مما يعني أن درجة الممارسة عالية في البلدية وعليها تدعيم ذلك.			
19	ظروف العمل في وظيفتك في بلدية حريملاء ملائمة لتحقيق أفضل اداء	4.72	كبيره
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن ظروف العمل في بلدية حريملاء ملائمة لتحقيق أفضل أداء للعاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.72) (أولى أعلى الدرجات من حيث المتوسط الحسابي)، أي بدرجة (كبيرة جدا) مما يعني أن درجة الممارسة عالية في البلدية وان ظروف العمل مؤاتيه لتحقيق أفضل الأداء وعلى البلدية العمل على تدعيم ذلك أكثر وأكثر.			
20	تقيم الأداء في بلدية حريملاء عادل وشفاف	3.72	كبيره
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح ان تقييم الأداء في بلدية حريملاء عادل وشفاف بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72) مما يعني أن درجة الممارسة عالية في البلدية وعليها تدعيم ذلك.			
21	تسعى بلدية حريملاء لتطوير مهارات العاملين فيها	3.29	متوسطة
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن على البلدية السعي أكثر لتطوير مهارات العاملين فيها حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29) أي بدرجة (متوسطة) مما يعني أن درجة الممارسة متوسطة وعلى البلدية السعي أكثر لتطوير مهارات العاملين فيها			
22	تسعى بلدية حريملاء لمواكبة التطور العلمي للعاملين فيها	3.27	متوسطة
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح أن على البلدية السعي أكثر لمواكبة التطور العلمي للعاملين فيها حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.27) أي بدرجة (متوسطة) مما يعني أن درجة الممارسة متوسطة وعلى البلدية السعي أكثر لمواكبة التطور العلمي للعاملين فيها.			
23	التعليمات وقواعد العمل في بلدية حريملاء واضحة تماما	3.94	كبيره
من خلال أجابه موظفي بلدية حريملاء على هذا السؤال يتضح ان التعليمات وقواعد العمل في بلدية حريملاء واضحة تماما وبدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.94) مما يعني أن درجة الممارسة عالية في البلدية وعليها تدعيم ذلك.			

نخلص مما سبق أن بلدية محافظة حريملاء تتصف بقوة ثقافتها التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي لجمل الإجابات (3.8) مما يعني أن درجة الممارسة كبيره وأن بلدية حريملاء والعاملين فيها يتمتعون بثقافة تنظيمية عالية، إلا أن هناك بعض الجوانب يجب على بلدية حريملاء

تطويرها أكثر مثل ربط عملية، كذلك لابد من سعى البلدية أكثر لمواكبة التطور العلمي للعاملين فيها. وكذلك لتطوير مهارات العاملين فيها بالتدريب المستمر والمتلاحق، كما عليها تحفيز العاملين فيها للمبادرة بأفكارهم وتدعيم ذلك.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية ومن أجل تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 يتضح أن على المؤسسات الحكومية العمل على تطوير ثقافتها التنظيمية، حيث ان النجاح والفشل أصبح مربوط بثقافة المنظمة والعاملين فيها، وفي ضوء ذلك تبرز العديد من التوصيات أهمها:

- 1/ ربط عملية تحقيق الأهداف برؤية ورسالة المؤسسة، حيث أن كثير من العاملين لا يعرفون أصلا رؤية ورسالة المؤسسة التي يعملون فيها.
- 2/ سعى المؤسسات الحكومية لتطوير مهارات العاملين فيها بصورة أكبر من الحالية حتى تتم مواكبة المستجدات المتلاحقة.
- 3/ تعزيز عملية نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين وتبني كل ما هو إيجابي ودعمه.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو خضير، إيمان بنت سعود، إدارة التعليم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 1427هـ.
- 2- أبو ليفة، عبد العزيز مصطفى، إدارة التعليم العالي بالأهداف، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 3، صيف 1983م، عمان.
- 3- الأعرجي، عاصم وآخرون، نظريات التطوير الإداري، دار الكتب، جامعة الموصل، 1402هـ.
- 4- البداينة، ذياب موسى، والعضيلة، علي محمد، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات، دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، 1996م.
- 5- المنيع، حمد إبراهيم، واقع البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه جامعة الملك سعود، 1428 هـ.
- 6- الحربي، خديجة أحمد، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة، 1996م.
- 7- الحربي، خلف رشيد، المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2000م.
- 8- حريم، حسين محمود، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط1، عمان، 1991م.
- 9- الحسن، ربحي، الإدارة بالأهداف أسلوب للتطوير الإداري، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 1، 2، شعبان، 1401هـ، عمان.
- 10- رويلي، سعود عبد الله، صنع القرار في إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، 1421هـ.

- 11- الطحيم، عبد الله بن عبد الغني، التطوير التنظيمي، المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، المملكة العربية السعودية، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط2، 2000م.
- 12- عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001م.
- 13- العديقي، حسن، معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في إدارة الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على إمارة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998م.
- 14- الغمري، إبراهيم، التطوير التنظيمي - مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 48، 1985م.
- 15- فتحي، شاكر محمد، التطوير التنظيمي مدخل لفعالية الإدارة المدرسية، مجلة التربية والتنمية، السنة الثانية، العدد 2، 1993م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 16- Bartholomew, Walter. (2002) Leadership Values and Roles of Florida School District Superintendents (Unpublished doctoral dissertation). Florida: University of Central Florida.
- 17- Bruce, Macfarlane, Competence – Based Management Education and the Needs of the Learning Organization, 1994.
- 18- Cummings and Worley (1997). " Organization Development and Change", Sixth Edition, South Western Publishing.
- 19- Goleman, Daniel, Leadership That Gets Results, Harvard Business Review, March-April 2000.
- 20- Schmuck, Richard A. & Runnel, Philip J., (1995). The Handbook of Organizational Development in Schools. London: Mayfield Publishing Co.

المواقع الإلكترونية:

موقع بلدية محافظة حريملاء.

موقع رؤية المملكة 2023