

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبة: جلميد شيماء

تحت عنوان:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية للعامل

دراسة ميدانية على عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د شيبلي وهيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف	رئيسا
أ د نوادري فريدة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف	مشرفا
د فضيل رمضان	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف	ممتحنا


السنة الجامعية: 2022-2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لشكر وتقدير

الشكر لله الواحد الصمد الذي خلقنا فسوانا ومن كل خير أعطانا ولطريق العلم هدانا الحمد لله على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع. أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي الفاضلة المشرفة "نوادري فريدة" على إشرافها في سبيل إنجاز هذه المذكرة، فلها كل الشكر على ما قدمته من نصائح وتوجيهات. كما أشكر كل من كان له يد العون في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد.





الإهداء

الحمد لله أهل الحمد والثناء، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله والمرسلين
سيدنا محمد وعلى اله وصحبه وسلم .

اهدي هذا العمل المتواضع:

إلى التي رعتني بحنانها وعطفها أعانني الله على تعويض بعض ذلك أُمي الحبيبة أطال
الله في عمرها .

إلى الذي أعيش تحت ظل جمده وتعبه بلا امتنان أي العزيز حفظه الله ورعاه
وأطال في عمره .

إلى الذين عشت بين جوانبهم فوجدت الحب والاحترام والتقدير إخوتي وأخواتي
عثمان ومروة وكوثر حفظهم الله

إلى جميع أصدقائي وزملائي وزميلاتي الذين تقاسمت معهم مشواري التعليمي
إلى كل من جمعني به الاقدار عبر طيات الحياة من اقرب واصدقاء وزملاء وكل
من قدم يد العون والدعم والمساندة.

جلهيد شديما

ملخص الدراسة:

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصمتها على المنظمات بصفة عامة، ولهذا كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية من خلال هذان المتغيران، واعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة من مجتمع عمال المركب الصناعي والغذائي الحضنة بالمسيلة، حيث اتبعنا في انجاز البحث المنهج الوصفي، وعلى الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات والتي تحتوي على أسئلة حول البيانات الشخصية، ومجموعة من الأسئلة حول الموضوع الموجه إلى العاملين في جميع المراكز الوظيفية الموجودة في المؤسسة إضافة إلى الملاحظة من أجل الإجابة على الفرضيات. وقد خلصت الدراسة هذه إلى أن الثقافة التنظيمية لها علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية للعامل في المؤسسة، وبناء على ذلك هذه النتائج ختمت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات للمركب.

Study summary:

Organizational culture with its material and moral components makes its mark on organizations in general and therefore the aim of this study was to recognize the relationship of organizational culture to the formation of organizational identity through these two variables, In our study, we relied on the simple random sample of the industrial and food complex workers' community. In carrying out the research we followed the descriptive approach, and on the form as an essential data collection tool containing questions about personal data and a set of questions on the subject addressed to employees in all job centres located in the institution as well as observation in order to answer hypotheses.

This study concluded that the organizational culture had to do with shaping the worker's organizational identity in the enterprise, and accordingly these findings concluded with a set of recommendations and suggestions for the compound.

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

اهداء

ملخص الدراسة

أ..... مقدمة

4..... الفصل الأول

4..... تمهيد:

5..... أولا- الإشكالية:

6..... ثانيا - فرضيات الدراسة.

7..... ثالثا - أسباب اختيار الموضوع.

8..... رابعا - أهمية الموضوع.

9..... خامسا أهداف الدراسة.

9..... سادسا - تحديد المفاهيم.

13..... سابعا: الدراسات السابقة.

16..... ثامنا: المقاربة السوسولوجية:

19..... خلاصة الفصل:

الفصل الثاني

21..... تمهيد:

22..... أولا: المقاربة المفاهيمية للثقافة.

29..... ثانيا: قراءة في الثقافة التنظيمية.

49..... ثالثا: آلية تغيير الثقافة التنظيمية:

68..... رابعا: الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية والنماذج الحديثة:

الفصل الثالث

82..... تمهيد:

73..... أولا: أهمية الهوية التنظيمية .

74.....	ثانيا: خصائص ومحددات الهوية التنظيمية.
76.....	ثالثا: تصنيفات الهوية التنظيمية.
76.....	رابعا: أشكال الهوية التنظيمية.
77.....	خامسا: آليات بناء وتشكل الهوية التنظيمية.
78.....	سادسا: آليات تفعيل الهوية التنظيمية.
82.....	سابعا: أبعاد وآثار الهوية التنظيمية.
84.....	ثامنا: تصورات نظرية حول الهوية التنظيمية.
88.....	خلاصة الفصل:
	الفصل الرابع
99.....	تمهيد.....
90.....	أولا: مجالات الدراسة.....
91.....	ثانيا: مجتمع الدراسة والعينة.....
91.....	ثالثا: منهج الدراسة.....
91.....	رابعا: أدوات جمع البيانات.....
92.....	خامسا: المعالجة الإحصائية (القواعد والقياسات الإحصائية).....
94.....	خلاصة:
	الفصل الخامس
96.....	تمهيد:
97.....	أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الاستبيان.....
98.....	ثانيا: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان.....
103.....	ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة.....
110.....	رابعا: اختبار فرضيات الدراسة.....
116.....	خامسا: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
118.....	سادسا: مناقشة النتائج العامة لدراسة.....
135.....	خلاصة الفصل

121.....	الخاتمة العامة.
122.....	توصيات الدراسة.
138.....	قائمة المراجع.
	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول رقم (1): فئات مقياس الإجابة على الفقرات.....54
- جدول رقم (2): نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة للأبعاد والمحاور.....58
- جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....59
- جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم.....59
- جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.....60
- جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....61
- جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.....62
- جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب مجال العمل.....63
- جدول رقم (9): تحليل بيانات الموظفين لبعدهم القيادة.....65
- جدول رقم (10): تحليل بيانات الموظفين لبعدهم الاتصال.....66
- جدول رقم (11): تحليل بيانات الموظفين لبعدهم المناخ التنظيمي.....67
- جدول رقم (12): تحليل بيانات الموظفين لبعدهم الابداع والابتكار.....69
- جدول رقم (13): تحليل نتائج الانحدار البسيط لبعدهم القيادة على نمط الاتصال.....70
- جدول رقم (14): تحليل نتائج الانحدار البسيط لبعدهم القيادة على المناخ التنظيمي.....71
- جدول رقم (15): تحليل نتائج الانحدار البسيط لبعدهم القيادة على نمط الاتصال.....71
- جدول رقم (16): تحليل نتائج الانحدار البسيط لبعدهم القيادة على نمط الاتصال.....72

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01): متغيرات الدراسة.....4
- شكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....59
- شكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم.....60
- شكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.....61
- شكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.....62
- شكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.....63
- شكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب مجال العمل.....64

مقدمة

تواجه المؤسسات بكافة أنواعها جملة من التحولات والتغيرات المتسارعة وفي ظل هذا التسارع تسعى إلى تحقيق ما تضعه من أهداف باستخدام كافة الإمكانيات والموارد المتاحة لها، ويعتبر المورد البشري أحد مقوماتها نحو النجاح وتحقيق الأهداف، حيث يجب الحفاظ عليه والسعي لتطويره من أجل الرقي ومسايرة هذا التطور والنجاح، وذلك أن الأمم القوية في عصرنا هذا تقاس بما تملك من مورد بشري قادر على الانتاج وبما يحمله من قيم وفكر يساعد على ترسيخ السلوكيات الراقية والحضارية.

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمؤسسات كونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المؤسسات مع عاملها ومع محيطها، فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة قوية تمكن أعضائها من الانضباط وتدفعهم إلى الاندماج أو للذوبان داخل المؤسسة، وسيادة قيم المؤسسة على قيم الأفراد أو الجماعة في صورة تكيف وتوفيق بما يحمله الفاعلين من أفكار، مما يؤدي إلى غرس هوية المؤسسة عليهم، وإبرازها في مواقفهم وسلوكياتهم بما يتماشى مع ما تصبوا إليه، فوجود هوية تنظيمية يساهم في ترسيخ أسلوب تفكير موحد لفاعليها، وتكوين شخصية متميزة للمؤسسة عن غيرها من مؤسسات المجتمع الأخرى، يتجسد ذلك من خلال الكثير من العمليات التنظيمية والاجتماعية يشكل أسلوب القيادة وعلاقات العمل أحد أوجهها البارزة.

وعليه يمكن القول أنه يمكن للثقافة التنظيمية المساهمة في تشكيل وبناء الهوية التنظيمية للعامل داخل المؤسسة إذا قامت على أسس صحيحة، ونظراً لحيوية الثقافة التنظيمية وأهمية الهوية التنظيمية للعاملين في المؤسسة، اتجهنا إلى تناول هذين المتغيرين في الدراسة من أجل معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية على عمال مطاحن الحنطة بالمسيلة.

ولكي يتم الوصول إلى الأهداف المنشودة وإجراء هذا البحث، وجب علينا إتباع خطوات منهجية، وعليه قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين أساسيين: الجانب النظري والجانب التطبيقي، وقد حاولنا دراسة الظاهرة من خلال التطرق إليها في خمسة فصول.

الفصل الأول: تحت عنوان الفصل التمهيدي للدراسة ويتضمن أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، وكذا تحديد الإشكالية، كما قمنا بتحديد المفاهيم، وتناولنا الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الثقافة التنظيمية حيث تم التطرق إلى أساسيات الثقافة التنظيمية، ويضمن أهمية الثقافة التنظيمية، ثم خصائص الثقافة التنظيمية، ثم أنواع الثقافة التنظيمية، ثم عناصر الثقافة التنظيمية، ثم مصادر

الثقافة التنظيمية، ثم وظائف الثقافة التنظيمية، ثم أبعاد الثقافة التنظيمية، وأخيرا تناولنا العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث: تناولنا فيه الهوية التنظيمية حيث تطرقنا إلى أهمية الهوية التنظيمية، ثم انتقلنا إلى خصائص ومحددات الهوية التنظيمية، ثم تصنيفات الهوية التنظيمية، ثم أشكال الهوية التنظيمية، ثم آليات بناء وتفعيل الهوية التنظيمية، ثم أبعاد الهوية التنظيمية، وأخيرا تناولنا آثار الهوية التنظيمية على الفرد وعلى المجتمع.

الفصل الرابع: تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة وفيه تم تحديد مجالات الدراسة، الجغرافي والزمني والبشري، ثم قمنا بتحديد منهج الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات من ملاحظة واستمارة.

الفصل الخامس: بعنوان عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج حيث قمنا بعرض وتحليل البيانات ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وبعدها مناقشة النتائج العامة للدراسة ثم التوصيات والاقتراحات وفي الأخير خاتمة الدراسة.

الفصل الاول

تمهيد:

منذ أن خلق الإنسان في هذا الكون وهو في صراعات بينه وبين عقله، حول أمور تخص الإنسان في ذاته ولذاته وهناك تساؤلات وقضايا ومسائل عالجه الكثير من الباحثين كل له وجهة خاصة به، في دراستنا نحن سنتطرق إلى احد المواضيع التي لا تزال تشغل الكثير من الباحثين، ألا وهو موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية للعامل، وفي هذا الفصل تطرقت إلى الإشكالية والأسباب في اختياري لهذا الموضوع، إضافة إلى الأهداف التي لم تتوصل إليها الدراسات السابقة، وأهمية الموضوع إضافة إلى تحديد المفاهيم لأن من الشرح يتضح المعنى، أما في الأخير أضيف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

أولاً- الإشكالية:

مس العالم مجموعة من التحولات والتغيرات، فرضت واقعا جديدا وفي جميع المجالات وكل الأصدعة سوء الجانب الاقتصادي السياسي والثقافي، العالم الذي نعيش فيه عالم حيوي قائم على الديناميكية (الاستمرارية) الحركية، دفعت به هذه التغيرات حتى إلى مفاهيم المؤسسة باعتبارها الكيان الاجتماعي والاقتصادي الذي تتجمع فيه الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات أفرادها، إذ يعد المورد البشري أهم أعمدة البناء التنظيمي لأي مؤسسة برغم اختلافه عن باقي الموارد الأخرى التي تحتاجها، لأنه المحرك الأول داخلها، إذن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تمجد الفرد (العامل) وتعطيه حق عمله، فيزيد في إنتاجه، فلكل تنظيم مميزات خاصة به باعتباره جملة من الأحاسيس والاعتقادات والقيم والثقافات التي تؤثر وتتأثر بمختلف التعاملات التنظيمية والتي من شأنها أن تكون محفزة ومدعمة للعمل بشكل إيجابي يحقق الأهداف المسطرة والمرجوة .

لكل منظمة أسس ومبادئ تنظيمية خاصة بها، إذن الطابع الثقافي السائد يختلف من منظمة لأخرى، فالثقافة التنظيمية تتبع من المجتمع الذي يمثل البيئة التي تنشأ فيها المؤسسة 'المجتمع هو الذي يؤثر على توجيه المؤسسات وكفاءتها .

من أبرز المواضيع التي نالت اهتمام كبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، فالمورد البشري إذن عنصر هام في نجاح المؤسسة وفشلها، فالمؤسسة الناجحة إذن هي من تغرس مجموعة القيم المشتركة التي تعمل كل مؤسسة على ترسيخها بين عمالها بمختلف الطرق والوسائل.

كل مؤسسة لها ميزة تنافسية خاصة بها، نلاحظ من هنا أن المسؤول عن المؤسسة عندما يكون مهتما بعماله من كل النواحي نجد أن مؤسسته مؤسسة ناجحة، حيث تقع المؤسسة تحت تأثير التركيبة الثقافية والاجتماعية السائدة كالأفكار والمعتقدات والقيم، ما هو ملاحظ هنا لا يمكن إنشاء أي مؤسسة إلا إذا حبذاها المجتمع وتأقلمت مع القيم الموجودة فيه، فنجاح المؤسسة وفشلها مرتبط إذن بالتركيبة الاجتماعية، منح المسؤول عن المؤسسة (المدير) اهتمام كبير بالمورد البشري (العامل) لأنه عنصر هام في العملية الإنتاجية، بسبب الانجاز والتميز والتفوق على اعتبار القدرات والمهارات أصبحت اليوم الرأس المال الحقيقي.

لذا فقد أثار موضوع الهوية التنظيمية اهتمام الباحثين والمفكرين لأن العامل البشري هو المحور الأساسي في العمل، فهو يعتبر من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بالجهود المبذولة من طرف العمال لأن الفرد القادر فرد ناجح والنجاح مرتبط بالجهود التي يبذلها العاملون، فزيادة الإنتاج مرتبطة بهذا الأخير، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود وثقافة هؤلاء الأفراد، وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق هذا الولاء وذلك من خلال القوانين والتشريعات التي تسنها المؤسسة

الفصل الأول: الفصل التمهيدي للدراسة

أي أسس نظامها الداخلي وكذا إشراك العمال في اتخاذ القرارات وأيضاً من خلال الحوافز المقدمة على اعتبار أنها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات.

ما هو ملاحظ هنا أن المؤسسة الناجحة هي التي تتخذ القرارات بين المسؤول والعامل من أجل إنجاز هذه المؤسسة.

لذلك سنتناول في موضوع دراستنا علاقة الثقافة التنظيمية بالهوية التنظيمية للعاملين في مؤسسة مطاحن الحنونة، "المسيلة"، ذلك لأنها مؤسسة اقتصادية صناعية تهتم بالهوية التنظيمية باعتبارها تهدف الى الاحتفاظ وتوطين العامل بالمؤسسة مهما كان صنفه، دون أن ننسى أنها مؤسسة تهدف أيضاً إلى تحقيق الأرباح والعوائد ويتسنى هذا من خلال زيادة الإنتاج وزيادة كفاءة العاملين فيها وتعتمد في ذلك على أسس تنظيمية، ومن أجل إبراز هذه المعالم قمنا بطرح التساؤل الرئيسي:

هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الهوية التنظيمية بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحنونة Agroddiv "المسيلة" عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؟
وتندرج تحته تساؤلات فرعية وهي:

• هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعده التوقعات التنظيمية على الهوية التنظيمية بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحنونة Agroddiv "المسيلة" عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؟

• هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعده المعتقدات التنظيمية على الهوية التنظيمية بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحنونة Agroddiv "المسيلة" عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؟

• هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعده القيم التنظيمية على الهوية التنظيمية بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحنونة Agroddiv "المسيلة" عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؟

ثانياً - فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: الفصل التمهيدي للدراسة

تقوم دراستنا على الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الهوية التنظيمية بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agroddiv "المسيلة" عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

وثلاث فرضيات فرعية وهي :

• يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعث التوقعات التنظيمية على الهوية التنظيمية بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agroddiv "المسيلة" عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

• يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعث المعتقدات التنظيمية على الهوية التنظيمية بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agroddiv "المسيلة" عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

• يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعث القيم التنظيمية على الهوية التنظيمية بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agroddiv "المسيلة" عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

ثالثا - أهمية الموضوع.

إنّ القيمة العلمية لأي موضوع بحث لابد أن يدركها الباحث كأول خطوة والآن فلا فائدة من البحث إذا لم يضيف للمعرفة العلمية شيء لذلك، فأهمية دراستنا الراهنة تكمن في النقاط التالية:

- تعتبر الهوية التنظيمية موضوعا حيويا يتعلّق بالسمات الرئيسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ومما يزيد من أهمية الموضوع وحيويته العلمية ربطه في هذه الدراسة بالثقافة التنظيمية والتي بدورها تساهم في تشكيل الهوية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؛

- تبرز أهمية الدراسة كذلك في أنّ الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية لم ينالا حظا كافيا من اهتمام الباحثين والممارسين للإدارة في المنظمات الإدارية، وبذلك يأمل أن تغيد هذه الدراسة في إثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وعلاقات العمل وعلى أساليب القيادة؛

- وتبرز أهمية الدراسة كذلك في تحديد علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية لدى عمال المؤسسة، فوجود ثقافة متماسكة ومترابطة وواضحة داخل المؤسسة يساهم في تشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؛

الفصل الأول: الفصل التمهيدي للدراسة

- تعمل الثقافة التنظيمية على تعزيز الهوية التنظيمية وفرض الانسجام، الرؤية الجماعية والشعور بتوحد الفرديات والهويات وكل هذا يعود بالفائدة الإيجابية لصالح المؤسسة الجزائرية
- القيمة العلمية والاجتماعية لموضوع الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية وذلك من خلال طبيعتها داخل المؤسسة؛
- الاستفادة من المعلومات وزيادة المعارف حول هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال تخصص تنظيم وعمل
- كما تكمن أهمية الدراسة في أنها تعد من أهم الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة.

رابعاً - أسباب اختيار الموضوع.

1 - الأسباب الذاتية :

- إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع عمل وتنظيم .
- الرغبة في الحصول على تفسيرات مقنعة حول موضوع الهوية التنظيمية .
- توظيف معارفنا النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف عن مدى قدرتنا على التعامل مع المعلومات وكيفية توظيفها فيما يخدم البحث.

2 - الأسباب الموضوعية :

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية .
- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص .
- توفر المراجع حول موضوع الدراسة .
- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان علم الاجتماع العمل والتنظيم والسلوك التنظيمي.

خامسا أهداف الدراسة.

أطمح من خلال هذه الدراسة التي أنا بصدد دراستها، من التأكد من صحة الفرضيات التي قمت بطرحها، ذلك من خلال جملة من الأهداف والمتمثلة فيما يلي:

الهدف الرئيسي من دراستي هذه هو معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالهوية التنظيمية للعمال بمؤسسة مطاحن الحضنة، وقد وضعنا تحته الأهداف الفرعية الآتية :

1 - محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agrodiv "المسيلة".

2 - كشف العلاقة الموجودة بين الحوافز ورضا العمال بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agrodiv "المسيلة".

3 - معرفة العلاقة بين الالتزام وزيادة إنتاج العمال بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agrodiv "المسيلة".

سادسا - تحديد المفاهيم.

لا يوجد بحث يخلو من المفاهيم المصطلحات التي تحدد من قبل الباحث استنادا للمتغيرات والفروض الموضوعية لعنوان البحث، والتي يريد اختبارها وتجريبها بغية صياغتها على شكل قوانين، ونظريات مما يحتم عليه مجز حقل مستقل في بداية بحثه ليكون القارئ على دراية ونخص بالمفاهيم مجموعة الآراء والأفكار والمعتقدات حول أشياء محددة كما تعرف بأنها أسماء تطلق على الأشياء التي هي من صنف واحد وهي ليست ثابتة أو قابلة للتحويل، وإنما هي أفكار جزئية، ديناميكية، تتبدل طبقا لتغير العصر، وكذا تغير الظروف الموضوعية، والحياتية.¹

- ما نلاحظه هنا أن المصطلح يبقى له نفس الاسم ما تتغير هي دلالات المصطلح لأن الدلالة تتغير من مدة لأخرى وأين توضع وكيف توظف وحسب الفكرة التي يريد أن يوصلها الباحث .

نظرا لأهمية تحديد المفاهيم التي تعد من أولى الخطوات التي يقوم بها الباحث في العلوم الاجتماعية عند إجرائه لأي دراسة فقمنا في هذا الفصل بضبط المفاهيم المتعلقة بموضوع بحثنا وهو: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية للعامل بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agrodiv "المسيلة"، وقد تم عرض هذه المفاهيم بناء على ما تم طرحه من قبل الباحثين والمفكرين.

¹ إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطباعة للنشر والتوزيع، لبنان، 1982، ص ص، 21-22 .

1- مفهوم الثقافة التنظيمية.

تعريف الثقافة التنظيمية:

اصطلاحا: بأنها المعتقدات والقيم والأعراف السائدة في المنظمة وكيفية تصرف الأفراد ومعاملتهم لبعضهم البعض والعلاقات المتبادلة بينهم والسلوك والممارسات التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد بينهم والسلوك والممارسات التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد وتساعد هذه الثقافة على توضيح العلاقات الوظيفية.¹

ويعرفها ويلين WHELLEN إنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة²

تعريف جيبسون وزملاؤه: أنها تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد.³

تعريف القريوتي: يرى أنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه.⁴

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والعادات والقواعد والتوقعات التنظيمية وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل وضبط السلوك التنظيمي وتحديد طبيعة القيادة وطبيعة علاقات العمل.

2- مفهوم الهوية التنظيمية:

الهوية التنظيمية:

اصطلاحا:

طرحت مسألة الهوية التنظيمية من قبل "ألبرث" وتغيرت من أن تكون حصرا قرار إدارة إلى مفهوم متعدد المستويات لتقديم الرؤى للسلوك التنظيمي والتعاوني والفردية.

¹ زيد منير عيوي : معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ، ص 157.

² مرجع سابق: محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ص 31 .

³ حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 .

⁴ محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000 ، ص 286 .

الفصل الأول: الفصل التمهيدي للدراسة

في حين يستمر المنظرون في الحوار والنقاش حول التعريفات والتوجهات لوضع تصور للهوية التنظيمية¹. تم بناء نقطة الانطلاق لخطاب الهوية التنظيمية على يد ألبرت وواتن اللذان وضعوا ملخصا من السمات الأساسية للهوية التنظيمية:

- ما يتم تناوله من طرف أعضاء المنظمة ليكون محوريا لعمل المنظمة.
- ما الذي يجعل المنظمة (في تصور أعضاء) عن المنظمات الأخرى.
- ما الذي يعتبره الأعضاء مميز ودائم أو مستمر، يربط الحاضر والماضي ويفرض المستقبل للمنظمة.

إن هذا المفهوم التأسيسي "لهوية التنظيمية" الذي أنشأ من قبل ألبرت وواتن يعد كبيان للهوية التنظيمية والذي يتألف من خصائص مركزية، مميزة ودائمة لها². وبهذا فالهوية التنظيمية هي جوهر المنظمة والذي تجسده الميزات السابقة، وهي وصف لخصائص معتقدة من طرف الأعضاء متمركزة في أذهانهم فهي ليست فقط للتعامل مع المنظمة ككل ولكن أيضا مع أعضائها على وجه الخصوص.

الهوية التنظيمية تدل على طبيعة وسلوك المنظمة وأعضائها فمن دون أعضاء المنظمة لا يمكن الاتفاق على هويتها فهي بهذا غير موجودة.

ولهذا يتم تعريفها على أنها بناء البيذاتانية المشتركة. Intersubjectiveconstruct

أكد ألبرت وواتن من جانبهما أن تعريف الهوية التنظيمية يتم من أعضاء المنظمة³.

- ويرى حريم حسن الهوية التنظيمية بأنها "تتعلق بمدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني".
- ويعرف AlbertandWhetten الهوية التنظيمية بأنها: "فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية أو مركزية في المنظمة التي تميزها عن غيرها، وتتصف عادة بالاستمرارية، ويفترض بالسمات

¹ ليندة لفحل، دور الثقافة المنظماتية في بناء الهوية التنظيمية للمنظمات الدولية المنظمة العالمية للتجارة كنموذج، أطروحة، دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص علاقات دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية جامعة باتنة1، 2018 ، ص 33.

² Gioia, dennistA , and Maykenshultz, and kevin G. corley " organization identity, Adaptative Instability" Academy of Management Review, vol 25(1), 2000, pp63-71.

³ Ashforth, Blake E and Fred Mael," social Identity Theory and organization", academy of: Management 14 (1) ,1996,p 28.

الأكثر جوهرية في المنظمة أن تستمر وذلك لأنها مرتبطة بتاريخ المنظمة، كما أنه ينبغي على المنظمة أن تبحث عن الوسائل التي تساعد على أن تميز نفسها عن المنظمات الأخرى".¹

وتتشكل الهوية التنظيمية من القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات العاملين بالمنظمة إذ يكون لإدارة المنظمة دورا أساسيا في تشكيلها، والإجابة عن السؤال من نحن؟ كمنظمة، وهذا يؤثر في تفسير وتحديد التحديات عند صياغة استراتيجية المنظمة والاتصال وحل النزاعات التنظيمية.²

يعرف Aust الهوية التنظيمية بأنها: الشخصية المميزة للمنظمة والتي يتم إدراكها من خلال القيم المنتشرة التي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج.³

أما الأدبيات الحديثة ونظريات الهوية التنظيمية فتشكك في التعريف المقدم من قبل ألبرت سنة 1985 وأوجد العديد من الباحثين أمثال **جويو Giola** و**توماس Thomas** ، **شولتز وكورلي** الذين أوجدوا معايير أخرى للاستمرارية والديمومة حيث افترضوا أن الهوية التنظيمية ديناميكية وأكثر ليونة ويرتكز هذا من خلال الآلة التجريبية خاصة فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي.

أما **جويو Giola** و**توماس Thomas** فكان مقتنعان بأن مفهوم الهوية التنظيمية مائع ويمكن تغييره استراتيجيا لأن طبيعة الهوية التنظيمية في حالة تطور مستمر بالإضافة إلى ذلك فإنه من الأسهل للمنظمات تحويل ملامح هويتها مقارنة مع هوية الفرد ولكن الأهمية تكمن في الحفاظ على الخصائص الأساسية لجوهر الهوية.⁴

التعريف الاجرائي للهوية التنظيمية:

الهوية التنظيمية هي عبارة عن خصائص فريدة من نوعها تميز المؤسسة عن غيرها، وتلعب الإدارة دورا كبيرا في تحديد معالم الهوية التنظيمية أمام الفاعلين داخل المؤسسة، وهذا ما ينمي ويقوي من مستوى الاندماج والانتماء لدى التركيبة البشرية العمالية، ليأتي سلوكهم صورة طبق الأصل لسلوك ممارساتهم العملية، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز خصائص الأفراد.

¹ هشام سبع ومحمد أمين هيشور، مساهمة الثقافة التنظيمية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة، دراسة ميدانية بمؤسسة حرموك للمشروبات الغازية، أعمال الملتقى الدولي الثاني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، ص 608.

² المرجع نفسه، ص 608.

³ Forman P.and D.A Whetten, **Members Identification with Multiple- Identity organization**: organization science, 13 (6), p618- 635.

⁴ Gioia, Dennis A, 1998, opcit pp17-32.

سابعاً: الدراسات السابقة.

هي أهم الدراسات التي تحترم الخطوات المنهجية في البحث العلمي، التي يتبعه الباحث في موضوعه، شرط أن يكون للدراسة موضوعاً وهدفاً ونتائج، وأما إذا وجدت فرضيات البحث، والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلاً ودقة وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائد أو في المجالات والبحوث، أو في كتب وفي المخطوطات، أو في المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية.¹

الدراسة الأولى:

قدم حمد بن فرحان الشلوي سنة 2005-2006 دراسة شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت عنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي " دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي:

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد ؟

واندرجت تحته تساؤلات فرعية وهي:

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية ؟

2- ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ؟

3- هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية

لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين ؟

4- هل يختلف مستوى الانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية

لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين ؟

5- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين؟

¹ رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2002، ص

الأهداف:

- 1- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية.
 - 2- تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.
 - 3- تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.
 - 4- تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص، الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.
 - 5- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين.
- اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، اعتمد أسلوب المسح الشامل بمجتمع يقدر ب 215 موظفا مدنيا وعسكريا. أهم النتائج التي توصل إليها:

- 1- أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا.
- 2- أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين مرتفع بمختلف أبعاده.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية في مستوى الانتماء التنظيمي بين المدنيين والعسكريين وفقا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، وهذه العلاقة طردية موجبة.

الدراسة الثانية:

قدمت ساطوح مهدية سنة 2008 -2009- دراسة لنيل شهادة ماجستير تحت " عنوان الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي " ، (دراسة ميدانية بمركب المواد البلاستيكية بسكيكدة) الجزائر. وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

الفصل الأول: الفصل التمهيدي للدراسة

- هل هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية ومعدلات التماسك الاجتماعي ؟
وتندرج تحته أسئلة فرعية وهي:

1- ما هي مظاهر الثقافة التنظيمية في مركب المواد البلاستيكية ؟

2- ما هي طبيعة نظام الحوافز في مركب المواد البلاستيكية ؟

3- هل تساهم عدالة توزيع الحوافز في زيادة معدلات الولاء ؟

4- ما هو مستوى الرضا في مركب المواد البلاستيكية ؟

5- تحديد معدلات الانتماء والولاء والإلتزام.

6- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي واعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح بالعينة وذلك لتكميم البيانات وحساب النسب المئوية ومعاملات الارتباط واستخراج عينة الدراسة، ولقد اختيرت عينة الدراسة والمتمثلة بنسبة % 10 من الحجم الإجمالي المقدر 1227 عامل بالطريقة المقصودة.
وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أن الحوافز وخاصة الترقية في ميدان الدراسة الحالية تقوم على الأقدمية إضافة إلى المحسوبية وبعض المظاهر الاحتفالية بتكريم المتقاعدين.

- كما بين أغلبية أفراد العينة أنهم لا يشعرون بالاستقرار وأنهم يرغبون في ترك العمل إذ توفرت ظروف أحسن.
- إضافة إلى تأكيد معظم المبحوثين أن رؤسائهم يعاملونهم بنقّة وهذا ما يزيد من دافعيتهم للعمل، كما لاحظنا أن أفراد العينة لديهم رؤية مشتركة حول نظام الحوافز في المركب كونه لا يقوم على العدالة وهذا ما يقلل من معدلات الولاء، وفي ضوء النتائج اتضح مدى الصدق الإمبريقي للفرضية الأولى التي تقرب وجود علاقة بين اعتماد أسلوب التحفيز والتقدير وزيادة معدلات الإلتزام التنظيمي.

- أما النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية التي تقر بالعلاقة القائمة بين المشاركة والرضا، فقد دلت الشواهد الإحصائية أن أغلبية الأفراد أكدوا أنه لا يوجد تشجيع للأفكار الجديدة في مركبهم، وأن القرارات تتخذ من طرف المدير إضافة إلى عدم مشاركتهم في الاجتماعات الدورية للمركب.

كما أنه يوجد تعطيل في انتقال المعلومة عبر مختلف الاتجاهات، زيادة على ذلك فقد بين لنا أغلب أفراد العينة عدم رضاهم وذلك من خلال المؤشرات التالية : الشعور بالانتماء، الشعور بالسعادة، علاقات التعاون والصدقة، ومن خلال ذلك اتضح الصدق الإمبريقي للفرضية الثانية، بالتحقق من صحة الفرضيتين تبين لنا صدق الفرضية العامة، التي مفادها أن هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مركب المواد البلاستيكية ومعدلات التماسك الاجتماعي .

التعليق على الدراسات السابقة:

هذه الدراسات أجريت خلال الفترة من 2005 وحتى عام 2009 وفي أماكن مختلفة فبعضها عربية وبعضها وطنية إضافة إلى أن البعض منها أجري في قطاعات أمنية، وبعضها في قطاعات اقتصادية عامة أو خاصة. هذه الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتقديم وصف كمي ونوعي دقيق لموضوع الظاهرة المدروسة، كما نجد أن هذه الدراسات تختلف من حيث طريقة اختيار العينة فمنهم من قام بالمسح الشامل ومنهم من اختار العينة القصدية ومنهم من اختار العينة بطريقة عشوائية والذين اختاروا بهذه الأخيرة كانت عينتهم صغيرة مقارنة مع مجتمع البحث وهذا لا يؤدي إلى نتائج كاملة بل نسبية خاصة أنهم بصدد دراسة إحصائية، كما أن النتائج المتوصل إليها تكون أقل مصداقية.

نجد أن أغلبية فرضيات هذه الدراسات قد تحققت وهذا دليل على سلامة ومنطقية البناء النظري والمنهجي لهذه الدراسات، وهذه الدراسات تتوافق مع دراستنا في أحد متغيرات دراستنا أو كليهما، كما أننا نتفق معها في اعتمادنا للمنهج الوصفي وهذا لملائمته مع طبيعة الموضوع.

مواطن الاستفادة:

أسهمت هذه الدراسات في توضيح رؤيتنا حول موضوع الثقافة التنظيمية ، كما ساعدتنا في معرفة أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول الثقافة التنظيمية ، ومنه ساعدتنا في تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية، كما اعتمدنا عليها كمرجع، وساعدتنا في أخذ فكرة عن المنهج المناسب لدراستنا، كما أنها ستساعدنا في صياغة بعض أسئلة الاستمارة.

ثامنا: المقاربة السوسولوجية:

تسمح المقاربة السوسولوجية للباحث بالاقتراب الدقيق من الواقع، وتمنحه القدرة على تحليل وإدراك وتفسير أبعاده، وهي تعد نقطة وصل بين الإطار المرجعي النظري والمنهجية المتبعة، فهي على المستوى التصوري تساعد على تحقيق التماسق المنطقي وعلى تبصر جوانب الظاهرة المدروسة وتبين أبعادها المختلفة، وتساعد في اختيار المناهج المناسبة، ونتيجة لذلك فهي تحقق الانسجام بين الجانب التصوري للبحث والجانب التطبيقي والتفسيري. وبما أن الدراسة الراهنة تهتم بمتغيرين أساسيين يتمثلان في الثقافة والهوية التنظيمية، وكون الهدف الأساسي هو

الفصل الأول: الفصل التمهيدي للدراسة

الوقوف عن الدور الذي تلعبه الثقافة في تشكيل الهوية التنظيمية فإن المقاربات المناسبة والأقرب لدراستنا حسب اطلاعنا على مختلف أشكال المقاربات هي التفاعلية الرمزية.¹

النظرية التفاعلية الرمزية:

تقوم النظرية التفاعلية الرمزية التي من روادها جورج ميد وإرفينغ غوفمان، بلومر على مجموعة من القضايا الأساسية تتمثل:

- التفاعلية الرمزية تهتم بوحدة التحليل (التفاعل)؛
- تعتمد على الرموز والمعاني وهي نتاج للتفاعل الاجتماعي؛
- يتصرف البشر اتجاه الأشياء على أساس ما تعنيه لهم تلك الأشياء.
- المعاني تحور وتعديل ويتم تداولها عبر عملية تأويل يستخدمها كل فرد في التعامل مع الاشارات التي يوجهها.²

ويعتبر التفاعل الرمزي هو السمة المميزة للتفاعل البشري، وأن تلك السمة الخاصة تنطوي على ترجمة رموز وأحداث الأفراد وأفعالهم المتبادلة.

ولقد ركز التفاعليون الرمزيون بين نوعين من السلوك:

- السلوك الذي يستخدم الرموز ويخضع لها بطريقة روتينية بحتة.

- السلوك الواعي الموجه نحو تحقيق هدف معين من خلال وسائل معينة.

ويعكس هذان المستويان من السلوك مستويين للذات فهناك جانب روتيني للذات مرتبط بدرجة تحديد الرموز بشكل جمعي خلال التفاعل الروتيني، وهناك جانب آخر للذات أكثر إبداعا وأكثر عرضة للتغير طالما أن الجوانب بعينها من السلوك يتم توجيهها بوعي، فضلا عن ذلك فإن هذين النوعين يعبران عن أن هناك في أي مجتمع اتجاها نحو الثبات في العلاقات واستقرارها، وآخر نحو تغييرها وتعديلها.³

¹ موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، ط 2، الجزائر، دار القصة للنشر، 2002، ص

² إيان كريب: النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، تر محمد حسين غلوم، سلسلة عالم المعرفة، 1999، ص 119.

³ أحمد زايد علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، مصر، دار الكتب المصرية، 1984، ص 420.

الفصل الأول: الفصل التمهيدي للدراسة

ويرى أنصار التفاعلية الرمزية أن جميع صور التفاعل بين الأفراد تتضمن تبادلاً للرموز، فعندما نتفاعل مع الآخرين نبحث دوماً عن مفاتيح حول أنسب أنماط السلوك في السياق الذي يحدث فيه التفاعل، وعن مفاتيح حول كيفية تفسير ما يقصده الآخرون. وتلفت التفاعلية الرمزية انتباهنا إلى تفاصيل التفاعل بين الأشخاص، وكيفية استخدام هذه التفاصيل في فهم ما يقوله الآخرون ويفعلونه.

ومن خلال موضوع الدراسة التي نقوم بها، نجد أن التفاعلية الرمزية ترى أن المجتمع نسق متفاعل، ولا يمكن أن يوجد شيء في المجتمع خارج إطار التفاعل، أي أن المجتمع كيان متجدد باستمرار بين لحظة وأخرى، والتفاعل بين الفرد والمجتمع هو الذي يحدد هوية

ويرى أنصار التفاعلية الرمزية أن جميع صور التفاعل بين الأفراد تتضمن تبادلاً للرموز، فعندما نتفاعل مع الآخرين نبحث دوماً عن مفاتيح حول أنسب أنماط السلوك في السياق الذي يحدث فيه التفاعل، وعن مفاتيح حول كيفية تفسير ما يقصده الآخرون. وتلفت التفاعلية الرمزية انتباهنا إلى تفاصيل التفاعل بين الأشخاص، وكيفية استخدام هذه التفاصيل في فهم ما يقوله الآخرون ويفعلونه.¹

ومن خلال موضوع الدراسة التي نقوم بها، نجد أن التفاعلية الرمزية ترى أن المجتمع نسق متفاعل، ولا يمكن أن يوجد شيء في المجتمع خارج إطار التفاعل، أي أن المجتمع كيان متجدد باستمرار بين لحظة وأخرى، والتفاعل بين الفرد والمجتمع هو الذي يحدد هوية كل من الفرد والمجتمع في نفس الوقت، بحيث يصبح الفرد والمجتمع كيان واحد له شخصيته المميزة، وتعتبر نظرية التفاعلية الرمزية من بين النظريات التي فتحت الطريق لدراسات أخرى تأثرت بأفكار روادها، ومن بين هذه الدراسات نذكر المقاربات النظرية التي قد تخدم الدراسة حول الهوية التنظيمية وتتمثل في الهوية عند كل من رونو سانسوليو وكلود ديبار. وسنتطرق لهما في الفصل الخاص بالهوية التنظيمية.

¹ قراءة معاصرة في نظرية علم الاجتماع، تر مصطفى خلف عبد الجواد، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، 2002، ص398.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه وما سبق ذكره في هذا الفصل يمكن القول أن الإطار العام للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث للمسار الصحيح للدراسة، كما تزودنا ببعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع، كما أن هذه المرحلة تزيل الغموض واللبس الذي كان يسود موضوع الدراسة الحالية وهذا من خلال تحديد المشكلة البحثية وأسباب اختيارها لموضوع، الأهمية والأهداف ثم تحديد المفاهيم، وصولاً في الأخير إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

تمهيد:

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها فمفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع معين.

فالمتبع لكرونولوجية الثقافة التنظيمية يرى أن الثقافة التنظيمية تطورت مع الوقت وتكونت من خلال التفاعل الاجتماعي بين مختلف عناصرها الفيزيقية المادية، الثقافية السياسية، أو بين معتقداتها وأعرافها وتوقعاتها التنظيمية حيث أصبحت هذه العناصر أهم القواعد الأساسية للمنظمة في رسم صورتها الذهنية لدى العاملين والتي تجعلهم يشعرون أنهم جزء منها.

وتعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، كما أن القيم والمعتقدات التي تتبناها المنظمات من خلال العاملين هي التي تحكم الأداء وترسم الطريق نحو تحقيق الأهداف حسب نوعيتها، هذه القيم والمعتقدات هي التي تحافظ على المؤسسة على نفسها كوحدة مترابطة وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

وباختصار يمكن القول إن ظهور الثقافة التنظيمية ساهمت في ظهور البعد الثقافي للمؤسسة. ولما كانت الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية فإن هذا الفصل سيتناول مفهوم الثقافة التنظيمية، مكوناتها أهميتها، وخصائصها الرئيسية، كما سنتطرق إلى أنواعها ومستوياتها وتكوينها ودواعي تغييرها ومدخلها، ويختتم هذا الفصل بالتعرف على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

أولاً: المقاربة المفاهيمية للثقافة.

1- أهمية الثقافة: باعتبار أن الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يتضمن المعرفة العقيدة الفن الأخلاق، وكل المقومات التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.

من خلال هذا نستنتج أهمية الثقافة في النقاط التالية:

- تلعب الثقافة دوراً هاماً في الحفاظ على القيم والمعايير في المجتمع. تفسح المجال للابتكار والإبداع.
- تشجع على ظهور الآراء والاتجاهات التي تطرح بدائل للثقافة المهيمنة الاجتماعية والجماعات.
- يمثل قوة فاعلة مؤثرة دافعة للتغيير في المجتمعات.¹

2- خصائص الثقافة:

في تحليل الخصائص الأساسية للثقافة يذهب " جورج ميردوك " إلى أن الدراسات المقارنة تكشف حقيقة أن الثقافات الإنسانية رغم تنوعها إلا أنها تشارك في خصائص مشتركة للتحليل العلمي وهامة هي يمكن التعبير عنها في سلسلة افتراضات أساسية هي:²

الثقافة شيء قابل للتناقل: فالثقافة تنتقل عبر أجيال متعاقبة وهناك افتراضات من حيث أنه لو كانت الثقافة شيء قابل للتناقل فإن هذا يعني أن كل الثقافات يجب أن تظهر بعض التأثيرات العامة لعملية التناقل نفسها.

والثقافة شيء قابل للتعلم: فالثقافة ليست شيئاً غريزياً أو فطرياً ولكنها مكونة من عادات اتجاهات مكتسبة للتفاعل يكتسبها كل فرد خلال خبراته الذاتية.

الثقافة شيء اجتماعي: أي أنها يشارك فيها الكائنات الإنسانية التي تعيش داخل تجمعات منظمة.

الثقافة لها وظيفة الإشباع: فعناصر الثقافة وسائل مجربة لإشباع الدوافع الإنسانية فهي دائماً تشبع الحاجات البيولوجية الأساسية والحاجات الثانوية المنبثقة عنها.

الثقافة شيء مثالي: فعادات الجماعة تتكون منها الثقافة توضع في معايير مثالية أو أنماط سلوكية مثالية.

الثقافة لها وظيفة التوافق: حيث تحاول الثقافة خلال الفترات الزمنية أن تتوافق مع البيئة الخارجية رغم تأثيرها الضعيف في التطور الثقافي كذلك تتوافق من خلال الاستعارة والتنظيم للبيئة الاجتماعية للشعوب

كما تميل إلى التوافق مع المطالب السيكولوجية للكائن الحي البشري.

¹ أنتوني غدنز، علم الاجتماع مع مدخلات عربية، ترجمة فايز الصباغ، لبنان، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة ترجمان، ط1، (2005)، ص 86.

² جليبي علي عبد الرزاق وآخرون، علم الاجتماع الثقافي، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، (2005)، ص 123.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

الثقافة لها وظيفة التكامل: كأحد النتائج لعملية التوافق السابقة فان عناصر الثقافة تميل إلى أن تشكل كلا متكاملًا وهي في الواقع نسق تكاملي.

إضافة إلى الخصائص السابقة نضيف ما يلي:¹

ظاهرة إنسانية: إي أنها فاصل نوعي بين الإنسان وسائر المخلوقات لأنها تعبير عن إنسانيته، كما أنها وسيلة مثلى للالتقاء بالآخرين.

أنها تحديد لذات الإنسان وعلاقته نظرته مع ومع الطبيعة ومع وراء الطبيعة من خلال تفاعله معها وعلاقته بها في مختلف مجالات الحياة.

أنها عملية إبداعية متجددة تدع الجديد والمستقبلي من خلال القرائح التي تمثلها وتعبر عنها.

أنها انجاز كمي مستمر تاريخيا فهي بقدر ما تضيف من الجديد تحافظ على التراث السابق وتجدد قيمه الروحية والفكرية والمعنوية وتوجد معه الهوية الجديدة روحا ومسارا ومثلا هذا أحد هو محركات الثقافة الأساسية، كما انه بعد أساسي من أبعادها.

ومن أهم ما كشفت عنه جهود العلماء في توضيح المقصود من الثقافة من عناصر أساسية اعتبرها علماء الاجتماع أهم الخصائص التي تميز الثقافة وهي:²

تتميز الثقافة باستقلالها عن الأفراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية فهي مكتسبة بالتعلم لأنها تمثل التراث الاجتماعي الذي يتراكم على مر الزمان.

تتميز بخاصية الاستمرار ويؤكد أن السمات الثقافية والملامح خاصة العادات والتقاليد لها القدرة وعلى الانتقال بسرعة عبر الزمن.

هي الكل المعقد لاشتمالها على عدد كبير من السمات والملامح والعناصر لتراكمها على مر العصور.

تتميز الثقافة بأنها تتغير وهو يحدث بفضل ما تضيفه الأجيال الجديدة إليها من خبرات وأدوات وقيم وأنماط السلوك وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار.

إلا أن أهم خاصية للثقافة هي:³

¹ علي الزباني، الثقافة العربية والثقافات الأخرى، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم ابيسكو، ط2، (2015)، ص 12، 13.

² جليبي علي عبد الرزاق، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، (1988)، ص 73، 74، 75.

³ استبيته دلال المحسن، التغيير الاجتماعي والثقافي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، (2005)، ص 235، 236.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

أنها تساعد على التكيف فتقافة المجتمع تعمل على تكيف الفرد مع مجتمعه وقيامه بأدواره الاجتماعية المتوقعة منه بعد اكتسابه لمجموعة كبيرة من المعارف والعادات والقيم والاتجاهات، فالثقافة في مساعدتها لأفراد المجتمع أي التكيف لا تعني بالضرورة أن كل عناصر الثقافة تساعد في ذلك بل إن الفرد يتعلم من ثقافته بعض الاستجابات التي قد تؤدي إلى إلحاق الضرر به.

وبذلك فعملية التكيف وتحقيق البقاء هذا يعني انه ليس بالضرورة أن كل عنصر له خاصية التكيف.

3- مستويات الثقافة: ويقول "الف لنتون" في كتابه الأساس الثقافي للشخصية الذي صدر سنة 1945م أن الثقافة تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:¹

1. العنصر المادي وهو عبارة عن الإنتاج الصناعي.

2. العنصر الحركي وهو عبارة عن السلوك الظاهر.

3. العنصر النفسي وهو عبارة المعرفة والموافقة والقيم التي يشترك فيها أفراد المجتمع.

حيث يمثل العنصر الأول والثاني المطهر المفتوح من الثقافة، أما العنصر الثالث فهو المطهر المستتر. كما نجد أن هناك من قسم الثقافة إلى مستويين وهي الثقافة البدائية والثقافة المتمدينة والجدول التالي رقم يوضح أهم الفروق بين هذين المستويين من الثقافة:²

¹ بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية للمصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، رسالة ماجستير، علم النفس، التنظيم والعمل غير منشورة، جامعة الجزائر، (2007)، ص 22.

² وصفي عاطف، الأنثروبولوجيا الثقافية، دراسة ميدانية للجالية اللبنانية الإسلامية بمدينة ديرون الأمريكية، بيروت، دار النهضة العربية، ص 97، 98.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

جدول رقم 01 : أهم الفروق بين هذين المستويين من الثقافة.

الثقافة البدائية	الثقافة المتمدينة
- الاعتماد في المعيشة على اطعام.	- الاعتماد في العيش على الرعي والزراعة وأحيانا الصناعة.
- التكتل في المعاشرة وقرى وعشائر.	- التكتل في شكل قرى زراعية ومدن.
- صغر حجم الجماعات الإنسانية.	- ضخامة حجم الجماعات الإنسانية.
- الامية وعدم معرفة الكتابة والقراءة.	- معرفة الكتابة والقراءة.
- يتكون من الأفراد متشابهين في الخبرات.	- يتكون من أفراد مختلفين في الخبرات.
- شعور قوي بالتماسك الاجتماعي صغر حجم المجتمع.	- ضعف التماسك الاجتماعي لكبر حجم الجماعات.
- بساطة النظام السياسي.	- تعقد النظام السياسي.
- النظام الاخلاقي هو الاساس.	- النظام الاقتصادي هو اساس.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات النظرية.

ونظرا لشمولية مفهوم الثقافة تعدد الرؤى لهذا المفهوم فقد تنوعت التصنيفات له وهي:¹

من حيث الانتشار وتنقسم إلى نوعين هما:

الثقافة الإنسانية التي تشير إلى كل ما يربط الأفراد بين بعضهم البعض على مستوى المعمورة وما يميزهم عن باقي الكائنات.

الثقافة المجتمعية: تشير إلى الروابط المشتركة بين أفراد المجتمع كالثقافة العربية، الثقافة الإسلامية، والتي تضم بدورها ثقافات فرعية كالثقافات الوطنية، الجهوية، المذهبية... الخ.

من حيث الفعالية: وتنقسم إلى نوعين هما:

الثقافة الديناميكية: هي ذات الفعالية الكبيرة، حيث يتحقق الأداء الجيد مستجدات محيط المنظمة، والتكيف مع الثقافة السلبية: تتصف بكونها مثبتة ومحيطة وغالبا ما تعكس عدم الانتماء.

من حيث القوة: وتنقسم إلى نوعين هما:

ثقافة قوية: تصل إلى تحقيق الهوية الفردية والتنظيم والمجتمع.

ثقافة ضعيفة: تعكس نوعا من النظام القيمي بفعل التناقضات والصراعات بين مختلف الثقافات الفرعية التي تتعاقب على السيطرة داخل التنظيم.

من حيث نمط التسيير وتنقسم إلى نوعين هما:

¹ نفس المرجع السابق، ص 25، 26.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

ثقافة تسلطية: هي الثقافة التي تنطلق من الافتراض أن القائد هو المسيطر والأمر والناهي والأفراد لا يتمتعون بمستوى النضج الذي يمكنهم من التصرف وبالتالي تعكس الثقافة طريقة وأسلوب القائد داخل التنظيم.

ثقافة ديمقراطية: التقبل بوجود الاختلاف في الرأي وتنطلق من الإيمان بضرورة مشاركة الأفراد بفعالية التنظيم على أساس تمتعهم بالنضج والقدرة على الفعل.

ويملك الأفراد ثقافات في المجتمع الواحد وفي المجتمعات الإنسانية المتباينة فهم يؤمنون بأفكار متباينة ويستعملون أدوات متباينة بطرق متباينة لذا صارت حياتهم تجري بأشكال متباينة رغم وجود هذه التباينات الثقافية وهي توجد بنفس الوقت وقد صنفت مكونات الثقافة إلى صنفين هما:

1. الثقافة المادية.

2. الثقافة اللامادية.

وقد اتخذ هذا التصنيف أساساً لنظرية التغير الثقافي وبهذا المعنى فإن مفهوم الثقافة المادية يشمل كل الوسائل المادية الملموسة التي يستعملها الأفراد بينما يشمل مفهوم الثقافة اللامادية جميع القيم والأفكار وكل ما هو مادي في المجتمع.¹

4- وظائف الثقافة :

للثقافة وظائف عديدة ومتنوعة نذكر منها ما يلي:²

- تحدد الثقافة معنى المواقف الاجتماعية.
- تحدد الثقافة الاتجاهات والقيم والأهداف.
- تحدد الثقافة الخرافات والأساطير والقوى الخفية التي يؤمن بها الأفراد.
- تحدد الثقافة أنماط معينة من السلوك.
- عدم فهم الفرد العادي لخصائص الثقافات الأخرى.

5- اتجاهات الثقافة:

¹ جواد شوقي ناجي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1 (2009)، ص 230.

² السلمي على: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، ص 212، 213.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

يذكر "ديفيد بيدني" الاختلافات القائمة حول مفهوم الثقافة بين الباحثين حيث يرى أن هناك اتجاهين أساسيين يشيران إلى جوانب الاختلاف فيما يتعلق بمفهوم الثقافة وخصائصها لدى كل فرد وهما:¹ الاتجاه الواقعي: حيث يرى أنصار هذا الاتجاه أن مجال الثقافة هو السلوك البشري الاجتماعي وأنهم عادة ما يميلون إلى تحديد مفهوم الثقافة في ضوء الألفاظ والعادات وقواعد العرف والتقاليد المكتسبة وهم بذلك يشيرون إلى تحديد مفهوم الثقافة لا يمكن فصلها عن الحياة الواقعية للناس وتعتبر من محددات السلوك. الاتجاه المثالي وهو كما يرى "بيدني" على العكس من الاتجاه الواقعي السابق حيث يرى أنصار هي إلا هذا الاتجاه ضرورة تعريف الثقافة في ضوء المثل المجردة وحجتهم في ذلك أن الثقافة ما جموع التصورات والأفكار والقيم التي في أذهان الأفراد أي أن الثقافة طبقاً لذلك ترتبط بالسلوك المجرد لا الواقعي. أما في الأنثروبولوجيا الثقافية نجد ثلاث اتجاهات وهي:²

- النظرة إلى الثقافة على أنها المعرفة التي تعتمد على تراكم المعلومات التي يشترك فيها أعضاء المجتمع الذين ينتمون إلى هذه الثقافة.
- الثقافة مفهوم مركزي دائم يشمل كل ما يحيط بنا في المحيط الذي نعيش فيه، هذا الاتجاه لا يهتم ولا يركز على لحظة اكتساب المعلومات ولكنه يمتد إلى مجموعة من القواعد التي تجعل من الممكن للأشخاص أن يحصلوا على هذه المعلومات.
- أن الثقافة تتكون من أبنية مرتبطة ومتوافقة مع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد.

وفي هذا الصدد نذكر مجموعة من النماذج الأساسية وهي:³

الثقافة الأولى: هي بطابع إدماجي للعلاقات لان الجماعي يشكل ملجأ ضد الانقسامات.

الثقافة الثانية: تميل إلى قبول الاختلافات والتعارض وهي بشكل خاص من شأن العمال المهنيين لكننا نجدها أيضاً لدى بعض الفنانين الذين يمارسون مهنة حقيقية وكذلك لدى الكوادر الذين يمارسون وظائف تأطير فعلية.

الثقافة الثالثة: ترتبط بمجالات المرونة التي تمتد غالباً ما تعيشه الأطر التي تعلمت ذاتياً.

¹ محمود عباس إبراهيم، الثقافات الفرعية دراسة أنثروبولوجية للجماعات النوبية بمدينة الإسكندرية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية (2010)، ص 90، 91.

² فاروق أحمد مصطفى، محمد عباس إبراهيم، الأنثروبولوجية الثقافية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، (2009)، ص 76.

³ ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، (2010)، ص 108.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

الثقافة الرابعة: ترتبط بأوساط العمل وتتسم بالعزلة والتبعية ونجدها بشكل أساسي لدى العمال المؤهلين الذين يفكرون إلى ذاكرة عمالية.

6. مشكلة الثقافة (الأزمة الثقافية):

ما المقصود بالأزمة الثقافية؟ سؤال يطرح نفسه، والإجابة عن هذا السؤال تتأتى بطريقة مباشرة فكلما عمل المجتمع واجبه في السهر على سلوك الأفراد وزوال الضغط الاجتماعي انطلقت الطاقة الحيوية من قيودها سواء كانت مفروضة على أساس ديني أو على أساس دستوري فدمرت كل ما يقوم على تلك الأسس سواء كانت دينية أو علمانية أي أنها قد تدمر البناء الاجتماعي وهذا ما يحدث أيضا عندما يفقد المرء مثلا لأسباب سياسية حقه في النقد، ففي كلتا الحالتين تنشأ أزمة ثقافية مالمها البعيد أقول الحضارة وفي القريب زوال الالتزام بين المجتمع والفرد زوالا.

فالأزمة الثقافية تنمو وتتمو معها نتائجها ومن الحد الذي يمكن تداركه بالتعديل البسيط إلى الحد الذي يصبح فيه التعديل مستحيلا أو لا يمكن إلا بثورة ثقافية عارمة تكون في الحقيقة انطلاقة جديدة للحياة الاجتماعية من نقطة الصفر. فالأزمة الثقافية تخلق أمام مجتمع متقهقر أو جامد استحالة التغلب عليها فيستسلم بينما هذا الطرف نفسه بالنسبة لمجتمع آخر فرصة جديدة لحركيته.

وبين هذين الحالتين أي بين الاستسلام التام والثورة الثقافية العنيفة على أي واقع لا يستساغ درجات من الخنوع والتفوق والهروب من المسؤولية هي بالضبط درجات الأزمة الثقافية التي يتخبط فيها المجتمع والتي تحاول السلطات السياسية المتورطة أو الانتهازية إخفاؤها، فهذه الانتهازية والتورط في إخفاء الواقع باسم الواقعية من معدن واحد هو "الأزمة الثقافية" المعدن الذي تصاغ منه كل الفاجعات والنكسات والمحاولات الفاشلة في الميدان الصناعي، الاقتصادي، الاجتماعي السياسي. فأى إخفاق يسجله مجتمع في إحدى محاولاته إنما هو التعبير الصادق على درجة أزمته الثقافية أو بعبارة أعم التعبير عن الأزمة التي تمر بها حضارته في تلك المرحلة من تاريخها.

إن الأزمة الثقافية تكون في ذروتها بالنسبة للفرد إذا ما قدرنا انه حرم منذ البداية ما أسميناه "الجو الثقافي"، فمماذا يحصل للفرد في هذه الحالة أي إذا عزل عن المجتمع عزلا كاملا فلما لم تتكون لديه أية صلة اجتماعية حتى صلة الكلام أي تبليغ الآخرين ما نريده بالصوت هذه الأزمة تكشف عن تدهور إنسانيته هذا الإنسان البائس حتى من الناحية الفيزيولوجية إذ يفقد المرء حتى الصلة الجنسية ولا يحاول استعادتها حتى بعد عودتها الطارئة للمجتمع البشري، وهذه أبشع قضية للأزمة الثقافية في إنها تمس جوهر الإنسانية.¹

¹ بن نبي مالك، مشكلة الثقافة، لبنان، دار الفكر المعاصر ودار الفكر، ط 4، (1984)، ص 90، 94.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

إن الأزمة الثقافية التي يعيشها العالم اليوم تجسد منظومة أزمات أخلاقية، سياسية وقومية وحضارية وقيمة وهي تشكل عناصر ومكونات الأزمة الثقافية العامة.

ومن بين عوامل وجود هذه الأزمة ما يلي:¹

- **خارجية:** تتمثل في الهجمة الثقافية الغربية المنظمة التي تهدف إلى هدم الثقافة العربية.
- **داخلية:** تتمثل في طبيعة الصراعات الثقافية الداخلية وانتشار القيم المرضية ككل العشائرية الطائفية، الإقليمية.
- ✓ عوامل التصدع السياسي والثقافي التي عانته الأزمة الثقافية في مرحلة الانحطاط والتي هزمت فيه القيم ذات الطابع الايجابي.
- ✓ التصدعات السياسية والثقافية التي عانتها الأمة العربية تحت تأثير الغزو الاستعماري للوطن العربي.
- ✓ خضوع الأمة العربية حالياً للتبعية الثقافية والتكنولوجية للغرب ويمكن التعبير عن ذلك بما يسمى بالاستعمار الحديث والذي يعمل على هدم القيم العربية الحضارية التي صمدت على الرغم من عواتي الزمن وبناء قيم التبعية والوصولية وتحافظ على وضعية القهر الثقافي.

ثانياً: قراءة في الثقافة التنظيمية.

1- أهمية الثقافة التنظيمية: يمكن انجاز أهميتها ودورها على الأفراد والمنظمات كما يلي:²

- تعمل الثقافة على جعل جهود الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على الأفراد على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها الذي سيواجه بالرفض فهي تهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المجتمعات.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحد في المحيط الذي يعملون فيه فهي تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءها.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فالفرد عندما يواجه مشكلة أو موقف معين فإنه يتصرف وفقاً لثقافته فهي توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي وتؤثر على العاملين وعلى تكوين

¹ وطفة علي أسعد، الثقافة وأزمة القيم في الوطن العربي، جامعة الكويت، ص 16.

² أبو زيد خالد ذيب حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، (2010)، ص 16.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة فهي مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها دون أن تورث لهم.

ولإبراز أهمية الثقافة التنظيمية يمكن توضيحها على مستويين هما:¹

على مستوى المنظمة: تتحقق أهميتها في التالي:

- دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة فهي تحدد بوضوح ما ينبغي فعله فهي أداة الرقابة الاجتماعية حيث يلتزم الأفراد بإتباع أنماط سلوكية لا يحدون عنها.
- دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة.
- تحقيق الفعالية التنظيمية.
- دعم المنظمة كنظام اجتماعي فهي تخلق إحساس لدى العاملين بالانتماء بتحقيق أهدافها. تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وطرق حل المشكلات.
- إحداث التغيير ودعم عمليات التطوير ذلك ومن خلال تحقيق الموائمة بين القيم التنظيمية التي تدعم الجهود التطوير بين قيم ومعتقدات العاملين.
- تحقيق الجودة الشاملة.

على مستوى الفرد: من خلال:

- تحقيق الدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام يحوي القيم الواضحة التي تدفع العاملين.
- تنمية روح الانتماء للمنظمة.
- تنمية الشعور بالأمن.
- كما نستطيع تحديد أهميتها في النقاط التالية:²

• هي القاعدة القوية والثابتة التي تتفق عليها المنظمات لمواجهة التغييرات المتسارعة المحلية والعالمية في ظل الانفتاح والتطور التكنولوجي واندماج المنظمات.

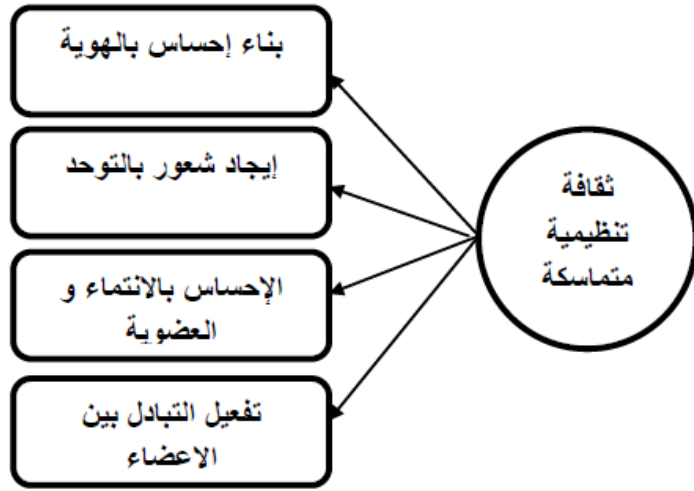
¹ السميع زيد صالح حسن، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ص 70، 71، 72

² خالد محمود عزيز وآخرون، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأساليب الصراع التنظيم من قبل الملاك الإداريين لبعض المنظمات الرياضية بمحافظة نينوى، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد 03، جزء 02 المجلد 05، (2012)، ص 19.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

- تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا بحيث تشكل القيم المشتركة معادلة التفاعل هذا الانصهار بحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحقّقه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.
- هي الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتفاعها ومواكبة التغييرات والتطورات وفي المقابل هي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية.
- الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل الجاد بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات .

الشكل رقم (1) يوضح أهمية الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات النظرية.

2- **خصائص الثقافة التنظيمية:** من الأهمية بمكان إدراك انه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع فهناك جوانب عديدة فيها ثقافة تلك المنظمة فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة.

وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص الثقافة التنظيمية وهي:¹

- الانتظام في السلوك والتقيّد به نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة وعبارة وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه.

¹ السكارنة بلال خلف أخلاقيات العمل، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، (2009)، ص 360، 361.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

- القيم: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو الالتزام بها.
- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- القواعد: وهي عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة. تختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى وفقا وللقواعد المرسومة للفرد.
- المناخ التنظيمي: هو عبارة عم مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة في بيئتها الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاههم وإدراكهم ذلك أنها تنمو بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.
- كما أشار كل من ROBBINS و JUDYE إلى أن ثقافة المنظمة نظام من المعاني المشتركة تساعد الأعضاء على تمييز منظماتهم عن المنظمات الأخرى وهي تقوم على سبعة خصائص أولية تصف الصورة الإجمالية ويستدل على ذلك من خلالها على جوهر ثقافة المنظمة وهي:¹
- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر وهو يبين الدرجة التي تشجع العاملين على أن يكونوا موهوبين ومبدعين ولهم أسلوبهم الخاص مع الخطر.
- الاهتمام بالتفاصيل وهو يوضح درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل وتحليلها والاهتمام بها.
- توجه النتيجة وتظهر درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.
- العمليات وتوجه الأفراد حيث تعمل على بيان الدرجة التي تتخذ فيها هذه الإدارة قرارها أخذه بعين الاعتبار تأثير النتائج على الأفراد.
- العدائية وهي تكشف درجة العدائية والتنافسية بدلا من أن تنجز الأعمال ببسر وتعاون.
- الاستقرار يوضح الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها على المحافظة في تحقيق نسبة نمو ثابتة تأخذ المنظمة هذه الخصائص لتستعين بها في تقييم صورة المنظمة (وهي تتفاعل بمتزج معها بصورة مختلفة تعكس حالة التنوع بالمنظمات.
- هذه الخصائص تجرنا إلى معرفة محددات الثقافة التنظيمية حيث يشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ست محددات هي:²

¹ مساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات من منظور كلي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، (2013)، ص 318، 319.

² أحمد السيد الكردي، مدخل دراسة السلوك التنظيم، تم الاطلاع عليه 2022/12/05 على الساعة 10،

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

- ✓ **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوع الملكية هل هي عامة، خاصة، دولية، محلية، جانبا آخر من الثقافة السائدة.
- ✓ **أنماط الحجم:** باختلاف الثقافات بين المنظمات صغيرة وكبيرة الحجم أسلوب الإدارة والاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتبارات الحجم.
- ✓ **التكنولوجيا:** حيث تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها والعكس في المؤسسات الخدمية فهي تركز على ثقافة خدمة العملاء المهارات الشخصية.
- ✓ **الأفراد:** حيث تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم المنظمة فالإدارة يصعب عليها فرض على ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس. البيئة: إن الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها في تشكيل ثقافتها.
- الغايات والأهداف حيث تتأثر الثقافة بنوعية الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فالمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء ستركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

يمكن إجمال خصائص الثقافة التنظيمية عند كل كاتب في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح خصائص الثقافة التنظيمية حسب مجموعة من الكتاب.

الترتيب	الكاتب	خصائص أساسية حسب ما أوردها العطية.	خصائص أوردها مجموعة من الكتاب.	الخصائص التي أوردها (ويك).	خصائص أوردها عدد من الكتاب حسب ما أوردها الحريم.
1		الإبداع و المخاطرة	الإنسانية	كلية	الالتزام بالسلوك المنتظم
2		الانتباه للتفاصيل	الاكتساب و التعلم	لها محدد تاريخي	المعايير
3		الانتباه نحو النتائج	الاستمرارية	ذات بناء اجتماعي	القيم المتحكمة
4		التوجه نحو الناس	التراكمية	لها صلة بالمفاهيم البشرية	الفلسفة
5		التوجه نحو الفريق	الانتقائية	عاطفية	القواعد
6		العدوانية	القابلية للانتشار	من الصعب تغييرها	المناخ التنظيمي
7		الثبات	الثقافة		
8			التكاملية		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات النظرية.

3- عناصر الثقافة التنظيمية :

1. القيم التنظيمية:

مفهوم القيم التنظيمية:¹

إن مفهوم القيمة من المفاهيم التي يسودها نوع من الغموض استخدامها حيث يعرف PRAY القيم بأنها الاهتمامات أي إذا كانت أي شيء موضع الاهتمام فإنه حتى يكتسب قيمة لدى الفرد.

أما "كلايدكهون" فيعرف القيمة بأنها أفكار حول ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه. فالقيم عبارة عن مجموعة من المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط والتي تعمل على توجيه رغباته نحوها وتحدد له السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ تتصف بالثبات النسبي ولها

¹ النواسية فاطمة عبد الرحيم ، سامي محسن الخناثرة، علم النفس الاجتماعي، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، (2001)، ص 251.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

صفة معنوية وليست ملموسة وتعبّر عن ذاتها ووجودها في أسلوب المختلفة وهي حياة الفرد في سيرته وسلوكه.

وظائف القيم التنظيمية: لها عدة وظائف تقوم بها أهمها:¹

✓ تخدم القيم كمعايير لتوجيه السلوك.

✓ تقودنا إلى اتجاهات محددة فيما يتعلق بالقضايا الاجتماعية.

✓ تقودنا إلى اتجاهات تفضيل أيديولوجية وسياسية ودينية معينة.

✓ تعتبر كمعايير للحكم والتقييم.

✓ تستعمل كمعايير من أجل الإقناع والتأثير على الآخرين.

اكتساب القيم: قسم: "موريس" محددات القيم إلى ثلاث فئات هي:²

المحددات البيئية والاجتماعية: ما هي إلا نتاج ثلاثة مستويات هي:

دور الإطار الحضاري في اكتساب القيم: فهو يشجع على بروز توجهات قيمة معينة وعدم ظهور توجهات أخرى وهناك خمس توجهات أساسية هي:

- التوجه الطبيعي أو الفطري للبشر.
- توجه الفرد في علاقته بالطبيعة
- توجه نشاك الفرد.
- توجه الفرد على المدى البعيد.
- توجه العلاقات بين الأفراد.

دور الأسرة في اكتساب القيم: فالأسرة هي التي تحدد ما ينبغي وما لا ينبغي أن يكون فأسلوب التنشئة الاجتماعية له دور في تبني قيم معينة دون أخرى فالأسرة باعتبارها مؤسسة اجتماعية لا توجد في فراغ وإنما دائما يحكمها إطار الثقافة الفرعية التي ينتمي إليها الفرد فهي تلعب دورا أساسيا في اكتساب الفرد قيما معينة ثم تقوم الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في مسار حياته الاجتماعية بدور مكمل بحيث يحدد الفرد قيما معينة، فالفرد، يتنازل عن بعض القيم التي اكتسبها في محيطه ليأخذ بغيرها.

¹ جابر جودة نبي، علم النفس الاجتماعي، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2، (2004)، ص 289.

² دويدرا عبد الفتاح، علم النفس الاجتماعي، مبادئه وأصوله، بيروت، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع الطباعة، 1994، ص ص 257، 274.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

دور المتغيرات النوعية أو الفرعية داخل الإطار الحضاري: هي كل المتغيرات التي تربط الفرد وتساهم بشكل أو بآخر في إحداث اختلافات أو فروق بين قيم الأفراد بوجود مجموعة من المتغيرات للهوية المهنية. المحددات السيكولوجية هي تلك المحددات التي تتناول معظم نظريات القيم مثل التحليل النفسي الذين يرون أن القيم تسير بالتوازي مع الارتقاء النفسي والجنسي طبقاً لتصور "فرويد" فالجهاز النفسي لدى فرويد "يتكون من الأنا الأعلى والأنا والهو فالبرغم من تباين النظم الثلاثة التي تعمل وفقاً لها الشخصية وسيطرة الهو فان القيم تختزن في الجزء المثالي الذي يتسم بالصرامة فالنسق القيمي لدى الراشد يعبر عما يتمثله الفرد من قيم ومعايير المجتمع الملزمة ويتدخل في ذلك بعض المحددات والاهتمامات التي تتطوي على رغبته في استجلاب كل ما هو ايجابي من قيم واقعية والابتعاد عن ما هو سلبي وكذلك نجد منحى الارتقاء عند "جون بياجيه" الذي يرى إن اكتساب القيم وارتقاؤها يقوم على أساس التغير في الأبنية المعرفية عبر مراحل العمر المختلفة وان هذا التغير في الأبنية المعرفية يتضمن جانبين هما:

✓ إعادة تنظيم العمليات المعرفية.

✓ الظهور المثالي لبناءات وعمليات جديدة.

المحددات البيولوجية: إن بعض الملامح الجسدية للفرد علاقة في بعض التوجهات القيمية للفرد كحجم الجسم، الطول، وانه مع نمو تلك الملامح يصاحبها تغير في التوجهات القيمية، كما أن هناك فروق في بعض خصائص الشخصية بين الأفراد ذوي الملامح أو الأبنية الجسمية المختلفة.

أهمية القيم: للقيم أدواراً هامة في توجيه سلوك الفرد والجماعة فهي تقوده إلى إصدار الأحكام على الممارسات العلمية التي يقوم بها الفرد فهي تشكل الكيان النفسي للفرد وذلك للأهمية التالية:¹

✓ تهيئ الأساس لعمل الفرد أو الجماعي الموحد.

✓ تتخذ كأساس للحكم على سلوك الآخرين.

✓ تمكن الفرد من معرفة ما يتوقعه من الآخرين وما هي ردود أفعالهم.

✓ توجد لدى الفرد القدرة على الإحساس بالصواب والخطأ.

✓ تساعد الفرد على تحمل المسؤولية تجاه حياته ليكون قادراً على تفهم كيانه الشخصي والتمعن في

قضايا الحياة التي تهمة وتؤدي إلى الإحساس بالرضا.

القيم التنظيمية: هي التي تتمثل في مكان العمل بحيث تعمل هذه القيم والاتجاهات على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتصل هذه القيم والاتجاهات إلى الموارد البشرية من خلال

¹ المعاينة خليل عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، (2007)، ص 183.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر فيما بينهم كما تساهم الإدارة وبشكل كبير في غرس القيم التي تتبناها في أفرادها وتؤدي قيم الثقافة دورا هاما في الحفاظ على هوية المنظمة التي تدعم وجودها.¹

جملة الاعتقادات المبادئ والأحكام والمعايير والقوانين التي يؤمن بها الأعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب ومقبول بينهم وما هو غير مقبول.²

2. الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال وهي تكون غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.³

المنظمة ذلك التزام المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.⁴

3. التوقعات التنظيمية: ذلك التعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الموظفين والمؤسسة مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء وتوفير الحاجة إلى الاحترام وتوفير الشروط العمل النفسية والاقتصادية.⁵

4. المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع المساهمة في العمل الجماعي وهي تصنف إلى معتقدات خاطئة وأخرى صحيحة والقرارات وأخرى لم تثبت صحتها من خطئها.⁶

والشكل التالي يوضح أهم عناصر الثقافة التنظيمية:

¹ احمد السيد الكردي، عناصر الثقافة التنظيمية www.Kenanaonline.com . تم الاطلاع عليه في 11.10.2016 على الساعة 21، 30

² علطي صوفية، قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر، دراسة استطلاعية على عينة من مدينة سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 18، (2014)، ص13.

³ بلجازية عمر، دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، الأردن، ص 11.

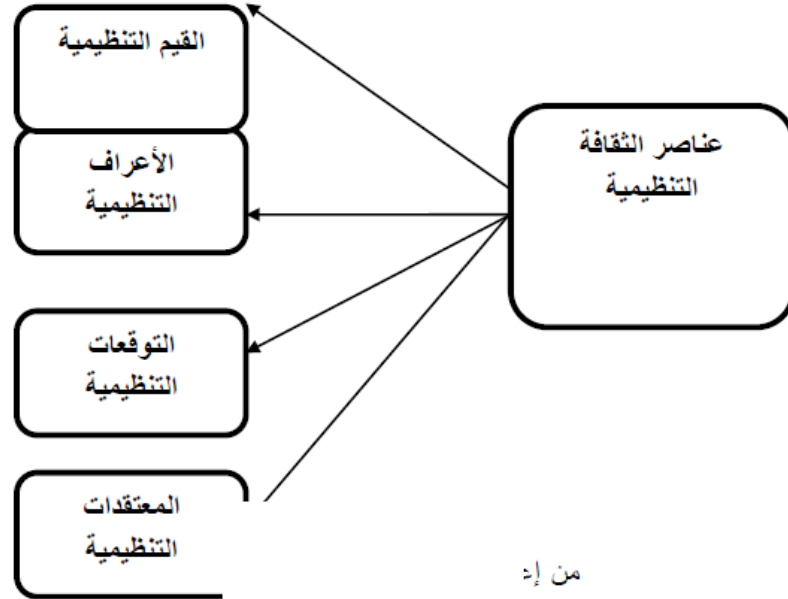
⁴ البوح احمد، القيادة التحولية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع، المجلة الأردنية للأبحاث التربوية، جامعة الأردن، العدد 34، (2013)، ص09.

⁵ بوحنيفة قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث العدد 2، (2003)، ص 71.

⁶ عكاشة سعد احمد، محمد أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات PALTEL، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال غير العالقة منشورة، الجامعة الإسلامية، (2008)، ص123.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

الشكل رقم (02) يوضح عناصر الثقافة التنظيمية.



الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

فالقيم هي المكون الأساسي للثقافة والتغير الحقيقي لاتجاهات وأفكار العاملين وممارساتهم وتحدد طبيعة العلاقة بين الأفراد وترسم الأطر المعيارية لهم وأدائهم العملي وانجازاتهم الابتكارية.¹

كما أن الثقافة التنظيمية تتكون من العناصر التالية هي:²

- الأنماط السلوكية.
- القيم السائدة.
- المعايير والأعراف السلوكية.
- القواعد.
- الفلسفة.
- المناخ التنظيمي.

أما فيما يخص الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية فقد جرى جدل حول اختلافات كثيرة لكننا سنأخذ الشائع منها:³

المبادرة الفردية من خلال المساحة الحرة الممنوحة للأفراد ودرجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد. التسامح مع المخاطر إلى أي مدى تشجع الموظفين لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين مع ما ذلك من مخاطر وفشل أو إنجاح الأفكار الابتكارية الجديدة. التوجيه الذي يتمثل في دور المنظمة بوضع الأهداف وتوقعات أدائية واضحة للعاملين ليسيروا عليها التكامل إلى أي مدى تشجع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق وتدعم روح التعاون.

دعم الإدارة من خلال قيام المدراء بتوفير الاتصالات الواضحة مرؤوسيهـم.

مساعدة ودعم ومؤازرة الرقابة من خلال حجم الرقابة على العاملين وما مقدار الإشراف المباشر على الموظفين وضبط سلوكهم.

الهوية من خلال انتماء وولاء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها.

¹ الليثي محمد بن علي بن حسين، الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة تربوية والتخطيط التربوي غير منشورة، (2008)، ص 26.

² نفس المرجع السابق، ص 13.

³ شبير ابتهال شكري، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، (2007)، ص 24.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

نظم المكافآت وهي الكيفية التي يتم توزيع المكافآت والرواتب... الخ على الموظفين على أساسها وما معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.

التسامح مع الصراع من خلال الموافقة على وجود رأي مخالف داخل المنظمات للموظفين على إظهار هذه الآراء والانتقادات بصراحة.

وما مدى السماح أنماط الاتصال هل هي تقليدية أي بالتسلسل الوظيفي من الأعلى إلى الأسفل أم يمكن أن يكون هناك اتصالات غير رسمية أم قد تكون الاتصالات بصورة شبكية.

4- أنواع الثقافة التنظيمية: أصبح من الشائع أن يميز العلماء بين العديد من أنواع الثقافة المختلفة من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز هذه الأنواع ما يلي:

الثقافة البيروقراطية: هي تلك التي تحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها التنسيق والذي يكون حسب تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة بالتحكم والالتزام .

الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. الثقافة المساندة: تتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة المساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله.

ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من اجل أن تحقق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

ثقافة الدور: هي التي تركز على التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستقرارية وثبات الأداء.¹

ثقافة النفوذ: تركز على مصادر السلطة. واتخاذ القرارات في أيدي الأسرة المالكة للمنظمة التي تتحكم في اتخاذ القرارات في كباثر وصغائر الأمور مما نجد من فرص الإبداع والابتكار ونتيجة الالتزام بمتطلبات التغيير اللازمة لمواجهة التغييرات البيئية المحيطة.

¹ السلوى حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (2005)، ص ص 27، 28.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

ثقافة الوظيفة أو العمل: تعتمد على الاتصال والتكامل كأدوات تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة اعتمادا على الخبرات والمعلومات الحديثة ولكنها تحتاج لموارد ضخمة لتنفيذ الأفكار.¹

ثقافة العشيرة: يستند هذا النمط على القيم التقليدية والوحدة والولاء الناجمة عم ثقافة قوية مرتبطة بشخص كاريزمية ملهم الذي ينظر إلى التدريب كوسيلة لتعزيز وحدة الجسد الاجتماعي في المؤسسة وتنمية القيم التقليدية وتتجه المؤسسات البيروقراطية والعشائرية إلى إتباع الأسلوب الداخلي في التدريب ويكون الهدف من التمرين اكتساب القيم التقليدية أكثر من انتقاء الأهلية الفنية وبذلك يصبح التدريب وسيلة لتنمية روح التعاون.

ثقافة التجديد (التنمية): يوجه هذا النمط قيم التجديد والتطوير والإنماء وتكون المشكلة المركزية فيه تكيف الموارد البشرية بشكل دائم مع البيئة المؤسسة وأهدافها، الأمر الذي يترجم بتدريب موجه نحو تنمية القدرات العاملين.

ثقافة السوق: يتمثل الهدف الأساسي لهذا النمط الوصول إلى الأهداف وتحقيق الفعالية لذا يسمح التدريب للأفراد بان يكون أكثر فاعلية عبر تزويدهم بالأوليات الضرورية لإنجاز أعمالهم واتجهت المؤسسات ذات ثقافة السوق إلى اعتماد برامج التدريب المخصصة للأفراد لا لتغطي التأهيل الفني فقط بل التدريب من نمط إدارة الأعمال.²

وهناك من يضيف أنواع أخرى لكن حسب معيارين هما:³

الثقافة معيار القوة والضعف ينتج عن هذت المسار نوعين من الثقافة هي الثقافة القوية والضعيفة حيث نجد أن هناك عاملان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في درجة الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات من جهة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بهذه المعتقدات والقيم من جهة ثانية، أما الثقافة الضعيفة حيث لا يحظى هذا النوع بالثقة والقبول وتفتقر المنظمة إلى التمسك بالقيم والمعتقدات وبالتالي فان العاملين

¹ خليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (2008)، ص ص 25، 26.

² معاوي سامية، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع غير منشورة، جامعة عنابة، الجزائر، (2008)، ص 66.

³ بروش زين الدين، محسن الهدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة العلمية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 1، (2007)، ص 125.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

يجدون صعوبة في التوازن والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها ويصبح هؤلاء العاملين يسرون في طرق مبهمه غير واضحة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم كما يشعر هؤلاء الأفراد بالغبية عن الثقافة والمجتمع وهو بالاعتراب الاجتماعي التي تبدو فيه القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى بالنسبة للفرد مما يؤدي إلى العزلة والإحباط.

ما يسمى معيار التكيف مع المحيط ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة أيضا هي الثقافة المرنة والثقافة والسلبية، فالثقافة المرنة يسود في إطار هذه الثقافة استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف كما يبرز فيها دور القيادة الإدارية وهي على العكس تماما من الثقافة السلبية. اهمم هذه الأنواع الأكثر شيوعا في المنظمة نجد:¹

الثقافة القوية: فالمؤسسات ذات الثقافة القوية تكتسب شهرة تستمد من خصوصية معينة وهي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات فتتشيء هذه المؤسسات قيمها وفلسفتها من خلال تبني مشروع المؤسسة أو تحديد مهمة عمل الجميع على تحقيقه.

من ايجابياتها :

- تحفيز الأفراد على العمل من خلال الاحتكام إلى مجموعة القيم والنظم المشتركة مما يخلق نوع من الانسجام.
- الاعتراف المتبادل والمسئول مما يقوي الشعور بالانتماء.
- تثمين العمل وتطوره.
- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف.

الثقافة السلبية: فإهمال القيم الثقافية سمحت في ظهور الثقافة السلبية التي من أهم خصائصها ما يلي:

- سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم والنجاح المتكرر للمؤسسة واعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة.
- اتسام هذه الثقافات بالعدوانية وذهنية اتخاذ القرارات.
- لا تساعد على التغيير ورفض تحمل المسؤولية إزاء التغيير لاقترب نهاية حياتهم المهنية أو لخشية الاصطدام بمعارضة الآخرين أو لكونهم يفقدون الشجاعة.

أما التصنيف الأخير لأنواع الثقافة التنظيمية فهو كالتالي:²

¹ www.djelfa.com، تم الاطلاع عليه 16.10.2016 على الساعة 17، 19 .

² نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، جامعة سطيف، ص 25.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية دراسة سوسيو تنظيمية

الثقافة الفرعية: يتجه هذا النوع من الثقافة إلى تطبيق أحادية ومسيطرة حول مشرف أو قائد قوي يتقاسم فيها الأفراد العاملين نفس المعايير والقيم، فالمؤسسات كبيرة الحجم تتجه إلى تبني ثقافة فرعية لتمكين جماعات العمل من تطوير النماذج السلوكية المطابقة مع ما تسعى إلى تحقيقه هذه الشركات وتسعى هذه الثقافات الفرعية إلى إظهار المعايير والقيم والمعتقدات السلوكية الناجمة عن اختلافات كل من أهداف الدوائر ومتطلبات الوظائف داخل المنظمة.

الثقافة المضادة: نظرا لاحتواء الشركات ذات الحجم الكبير للجماعات الفرعية الناجمة عن الاختلافات عن عامل الجنس المستوى العلمي وغيرها من العوامل فإن احتمال ظهور ثقافة مضادة للثقافات الفرعية تسعى إلى رفض قيم وفلسفة النظام الكبير يكون واردا في العمليات المتمثلة في دمج المؤسسات والاستحواذ عليها قد ينتج ثقافة مضادة تماما لقيم وافتراضات وممارسات المؤسسة المستحوذة أو المالكة.

من خلال تصنيف أنواع الثقافات التنظيمية الموجودة داخل التنظيم خاصة والمجتمع ككل إلى وضع هذه الثقافات ضمن مستويات توصل إليها العلماء بحكم أن الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات هي المجتمع النشاط أو الصناعة التنظيم.¹

ثقافة المجتمع: حيث تتمثل هذه الثقافة في هذا المستوى من القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموحد والتي ينقلها أعضاء المجتمع إلى داخل المنظمة هي تتأثر بنظام التعليم، النظام السياسي الظروف الاقتصادية، الهيكل الإداري للدولة وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام للثقافة حيث تؤثر على استراتيجيات المنظمة رسالتها وأهدافها. ثقافة الصناعة أو النشاط: يوجد تشابه داخل النشاط أو الصناعات الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات حيث نجد أن القيم والمعتقدات التي تعتنقها منظمة ما أو كل المنظمات داخل نفس النشاط هي نفسها لكن عبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على الجوانب الرئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة ويتضح هذا بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاط منظمات الأعمال. ثقافة المنظمة لها ثقافات مختلفة تختلف من المنظمات الكبيرة عن المنظمات الصغيرة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية، التنظيمية ويرجع ذلك أن الأفراد في هذه المستويات أو الوحدات التنظيمية

¹ عليان ديمة عبد، الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر العاملين في محافظتي القدس ورام الله، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة تربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، (2012)، ص ص 12، 13.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم والتي يعتقدون أنها تحمي وجودهم داخل المنظمة. وهي كما يرى TURNER et HAMPIDEN انه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية هي¹: الجوانب المادية في التنظيم وتمثل طريقة تنظيم المكاتب والتقنية ووسائل العمل... الخ، إضافة إلى الأنماط السلوكية بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة وأسلوب التعامل مع المهام والتنظيمات والتفاعلات الرسمية... الخ.

القيم وفلسفة التنظيم وتتمثل في إيديولوجية الأفراد والمعايير الأخلاقية فيما يتعلق بالعمل ومستوى الأداء. المبادئ الأساسية لأفراد التنظيم التي تحكم العمليات التنظيمية وسلوكيات الأفراد، كما تشير هذه المبادئ إلى الافتراضات التي تحدد كيفية فهم أفراد التنظيم لما يدور حولهم.

مصادر الثقافة التنظيمية: تتعدد جهات النظر حول مصادر الثقافة التنظيمية لكن من أهم هذه المصادر ما يلي:²

العادات والتقاليد: هي التي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد إذ تصنع الموظف في المنظمة، كما أنها تؤثر في شخصيته وتحدد نمطه السلوكي وفقا لهذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية. **الطقوس والاحتفالات والمناسبات:** وتتمثل في الاحتفال بالعيد بعد عودة الموظفين أو العاملين إلى العمل، تكون في بداية العام أو في نهايته أو تعاون الموظفين الجدد على الموظفين القدماء أو في استقبال مدير جديد... الخ.

الأساطير: هي حكايات خرافية تستخدم كرموز لها وجهاً أحدهما إيجابي والآخر سلبي يتجسد الأول في ربط الإنسان بتراته وثقافته القديمة ومجتمعه، أما الثاني فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات ومبالغتها وتوليد حالات من الصراع والاختلاف.

المجازات والطرائف والنكت والألعاب: هي أساليب رمزية تستخدم للتغيير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات تهدف إلى تعديل الممارسات الإدارية أو السلوكية والتي تساعد على الإبداع والابتكار.

¹ مرجع سبق ذكره، ص ص 41، 42.

² الهاجري ناصر، مفرح زيد الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة وقيادة تربوية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، (2013)، ص ص 21، 22.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية دراسة سوسيو تنظيمية

القصص والحكايات: تستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور الجهاز الإداري والصعوبات التي واجهت التطور والنمو لهذا الجهاز وكيفية تنظيمه.

كما أضاف باحثون آخرون أن البناء الثقافي يتكون من عدد من المصادر التي تتفاعل مع بعضها البعض لإيجاد بنية الثقافة في المجتمع والمنظمة وهذه المصادر هي:¹

التراث الثقافي: يعكس خبرة المنظمة وتراث ماضيها حيث تفيد من مكونات هذا التراث مراعيًا طرح غير مناسب ومتطلبات معاصرة حيث تتمسك بالثقافة والقيم.

التفاعل الاجتماعي: الحادث في المنظمة حيث تتشكل بعض القيم الثقافية نتيجة لتفاعل العاملين مع العاملين مع بعضهم البعض بمجرد تكونها وتتلور على شكل خصوصيات ثقافية وقد تتطور إلى عمليات تكتسب استقلالاً يؤهلها لضبط الأداء والتفاعل الاجتماعي في فبمجرد تبلورها تشكل قوة ضبطية لما يحدث في المنظمة.

الدين: باعتباره مصدرا هاما من مصادر الثقافة وبصفة خاصة في الوطن العربي، حيث يقول "الوتل" أنه لا يمكن أن تظهر أية ثقافة أو تنمو إلى أن تكون متأثرة أو منفصلة بالدين فالثقافة هي التي تجسد لدين الشعب ومعتقداته"

العالم المحيط.

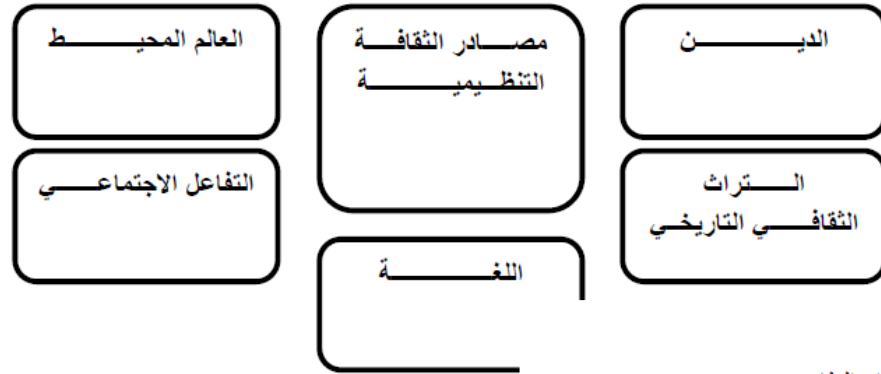
اللغة: فاللغة هي تجسيد البعد الثقافي والإرث المحفوظ عن طريقها.

والشكل التالي يوضح مصادر الثقافة التنظيمية:

¹ عليان ديمة عبد، الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر العاملين في محافظتي القدس ورام الله، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة تربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، (2012)، ص ص12، 13.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

الشكل رقم: (03) يوضح مصادر الثقافة التنظيمية.



اعداد الطا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات النظرية.

6 - وظائف الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها :

تمثل الثقافة التنظيمية الحراك الأساسي لنجاح أي منظمة فهي تلعب دور كبير في تماسك الأفراد والحفاظ على الهوية ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على المواقف واللوائح والقواعد فير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف منها:

- توجه ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعيم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكينها من البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية. تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما تمكنها من النمو والاستقرار والبقاء وتحقيق
- التكامل الداخلي بين الأفراد.
- المنظمة بيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لاحتياجات الأطراف وتحقيق التكيف بين الخارجية ذوي العلاقة المنظمة.
- تحديد أهداف رسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.
- تحديد طريقة التعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

- لها أهمية بالغة في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.¹

كما يرى كل من SCRENSN et Pederson إن للثقافة أربعة وظائف أساسية هي:²

- تستخدم كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي. كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة وتهيئة أعضاء المؤسسة الاجتماعية لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
- تستخدم كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة المضطربة.

ومن العوامل المساعدة على ترسيخ وتنمية الثقافة التنظيمية نجد:

توافق ثقافة المنظمة مع الإستراتيجية للمؤسسة: تعد مكونات وخصائص البيئة الخارجية للمنظمة وما ارتبط بها من استراتيجيات من أكثر المؤثرات على تشكيل الثقافة التنظيمية فنجد إن البيئة الخارجية للمنظمة تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة ويجب على الثقافة أن تشجع على التكيف مع البيئة الخارجية وتكزين العلاقة السليمة بينها وبين القيم والمعتقدات الإستراتيجية التنظيمية ويستلزم هذا التكيف ما يلي:

- ضرورة توفر المتطلبات للتكيف مع البيئة التنافسية والموائمة مع اتجاهات التغيير أو الثبات في البيئة المؤسسية.

- أهمية وضع الإستراتيجية بما يتلاءم ومصادر القوة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- توافق الثقافة التنظيمية مع الإستراتيجية للمؤسسة.

الثقافة والإدارة الإستراتيجية: ترتبطان بقوة التعديل في أحدهما يؤدي إلى الحاجة إلى التعديل في الأخرى فمعتقدات وقيم وفلسفة الإدارة العليا يجب أن يكون مرشدا لعملية صياغة الإستراتيجية، ومن جهة أخرى فان المعتقدات والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على

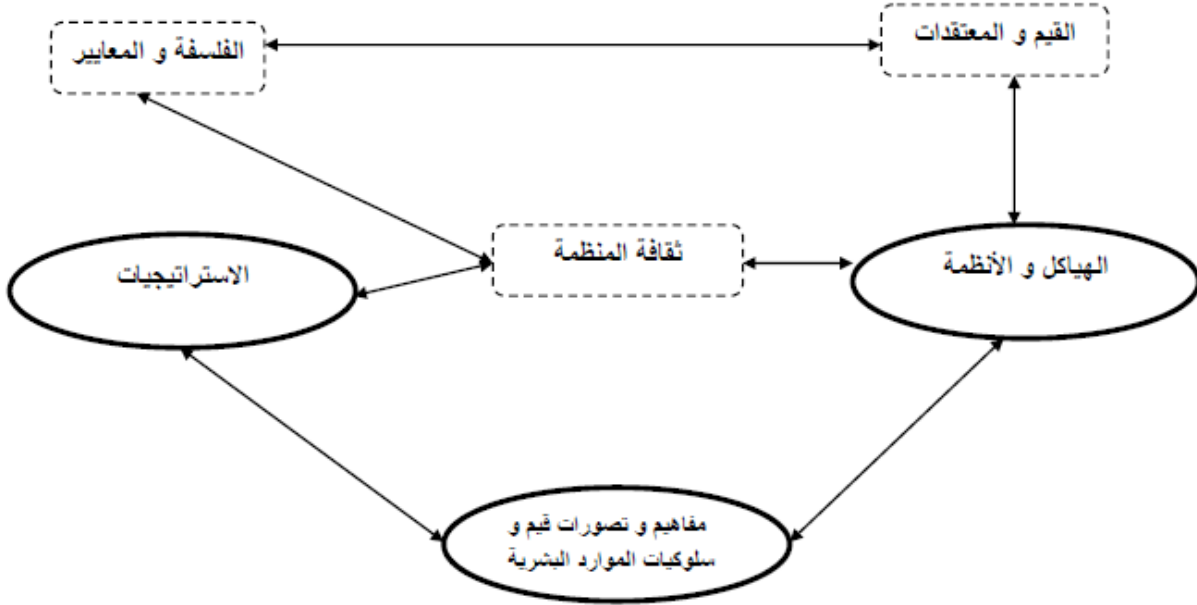
¹ سالم الياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة للشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة EARA بالمسيلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، (2006)، ص 25.

² كاري أمينة نادية، العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع غير منشورة، جامعة أبو بكر، تلمسان، الجزائر، (2012)، ص 83.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

انجاز الإستراتيجية، هذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين وتحقيق التوافق بينها يعتبر من المهام الرئيسية للإدارة¹

الشكل (04): يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات النظرية.

كما ذكر BYLESTAL مجموعة من العوامل التي تؤثر على الثقافة هي²:

حجم المنظمة: حيث كلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك

احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة.

العمر التنظيمي: غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات

حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية. التقنية التنظيمية: تساعد على

إيجاد الطريقة المقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام وهذا يمثل إحدى الدعائم لقيام ثقافة تنظيمية

مشتركة.

¹ بوراس نور الدين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات، جبل العنق بئر العاتر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، (2014)، ص ص 99، 100، 101

² بوداع فوزي، الثقافة المؤسسية وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع مركب، GPIZ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل غير منشورة، جامعة وهران الجزائر (2014)، ص ص 49، 50.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

التنشئة الاجتماعية: تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه فكلما نشطت المنظمة كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

لا يضعف من احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

ومنه نستخلص أن دور ثقافة المنظمة يتمثل في النقاط التالية:¹

- ترابط وتلاحم والمصالح الفردية.
- تقاسم تماسك الجماعة حيث تصبح الجماعة تتقاسم القيم المشتركة وتتناسى أعضاء المؤسسة نفس القيم والمعتقدات والذاكرة الجماعية يقوي الشعور بالانتماء.
- القاعدة الأساسية لهوية المؤسسة والأعضاء التي تميز المؤسسة عن باقي الثقافة التنظيمية هي المؤسسات.

ثالثاً: آلية تغيير الثقافة التنظيمية:

1- تغيير الثقافة التنظيمية: ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة وأن الثقافة التنظيمية سواء كانت قوية او ضعيفة تؤثر على الأداء وفعالية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة المنظمة.

والسؤال الذي يطرح نفسه: كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة ؟

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب تغيير الافتراضات والأساسات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد قدم PORTER and STEER أربعة وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة هي:

الإدارة عمل ريادي: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير ثقافة المنظمة وتطويرها فالأفراد لا يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل من اجل ذلك يجب عليهم متابعة الإدارة العليا فائقة فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة وأفعال الإدارة هي التي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بها.

مشاركة العاملين: تعد عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية، فالمنظمات التي تهئى مبدأ المشاركة وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم. المعلومات عن الآخرين: إن المعلومات المتبادلة

¹ العميان محمود، سلمان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 1، (2002)، ص ص

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

بين الأفراد العاملين في المنظمة عنصرا هاما في تكوين الثقافة فعندما يشعر الفرد بان الآخرين يهتمون له من خلال تزويده بالمعلومات فانه سيتولد لديه تكوين اجتماعي من خلال تقليص التغييرات المتباينة. **العوائد المكافآت:** هو الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة فالثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي ستواجه صعوبة في تغييرها ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتغيير والتطوير تماشيا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من اجل تحقيق أهداف المنظمة.¹

كما نجد أن هناك الكثير من الكتاب الذين يرون أن الثقافة التنظيمية غير قابلة للتغيير حيث أن الكثيرون يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المنظمة ومن بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة وهي:

- تغيير في قادة المنظمة البارزين على أن تتوافر لدى القادة الجدد الرؤية الواضحة لما يجب ان تكون عليه المنظمة.
- مرحلة دورة الحياة وهي مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو والتوسع وكذلك دخول الانحدار اللتان تعتبران مرحلتان مشجعتان على تغيير ثقافة المنظمة.
- المنظمة تكون أكثر قابلية للتغيير في المنظمات الصغيرة السن بغض النظر عن مرحلة دورة عمر حياتها.
- المنظمة فمن الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- قوة الثقافة الحالية كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زاد صعوبة تغيير الثقافة.
- تبيان الثقافات الفرعية فوجود الثقافات الفرعية العديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة هذا الأمر مرتبط بالحجم فالمنظمات الكبيرة في الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة الأساسية ثقافات فرعية.²
- طبيعة الأزمات المتوقعة فوجود الأزمات يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيرا ما يتجاوز المستهدفون بالتغيير

¹ حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2، (2009)، ص 317.

² حسن منى عبد الرزاق، الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، تم الاطلاع عليه 20.12.2022 على الساعة 00، .08

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

مع الجهود لإحداثه إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيته بسبب مرورها بأوضاع صعبة.

وتشير دراسات عديدة إلى أن القادة الأقوياء هم وراء تكوين أو تغيير ثقافة المنظمة وإن المؤسسين يؤثرون في ثقافة المنظمة فهم يحقنون المنظمة بالقيم والمعتقدات الموروثة والمكتسبة من خبراتهم وتجاربهم السابقة ولتكوين ثقافة المنظمة لابد من وجود شخص مؤسس لديه فكرة عن مشروع جديد، حيث يتفاهم المؤسسين لتكوين مجموعة ذات نظرة واحدة وتقوم المجموعة بالعمل المنظم لتكوين بعدها يتم جلب أشخاص آخرين للمنظمة وتقوم إدارة الموارد البشرية بترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال جذب العاملين وتدريبهم وتقييمهم ومكافأتهم وتسهم القصص والحكايات والاحتفالات والطقوس والمراسيم والشعارات والرموز في نقل الثقافة في نظر العاملين.¹

كما جرى جدل كبير حول تغيير الثقافة التنظيمية فبعض العلماء يحذرون من مخاطر التدخل المعتمدة لتغيير الثقافة التنظيمية كوسيلة لتطوير المنظمة ومبررهم أن عملية تغيير ثقافة المنظمة عملية بالغة التعقيد وغير مضمونة النتائج بسبب تعدد أبعادها واحتمالات حصول عواقب لا يمكن توقعها، في حيث مسؤولية الإدارة في أية منظمة ويلخصون هذه المسؤولية بما يطلقون عليه إدارة والتي يرى بأنها تشمل تحديد ملامح الثقافة التنظيمية وتقييمها والسعي لخلق الثقافة المناسبة وبالتالي فإنهم يفترضون بان مسؤوليات الإدارة تشمل تغيير الثقافة إذا تعرضت المنظمة للثقافة لظروف تستد ذلك.

ولغرض تغيير الثقافة على الإدارة تحديد الثقافة البديلة الجديدة من حيث القيم والتوجهات والخصائص المهمة للعاملين، ثم استخدام أدوات لتحقيق ذلك علما أن استخدام فرق العمل التي تمثل أدوات رئيسية لا يمكن الاستغناء عنها لتغيير الثقافة بالإضافة إلى مجموعة فعاليات تشترك فيها الدوائر المختلفة.² ويتم إجراء التغيير باستخدام الخطوات التالية:³

- حصر وتحديد الثقافة السلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.

¹ القريحات خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي. أنعام الشبهاني، السلوك التنظيمي، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع مكتبة جامعة الشارقة ط1، (2009)، ص ص 270، 280.

² جرادات ناصر العريقات احمد، المعاني احمد، السلوك التنظيمي، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع مكتبة جامعة الشارقة، (2013)، ص 159.

³ نفس المرجع السابق، ص 317.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
 - تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة.
 - اتخاذ الخطوات التي من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.
- ولغرض إدخال تغيير في ثقافة المنظمة فهناك عدة خطوات تقوم بها الإدارة العليا بها لكي تعمل على تسهيل تحقيق التغيير يمكن إتباع الخطوات التالية:¹
- تحديد الثقافة والسلوك المرتبط بها والسائد بين العاملين والتي تؤثر على العمل والفاعلية التنظيمية.
 - تحديد التوجه الجديد الذي تؤيده المنظمة.
 - تطوير السلوكيات الجديدة وفق هذا التوجه.
 - تحديد الفجوة الثقافية أي تحديد الفجوة بين السلوكيات الحالية والجديدة. ربط الفجوة باتخاذ القرارات التي تكمل اتخاذ وتبني السلوك التنظيمي الجديد.
- في حين تبني مجموعة من العلماء الخطوات التالية:²
- معرفة مصادر التغيير فهنا نجد قد يكون إما بنية المنظمة الخارجية أو الداخلية وقد يكون المناخ التنظيمي.
 - تقدير الحاجة إلى التغيير وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.
 - تشخيص مشكلات المنظمة قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، دوران العمل... الخ.
 - التغلب على مقاومة التغيير وذلك من خلال وضع استراتيجيات مسبقة لتهيئة الأفراد للتغيير.
 - تخطيط الجهود اللازمة للتغيير وذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
 - وضع استراتيجيات التغيير.
 - تنفيذ الخطة اللازمة خلال مدة معينة.
- 2- أسباب مقاومة ومواجهة تغيير الثقافة التنظيمية:

¹ خوين سندس رضوي، قياس الثقافة التنظيمية، بحث حالة في منظمة إقليمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 77، (2009)، ص 103.

² بوشمال احمد، سيسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مدخل استراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة المطاحن بالأغواط رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، (2011)، ص ص 46، 47.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

نظرا لاشتداد المنافسة بين المؤسسات أصبح نجاح المنظمة مرتبط باختلاف وتمايز الغرض الذي تقدمه، لكن المشكلة الأساسية التي تواجه اغلب المؤسسات هي أن التغيير ليس عملية سهلة وقد يكون مردها للأسباب التالية:¹

- قد يرى البعض أن التغيير حالة طبيعية وأن الأمور لا تسير على ما يرام مما شكل حالة من القلق اتجاه التغيير المرتقب.
- الأشخاص الذين يتبنون التغيير لا يقدمون الأدلة الكافية التي تثبت أن التغيير يعود بالمنفعة.
- قد يكون الوقت غير مناسب للتغيير نظرا لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله. بعض الجماعات تتبنى موقفا سلبيا من التغيير لذلك يرى أعضاؤها أن إرضاء العملاء أهم من التغيير قد يظهر منطق عدم التشكيك في الوضع أو المسار الحالي للمنظمة.
- لذلك يجب على قائد المؤسسة عند قيامه بأي عملية تغيير أن يستعمل مجموعة من الآليات والأدوات التي تسمح له بتغيير ثقافته الحالية في المؤسسة، لكن هناك من يرى عكس ذلك وفي هذا الصدد ذكر SUSAN 2009 أن هناك عنصران هامان تساعدان على خلق تغيير في ثقافة المنظمة هما: الدعم التنفيذي والدعم السلوكي.

التدريب أي أن الأفراد يجب أن يعرفوا ماذا يطلب منهم؟ وكيف يقومون به؟

كما يذكر BURNES2000 في كتابه إدارة التغيير بان الثقافة أفضل مدخل للتغيير في المنظمة حيث يركز على ثلاثة مفاهيم أساسية هي التنبؤ، التعزيز للطرق التي ستتبعها المنظمة في المستقبل والتخطيط من اجل المستقبل.²

فالتغيير ليس حالة طبيعية وان الأمور لا تسير على ما يرام مما يشكل حالة من القلق اتجاه التغيير وكذا التعود على الوضع الحالي في تسيير شؤون المؤسسة أو اعتبار أن الوقت غير مناسب أو الخوف بالنسبة للبعض فقد يكون التغيير قفزة نحو المجهول إضافة إلى ثقافة الفرد وعاداته.

إلا أن مقاومة التغيير فوائدها منها إجبار الإدارة على توضيح أهداف التغيير ووسائله بشكل أفضل وعم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات وكذلك دفع إدارة الكشف المنظمة

¹ فؤاد بوفطيمة، بل كبير بومدين، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية 8-9 مارس 2005، ص 287.

² الوقفي علي عوض، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة، دراسة ميدانية على البنوك التجارية، الأردن، ص 14.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

إلى تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير سواء مباشرة أو غير مباشرة، إضافة إلى الكشف عن النقاط الضعف الضغط في عمليات معالجة المشكلات اتخاذ القرارات في المنظمة.¹

لقد حدد "هيث" الأسباب التالية في مقاومة التغيير:²

- القلق والتهديد المرتبط بالأشياء الجديدة وغير المألوفة.
 - حث جماعة العمل المتماسكة كل عضو فيها عدم الاستعداد والقبالية للتغيير والخوف منه في العلاقات الاجتماعية بالمجموعة.
 - القسوة التنظيمية العائدة للرقابة غير المرنة وللأنظمة والقواعد والإجراءات في العمل. عدم الاستعداد للتضحية عندما يظهر أن إنجازات الجهاز أو المؤسسة أقل منها.
- أما الباحثان "كارتر" و"كاهن" فقد حاولا حصرها فيما يلي:
- أن الأنساق تتضمن على آليات معينة تحقق الثبات.
 - أن التغيير في النماذج التنظيمية قد تؤدي إلى تهديد علاقات السلطة القائمة. تقوم الجماعات المستفيدة ماديا من الوضع القائم لمقاومة التغيير إذا رأت فيه تهديدا لمصالحها الشخصية.
 - والجدول التالي يوضح أسباب التغيير الداخلية والخارجية:

¹ بوعلاق نوال، سعدي يحي، نماذج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الإدارية، العدد 11، (2004)، ص 180.

² بوهنتالة فهيمة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل غير منشورة باتنة الجزائر، (2009)، ص ص 141، 142.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية دراسة سوسيو تنظيمية

جدول رقم (03) يوضح أسباب التغيير الداخلية والخارجية

التغييرات الخارجية	التغييرات الداخلية
- تغيير في التنظيم الداخلي.	- تغيير الأوضاع و النظم الاقتصادية.
- تغيير في الكفاءات للعاملين.	- تغيير الأوضاع السياسية و التشريعية.
- تغيير في سلوك العاملين و معنوياتهم.	- تغيير الظروف العامة في المجتمع.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات النظرية.

3- أساليب مقاومة تغيير الثقافة التنظيمية:

- تغيير في سلوك العاملين ومعنوياتهم.
- تتعدد أساليب مقاومة تغيير ثقافة المنظمة وتختلف درجاتها ابتداء بالرفض الكامل مروراً بالمعارضة الشديدة وصولاً إلى الاختلاف حول المسائل البسيطة التي لا تؤثر في جوهر التغيير.
- وتحدث مقاومة التغيير بشكل فردي أو على مستوى الجماعة وتختلف أوجه المقاومة وتتفاوت بين السرية لاسيما عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.

ويمكن الإشارة إلى ثلاثة أساليب لمقاومة ومواجهة التغيير وهي:

الرفض العنيف: يحدث هذا الأسلوب عندما نرى قوى المقاومة ان التغيير ليس من مصلحتها أو انه يقضي على مكاسبها أو انه يهدد بقاؤها مستخدمة بذلك أساليب العنف مثل إشاعة القلق والخوف بين العاملين وهو ما يصددهم عن الهدف الأساسي إلى الأهداف الفرعية مما ينمي الأحقاد والصراعات . تعطيل قوى العمل: عندما تعجز قوى المقاومة عن التغيير تلجأ إلى المهادنة بهدف إرجاء التغيير وتعطيله إلى أطول مدة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي يجنيها من الوضع القائم وهنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفوائده وقواه وفي إمكانية القيام به. إبطاء سرعة التغيير تتجه القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب منها

استشراق قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية أو توجيه الموارد المالية إلى أغراضها.¹

كذلك نجد الأسلوب التقليدي في مقاومة التغيير وهو دفاعي في طبيعته يتخذ شكل رد فعل والإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول بعد ذلك البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع غالباً الأسلوب

¹ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير على أداء الموارد البشرية دراسة حالة على شركة سونلغاز، رسالة دكتوراه إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، (2013)، ص56.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية دراسة سوسيوتنظيمية

التقليدي تكتفي الإدارة به لمحاولة التخفيف من الآثار السالبة الناشئة عن التغيير ولكنها تفشل في الاستفادة من الفرص الجديدة، أما الأسلوب الأفضل في مواجهة التغيير فيكون توقع التغيير (التنبؤ) والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة ومن ثم يمكن الجديدة وتحقيق النتائج الأفضل.¹

تتعدد الأساليب وتختلف أهداف المنظمة في مقاومة التغيير هي:²

- التمسك بالوضع القائم والدفاع عنه ورفض البدائل.
- معارضة الجهات المنادية بالتغيير والتشكيك بنواياها ومقاصدها. التقليل من شأن الايجابيات المصاحبة للتغيير المتوقع وبيان سلبياته.
- الانسحاب من الاجتماعات واللجان في حال عدم التقبل لمعارضتهم.

إن استخدام الأسلوب الحديث في مواجهة التغيير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنظمة وإدارتها أهمها:³

- نظام جيد لجمع البيانات الداخلية والخارجية ذات الصلة بمجالات المنظمة.
 - نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمنظمة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير.
 - نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة وحسم في مواجهة التغيير المنتظر.
- ويقاس نجاح التغيير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات التغيير وأساليبه وطرقه فيما يلي محددات ومقومات التغيير الثقافي الجيد وهي:⁴

- فهم الثقافة الحالية حيث انه لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرون والعاملون.
- إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فعالية في المنظمة واستخدامها كأمثلة يستطيع العامل وتعلمها.
- تهيئة الدعم للعاملين والفرق التي تملك أفكار عن الثقافة الأفضل مع دعم الإدارة للعمل.

¹ طيب سعيد، التغيير التنظيمي وأثره على تأهيل المؤسسات الإنتاجية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17-18 أبريل 2006، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، ص 885.

² الكبسي عامر خضير، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 24.

³ فليه فاروق عبد السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1، (2005)، ص 252.

⁴ برحومة عبد المجيد، مهديد فاطمة الزهراء، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية CONDOR، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، (2012)، ص 13.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

4- بناء ثقافة المنظمة: تنطلق فكرة بناء ثقافة المنظمة من الوعي بعملية تكوين الثقافة وفهم آلية نشؤها

ليشكلان أساسا لبنائها ويمكن فهم آلية نشؤها وأساس بنائها على النحو التالي:

الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة: توجد مرتكزات ووعي بتكوين ثقافة تنظيمية إدارية من خلال فلسفة، قيم، تصرفات وتصورات وأخرى متعلقة بالتنظيم والتفاعل بين هذه المرتكزات الإدارية المنظمة وينتج عنها الاشتراك في الأقوال والمصطلحات المهنية، التصرفات، المشاعر، ومن ثم تكوين ثقافة نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات ولكنها تبقى بحاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتدة من ذلك التفاعل.

فهم آلية نشوء الثقافة التنظيمية: تنشأ ثقافة المنظمة عندما يتقاسم الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتسبونها ويطورون طرق للتعامل مع القضايا الآتية:

- قضايا التكيف الخارجي والبقاء التي ينجزها المؤسسة في بيئتها الخاصة.
 - عندما نتعامل في البيئة الخارجية وهي رسالة المؤسسة واستراتيجياتها أهدافها، وسائلها وقياس مدى مساهمة الأفراد والفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.
 - قضايا التكامل الداخلي وهي التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المؤسسة وتحافظ على فعاليتها.
- وهذه القضايا هي:

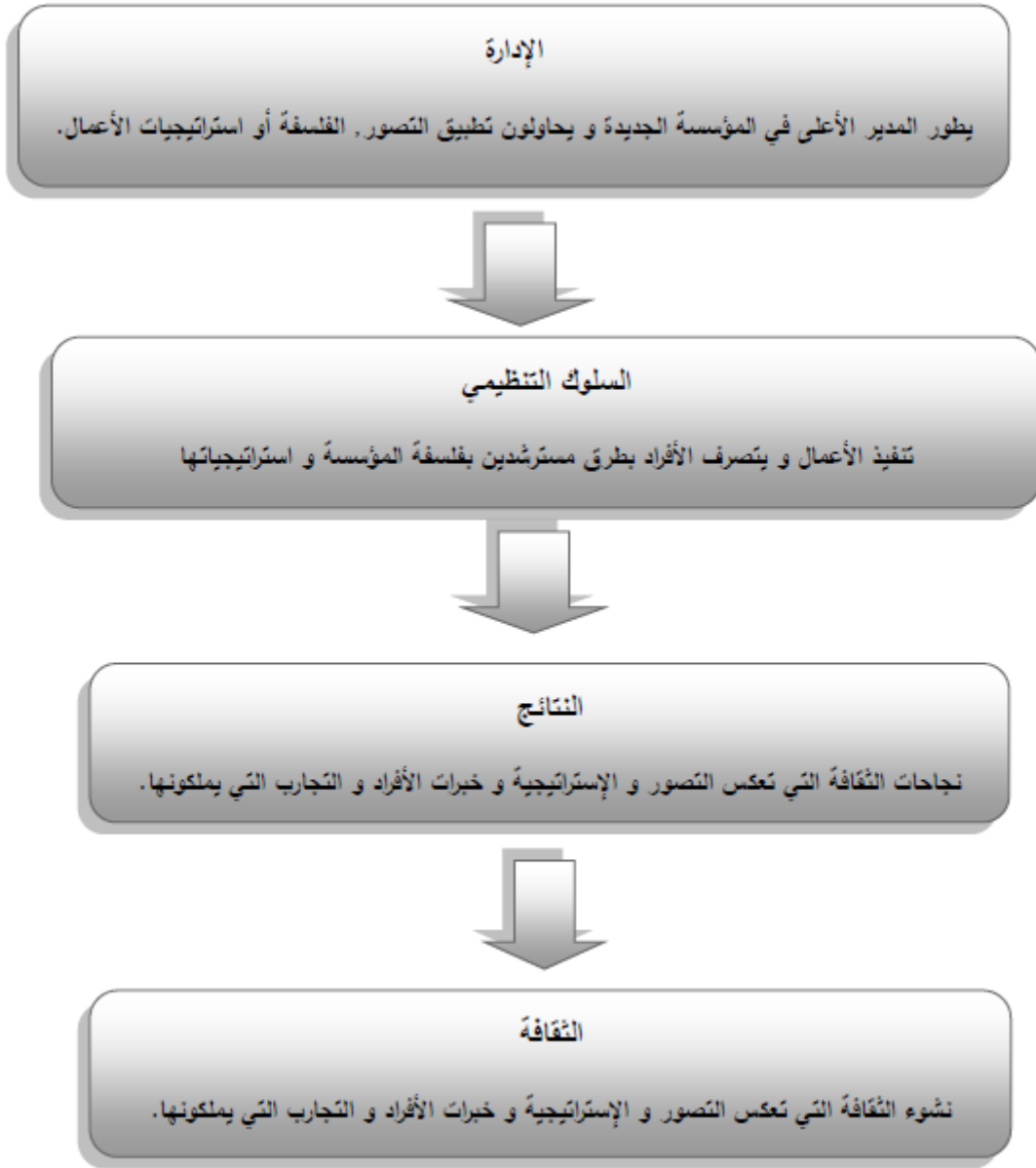
- اللغة والمفاهيم بما في ذلك طرق الاتصال وتطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم.
- حدود الجماعة والفرق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيهما.
- القوة والمكانة وما يتصل بهما من قواعد محددة لاكتسابها والمحافظة عليهما وفقدانها
- المكافآت والعقوبات.

وتشكل هذه التحديات بحث إدارة الموارد البشرية والاستجابة لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المؤسسة.¹

¹ جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ENICAB، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر (2015)، ص ص ص ص 41، 42، 43، 44

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

والشكل (05) يوضح فكرة نشوء ثقافة المنظمة:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات النظرية.

كما JONES2004 انه لبناء ثقافة تنظيمية يجب أن تتوفر أربعة عوامل متكاملة هي:¹

خصائص الأفراد في داخل المنظمة: حيث يمثل الأفراد المصدر الرئيسي لثقافتها التنظيمية، فالمنظمات

تتميز باختلافها نظرا لكونها تجذب وتختار وتبقي أفراد لديهم قيم وخصائص وأخلاقيات مختلفة.

¹ إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر العوامل الثقافية التنظيمية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية أورانج، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، (2012)، ص ص 17، 18.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

أخلاقيات المنظمة: إن العديد من القيم تستمد من شخصية ومعتقدات المؤسس والإدارة العليا ومع مرور الوقت تقوم المنظمات عن إدراك وقصد تطوير بعض القيم الثقافية لضبط سلوك الأعضاء التي تتمثل في الأخلاقيات المنظمة وهي عبارة عن القيم والمعتقدات والقواعد التي تؤسس الطريقة المناسبة لأعضاء المنظمة للتعامل فيما بينهم ومع الآخرين.

حقوق الملكية: هذه القيم أيضا تنشأ من حقوق الملكية التي تعطيها المنظمة للأفراد حيث تحدد هذه الحقوق مسؤوليات الأعضاء المالكة للمنظمة وتسبب في تطوير معايير وقيم واتجاهات مختلفة تجاه المنظمة.

الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي ينتج عنه ثقافة تنظيمية مختلفة حيث يحتاج المدراء لتصميم نوع

معين من الهيكل التنظيمي لإيجاد ثقافة تنظيمية محددة ولبناء وخلق ثقافة تنظيمية وتشكيلها يلزمنا:¹

التنشئة الاجتماعية: حيث يلزم لتثبيت الثقافة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات بعملية التدريب فهو نوع من التطبع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفين الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى وغالبا ما يتم تدريبه وتوجيهه.

القصص والطقوس والرموز والمعتقدات: حيث تعزز ثقافة المنظمة وتستكمل الآليات الرسمية لمجموعة من الآليات غير الرسمية وتتمثل في الطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم بقصد إلقاء الضوء التي يحرص التنظيم على تداولها أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها كإقامة الحفلات بالمناسبات الاجتماعية وحفلات التكريم هذه الرموز ترتبط بذهن الموظف مما يعزز صورة المؤسسة وقد يصل الأمر إلى بعض التنظيمات أن تطور لنفسها لغتها الخاصة، كما تخلق الثقافة بفعل المعتقدات والنواحي الإيجابية للأفراد.

وتتم آلية تغيير ثقافة المنظمة ما يوضحها الجدول التالي:²

¹ صولة حياة، امتثال العمال لثقافة المنظمة دراسة ميدانية بسونلغاز، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تنمية الموارد البشرية غير منشورة جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، (2009)، ص 43.

² شاين ادخار، الثقافة التنظيمية والقيادة، ، www.leadership.com.sa ، تم الاطلاع عليه 15.10.2016 على الساعة 15، 20.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

الجدول (04): يوضح آلية تغيير ثقافة المنظمة.

المرحلة التنظيمية	آلية التغيير
التأسيس و النمو المبكر.	<ul style="list-style-type: none"> - التغيير التكنولوجي الخاص و العام. - تعزيز الأفكار الموجودة داخل المنظمة. - الرؤية. - الترقية النظامية من ثقافات فرعية منقاة. - الأجراء التكنولوجي.
منتصف العمر.	<ul style="list-style-type: none"> - ضخ الموظفين من خارج المنظمة. - الفضائح و نشر الخرافات. - تغيير الأوضاع. - عمليات الاستحواذ و الدمج.
النضج و التدهور.	<ul style="list-style-type: none"> - الهدم و إعادة النشأة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات النظرية.

ويتم التطور على عمليتين أساسيتين هما التطور العام أو التطور الخاص.

فالتطور العام يتمثل هذا التطور صوب المرحلة الثانية من مراحل التطوير على التنوع والتعقيد المتزايد ومستويات أعلى من التمايز والتكامل والتركيبات الإبداعية في شكل أنماط جديدة ذات مستوى عال أما التطوير الخاص المحدد فينطوي على تكييف أجزاء معينة من المنظمة مع بيئتها الخاصة وكذا التأثير على التنوع الثقافي اللاحق على الثقافات الأساسية في حين يمثل تعدد الثقافات الفرعية خطراً على المنظمات الحديثة فهذا التعدد يعد ميزة في منظمات منتصف العمر ولكن العيب الوحيد للآلية التي يتم بها التغيير وهو البطء الشديد، فإذا ما زاد إيقاع التغيير الثقافي سرعة فإنه سيكون من الواجب إطلاق مشاريع التغيير المخطط والمنظم¹.

ولتحقيق أهداف المنظمة عليها تطوير المتطلبات التالية:²

- معرفة أهداف المنظمة وغايتها وتوجهاتها الإستراتيجية.

¹ نفس المرجع السابق، www.leadershlip.com.sa

² خالد إدريس، شاعر دجلان، أثر التغيير على مستوى رضا العاملين، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، (2012)، ص ص 27، 28.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

- حصر الرصيد المتوفر من موارد الأنظمة ومدى استغلالها.
- معرفة عمليات المنظمة والأنشطة الجارية بها ومدى كفاءة تلك العمليات.
- معرفة الظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة.

المعرفة المتجددة بكل ما يجري في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. معرفة آليات وتقنيات تحليل المعلومات واستنتاج المؤشرات والدلالات. معرفة الأسس وتقنيات متطلبات اتخاذ القرارات وتنفيذ التغيير. ولقد أكد الكاتب EDGR SCHRIN على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تغيير ثقافة المنظمة وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة ولديها القدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية ويصف "شين" الوسائل التي تستطيع القيادة من خلالها تغيير ثقافة المنظمة وهي مجموعتين هما:

1- وسائل أساسية.

2- وسائل ثانوية تعزز الوسائل الأساسية.

فالوسائل الأساسية هي التي تستطيع القيادة التحويلية استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة هي:

- إعطاء اهتمام منظم بمجالات وقضايا معينة في المنظمة من خلال القياس والرقابة. ردود الفعل للقيادة اتجاه الأحداث الأساسية والأزمات التنظيمية.
- القيام بدور نموذجي وكمعلم ومدرّب فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراسات معينة للأفراد.
- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز.
- وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد.¹

5- مداخل قياس الثقافة التنظيمية: من أجل دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع بعض المتغيرات فالباحثون سعوا إلى تحديد وقياس أنواع مختلفة منها وإن أي محاولة لقياس الثقافة التنظيمية ضمن مصطلحات الأبعاد الأساسية يمكن أن يكون محاولة تقييم ناقصة لأن الثقافة بالأحرى بناء معقد وغير ملموس فقياس الثقافة التنظيمية عملية تقييم وتحديد القيم والمعايير الثقافية السائدة لدى مجموعة معينة من خلال استخدام المدخل النوعي أو المدخل الكمي لقياس الثقافة التنظيمية.

وعلى أي حال ففي الأدبيات النظرية هناك مدخلان أساسيان لقياس الثقافة التنظيمية هما:

¹ مرجع سبق ذكره، ص 29.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

المدخل النوعي: هذا المدخل يعكس وجهة النظر الداخلية لأعضاء المنظمة وبعبارة أخرى هذا المدخل الثقافة يصبح غاطسا في وينشغل في الملاحظة المعمقة اتجاه العامل ويعطي المدخل النوعي للباحث وجهة نظر ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمنظمة الغنية بالتفاصيل وبغض النظر عن هذه المنافع التي يقدمها هذا المدخل إلا أن هناك نقطتي ضعف هي:

- إن الأبعاد الثقافية التي تحدد في بيئة واحدة خلال هذا المدخل هي خاصة وتمييزية ولا ترتبط بالضرورة ببيئة أخرى.
- غير قادر على تقديم معلومات عن الثقافة التنظيمية المتماسكة وقابلة للربط مع مخرجات أساسية مثل الأداء التنظيمي والسلوك الفردي.
- علاوة على ذلك فهذا المدخل قد يكون محدد في تعميم النتائج التي تحصل عليها ضمن منظمة معينة بمجموعة مختلفة من المنظمة، أما النقطة الأساسية هي أن هذا المدخل يستهلك الكثير من الوقت والكلفة في معالجة جمع البيانات وتحليلها.

المدخل الكمي: هو الذي يعتمد على استمارة أو استبيان كأداة أساسية لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية .

يمكن من خلالها إجراء المقارنات المتعددة عبر المنظمات ودراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى التي تسهل من عملية تعميم النتائج وعد الفرض الأساسي للمدخل الكمي تحديد الأبعاد الأساسية التي تتصف بها الثقافة التنظيمية وهناك عدد متنوع من الأدوات الكمية التي استخدمت لقياس الثقافة التنظيمية والتي طورت من قبل باحثين وعلى الرغم من أن هذا المدخل يقدم نتائج مفيدة، إلا أنه لا يخلو من المحددات فهذا المدخل ينفي مسألة الفهم المعمق اتجاه كل ثقافة تنظيمية محددة ما ويفتقد لفرص تطوير نظرية جديدة.¹

¹ العطوي عامر علي الشيباني الهام ناظر، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في مدينة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد4، (2010)، ص 44.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

الجدول (05) يبرز أهم مقاييس الثقافة التنظيمية:

الرقم	اسم النموذج	الباحث	الأبعاد الأساسية
1	محفظة الثقافة التنظيمية The organizational culture profile OCP	Oreilly, chatman and caldawell 1991.	<ul style="list-style-type: none"> - الإبداع . - اتوازن - التوجه نحو النتائج. - احترام العاملين. - العدائية. - التوجه للعمل الفرقي. - الاهتمام بالتفاصيل.
2	مقاييس الثقافة التنظيمية. The organizational culture inventory OCI.	COOK AND LAFFENTY 1986.	<ul style="list-style-type: none"> - الثقافة البناءة (الإنسانية، الانجاز، الانتساب، تحقيق الذات). - الثقافة الدفاعية الكامنة (الموافقة، التقليد، الاعتمادية، التجنب). - الثقافة الدفاعية الهجومية (التعارض، القوة، التتافس، الاقتدار).
3	goffee and james. نموذج james.	james 1996. and Goffee	<ul style="list-style-type: none"> - الثقافة الشبكية (مؤازرة مخفضة، اختلاط عالي (الثقافة الممزقة) مؤازرة مخفضة، اختلاط مخفض). - الثقافة المرتزقة (مؤازرة عالية، اختلاط عالي)

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية دراسة سوسيو تنظيمية

<p>الانضباط (تحول، توجيه، تطوير) - التكيف (التغيير اخلاق، التركيز على الزبون، التعلم التنظيمي) المهمة (الرؤية، توجيه قصد استراتيجي واضح ، الاهداف والغايات) الاتساق (القيم، الاتفاق،</p>	<p>Denison and mishra</p>	<p>denison نموذج</p>	<p>4</p>
<p>الثقافة الهرمية. - الثقافة الإبداعية. - ثقافة القبيلة. - ثقافة السوق. -</p>	<p>Rohrbough 1981، Qwinn Kimbrly، Qwinn and Cameron Ettington. and Cameron Freeman 1991.</p>	<p>أداة تقييم الثقافة التنظيمية. The organizational culture assessment instrument OCAI</p>	<p>5</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات النظرية.

6- نظريات الثقافة التنظيمية: قال اللوزي بان الثقافة التنظيمية قد مرت بمراحل التطور التالية: ¹

المرحلة العقلانية تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحث بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه حيث اعتبرت العامل آلة وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية.

مرحلة المواجهة: بدأت مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاسبة الإدارة في مجال إهمال العنصر الإنساني وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكفليه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير .

مرحلة الإجماع في الرأي: استمدت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين تعزيز مفهوم وأهمية القيم وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X، Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية. المرحلة العاطفية: شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس واعتبرت العامل كتلة من المشاعر وليس مجرد آلة ميكانيكية.

¹ العاجز إيهاب، فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، ص 25.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

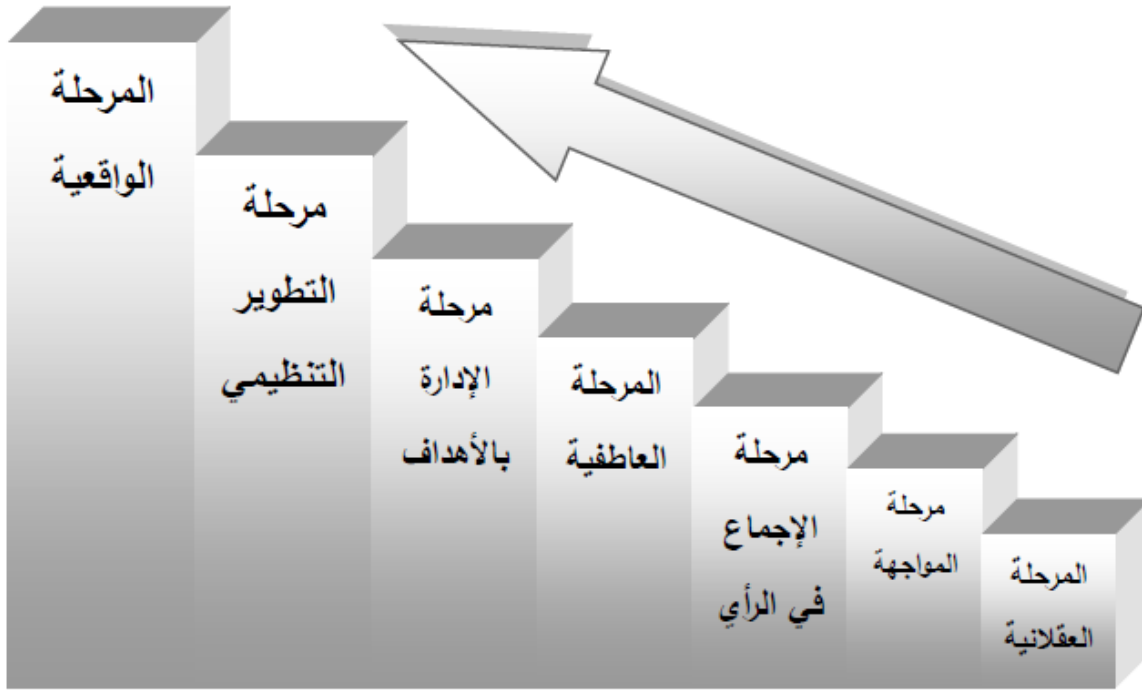
مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.¹

مرحلة التطوير التنظيمي: تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الآتية والمستقبلية مما مهد إلى ظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاتهام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل الاجتهاد والانفعال، وحالات التوتر

المرحلة الواقعية: تعد مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مصطلحات جديدة

يمكن توضيح مراحل تطور الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل (06) يوضح مراحل تطور الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات النظرية.

نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة وإن كل ثقافة بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

¹ المرجع السابق، ص 26.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

نظرية المسارات: تركز على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافتراضاتها بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل استمراريتها وديمومتها وهي:

- مسار السلطة الاستقلالية أي أن من سيقود الجماعة وكلما كان القائد متمسكاً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.
- مسار التالف وتبادل الأدوار ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام. مسار الابتكار يتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.
- مسار البقاء والنمو التي توضح مدى المرونة والتكيف مع الظروف المنظمة المتغيرة والذي تعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.¹

نظرية التفاعل التنظيمي: ترى أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة والقواعد والإجراءات والقوانين والهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة العمليات، حيث تنتقل سمات عناصر الثقافة من خلال العمليات والإدارية العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات. نظرية المجالات: تنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري لان لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بالمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور بتطوير، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والبقاء مع البيئة الخارجية كي تتسم بالمرونة والمهنة الإبداع والمخاطرة.²

نظرية التفاعل مع الحياة: تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن أفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم بمعنى انه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر إلى الحياة عن أسلوب التفكير فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء الذين يؤدون ادوار مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها

¹ المرجع نفسه، ص 11.

² المطيري سعد بن سعيد شمشول، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة تربوية غير منشورة، جامعة الملك فيصل، (2014)، ص

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.¹

نظرية سجية المنظمة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه القيم عن الصبغة العاطفية للسلوك هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الأفراد وينتج عن هذا التراكم شكل من المعرفة والمهارة التي تحدد السلوك وتتجه عناصر الثقافة نحو عناصر الثقافة نحو الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد في حين أوضحت دراسات أخرى وجود تعدد في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة (نكور، إناث)، كما أن سلوك المنظمات وسلوك العاملين فيها عادة يفهم من خلال الثقافة التي توجد فيها وتحدد الثقافة الأمور التالية:

حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت وأهمية الأمن للأشياء التي تمثل خطرا ما على المنظمات الأشياء ذات القيمة.

معايير السلوك سواء الأفراد أم المنظمات؟²

نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، كما تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح ثقافة المنظمة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي التطور والاستمرار.³

¹ المرجع نفسه، ص 37، 38.

² شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية الجماعة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل غير منشورة، جامعة بسكرة الجزائر، (2014)، ص 41، 42.

³ بوالشرس كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، (2014)، ص 22، 23.

رابعاً: الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية والنماذج الحديثة: 1

عندما نتناول موضوع الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري فإننا نجد أنها تخضع لثنائية كغيرها من موضوعات الثقافة والمجتمع الجزائري فهي مرتبطة بالأطر التقليدية لتنظيم الكيان عموماً وخصوصاً، كذلك نجد أنها مضطرة للاندماج مع التنظيمات الحديثة للمؤسسات ومنظمات الأعمال، العمل ولعل الوضع الثقافي في العام للمجتمع الجزائري وما ينطوي عليه من صراعات وتناقضات تنعكس تماماً على وضع الثقافة التنظيمية في الجزائر.

ففي ظل الأطر التقليدية التي تعكس البيئة الاجتماعية ظهر معامل يساهم في تأخير وتعميق التخلف الثقافي والاقتصادي ألا وهو الاستعمار الفرنسي الذي لم يعمل على نشر رسالة الحضارة، كما نشر بذلك وعشية دخوله للجزائر بل استغل هذه الوضعية المتخلفة في تمديد وجوده وعمق فيها مظاهر التخلف الخرافة، حيث لم يقدّم بأي مشاريع من شأنها رفع المستوى الثقافي والاجتماعي لأفراد المجتمع الجزائري هذا ما قاله أحد قادة الاستعمار: إن الشعب الجزائري شعب غير قابل للتطور والحضارة.

ولهذا بعد الاستقلال واجهت مشاريع التنمية وخاصة في المؤسسات والمنظمات المختلفة مشكلة الثقافة، وبهذا نجد أنفسنا أمام ثقافتين مختلفتين في المنظمات والمؤسسات الجزائرية وهما ثقافة تقليدية متأثرة بالعادات والتقاليد وبوسائل العمل والإنتاج والتنظيم القديم وكونت ما يعرف بالذهنية التقليدية، في مقابل ذلك نجد ثقافة حديثة متأثرة بالقيم السائدة في هذا العصر من استقلالية وحرية أوسع. وهناك مجموعتين من الأنماط والمظاهر السلوكية التي تعبر عن التشابك والتناقض الظاهر في بنية الثقافة التنظيمية للعامل الجزائري التي تبين إثر القيم السائدة في المجتمع وانعكاساتها على سلوكيات العمال وهي:

- النظرة للعمل فالعامل الجزائري يحترم العمل ويمجده والشباب الجزائري يفضل المهن المستقلة.
- نظرة المجتمع للمرأة العامل حيث أن النظرة السائدة هي أن المكان الأساسي للمرأة في البيت لخدمة زوجها.

وبصفة عامة كل هذه العوامل جعلت من الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري أسيرة التناقض والصراع بين الأطر التنظيمية التقليدية والنماذج الحديثة.

وإذا أردنا أن نسقط مكونات الثقافة التنظيمية المتمثلة في الأعراف والمعتقدات والتوقعات والقيم التنظيمية على مؤسساتنا بمختلف أنواعها نجد أنها بعيدة إلى حد بعيد على تحقيق هذا النوع من القيم بل في

¹ بوقره كمال، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل غير منشورة، جامعة باتنة الجزائر، (2008)، ص 251.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيوتنظيمية

بعض الأحيان نجدها مضادة تماما لهذه القيم وهي التي في الحقيقة تعبر عن أزمة القيم داخل المجتمع الجزائري عموما ولا يمكن ربطها بالثقافة التقليدية لأنها تتشكل على أساس الدين الإسلامي الذي يمثل العمود الفقري الذي لا يتعارض بتاتا مع قيم الفعالية والمنطق العلمي والذوق الجمالي والقدرة على انجاز الأعمال في الأوقات الموضوعية لهذا الانجاز .

لهذا فمشكلة الثقافة لدينا ليس ارتباطا بالقيم التقليدية وعدم قدرتها على الانفكاك منها، بل الأزمة تتمثل في ارتباط الثقافة التنظيمية السائدة بالنماذج والأفكار السلبية في هذه الثقافة، حتى القيم الحديثة في الثقافة التنظيمية نظرا للنفسية والعقلية المتخلفة أصبح تبنيتها لها مشوه جعل منها قيم مضافة في الأزمة القافية أكثر من كونها جزءا من الحل.¹

إن المظاهر السلبية التي تتسم بها الثقافة التنظيمية في مؤسساتنا هي انعكاس للثقافة الوطنية التي ملئت بالصراعات، فبدل أن تهتم النخبة بغرس قيم الفعالية راحت تتصارع بين الثقافات والحضارات مما انعكس ذلك جليا على الثقافة التنظيمية في مؤسساتنا بمختلف أنواعها.

¹ المرجع السابق، 252.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - دراسة سوسيو تنظيمية

خلاصة الفصل:

في الأخير نخلص إلى أن الثقافة العادات القيم وهي عنصر موجه لسلوك وتصرفات العاملين فيها وتتكون من مجموع التقاليد وأنماط السلوك المقبولة والرموز والشعارات التي تحدد تصرفات المنظمة فهي تلك الأنساق من المعاني التي يشترك فيها أعضاء التنظيم والتي تحدد ما هو صالح وما هو طالح؟ وما هو صحيح وما هو غير صحيح؟ وما الطرق المناسبة لأعضاء التنظيم في التفكير والسلوك؟

فالثقافة التنظيمية تعد عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على القادة أن يفهموا أبعادها وعناصرها حيث تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف إدارية تؤثر على مخرجاتها بالإيجاب أو السلب على شعور العاملين والقادة بالرضا والتضامن والانتماء. فالثقافة هي تعبير عن قيم الأفراد في هذه القيم بدورها تؤثر على الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد. كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيه في منظماتهم.

ومن بين المؤثرات التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية نجد الهوية المهنية التي سنأتي على ذكرها في الفصل الموالي التي لها دور وتأثير ثقافة المنظمة باعتبارها أن ثقافة الفرد هي ثقافة المنظمة.

الفصل الثالث

تمهيد:

نال موضوع الهوية التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير في سلوك العاملين ومن ثم في أداء المنظمة. وتختلف المنظمات عن بعضها من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل، أنماط الاتصالات، علاقات العمل، القيادة وأسلوب الإدارة في الإشراف ومع مرور الزمن تتكون لكل منظمة هوية خاصة بها تختلف عن غيرها، ولاستيعاب دراسة مفهوم الهوية التنظيمية سنتطرق إلى عرض أهميتها وخصائصها وتصنيفاتها وآثارها على الفرد والمنظمة.

أولاً: أهمية الهوية التنظيمية .

تعد الهوية التنظيمية غاية في الأهمية، فهي تعتبر من أهم موارد المؤسسة الناجحة التي تعمل بدورها على بنائها وإدارتها وإيجاد الآليات الكفيلة بتفعيلها. من أجل تحقيق النجاح المطلوب واستمرار التنظيم.

تعكس الهوية التنظيمية سواء كانت معلنه أو غير معلنه أهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء .

• كلما كانت الهوية التنظيمية أكثر عمقا وتجسيدا في كل قيم ومعتقدات المؤسسة كلما كان العاملين أكثر التزاما ورقابة ذاتية وتماثلا.¹

• إن للهوية التنظيمية أهمية بالغة سواء بالنسبة للعاملين أو المؤسسة فبالنسبة للعاملين تعد الهوية التنظيمية القوية بمثابة الدعامة الأساسية التي تزيد من رغبة الفرد في الاستمرار بالمؤسسة ،وتزود الهوية التنظيمية المؤسسة بالعديد من الخصائص الأخرى نذكر منها ما يلي:

1. الهوية التنظيمية كإطار للقرار: يؤكد كل من ألبرت وويتن في تعريفهم للهوية المؤسساتية على ثلاث صفات تعريفية:

1.1 ادعائها بالصفة المركزية: ويعني ألبرت وويتن بها بأن هوية المؤسسة يجب أن تركز على صفة أو عدة صفات للمنظمة، التي هي إلى حد ما جوهرية لفهم لما توجد المنظمة وهدفها أو مسألتها.²

2.1 ادعائها بالتميز: يناقش ألبرت وويتن بأنه مهما كانت هذه الصفات فيجب فهمها بأنها فريدة من نوعها من قبل أولئك الذين يعتنقون هوية المؤسسة.

2.2 ادعائها بالاستمرارية الزمنية: يؤكد الباحثان بأن هوية المؤسسة سوف تبقى بدون تغيير خلال الزمن، بغض النظر عن التغييرات الموضوعية في البيئة التي تعمل المؤسسة ضمنها. إن الصفات الثلاث التي تم اقتراحها أعلاه تظهر بأن طبيعة الهوية المؤسساتية كخطة مشتركة ترشد متخذي القرار ضمن المؤسسات.³

¹ صونية براهيمية ،الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 3، المجلد 15، العدد 27، 2018، ص 195.

² عبد اللطيف عبد اللطيف ومحمود أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 131.

³ المرجع نفسه، ص 132.

الفصل الثالث: مدخل على الهوية التنظيمية.

"... تقترح الهوية المؤسساتية ما هو مناسب ومشروع وذو جدوى وتحدد أيضا ما هو غير مناسب وغير شرعي وغير ذي جدوى، فتتأثر الهوية المؤسساتية إذن هو في النهاية توافق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة".¹

الهوية كقيمة اقتصادية: تسعى المنظمات دائما نحو التميز وصنع العلاقة المميزة لها عن جميع منافسيها ولن يكون ذلك ما لم تتميز المنظمة بهوية خاصة بها تجعلها أكثر فاعلية وذات أثر بالغ على المجتمع بشكل عام وعلى موظفيها بشكل خاص.

ويرى بعض الباحثين أنه من أجل أن تضيف الهوية التنظيمية قيمة اقتصادية للمؤسسة، فعلى الهوية التنظيمية أن يكون لها مضامين ومحددات للقرارات العملية والاستراتيجية. فالمؤسسات ذات الهوية التنظيمية الواضحة سوف تتجاوز في أدائها المؤسسات التي ليس لها هوية واضحة.²

2. الهوية التنظيمية كأداة للتسيير: هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في ايديولوجيا وقيم وقناعات ومدركات الأفراد وتحدد مستوى دافعهم، ومن ثمة تؤثر في مستوى الأداء والذي بدوره يحدد درجة نجاح الأدوات التسييرية للمؤسسة وهي مسألة الهوية التنظيمية.³

ثانيا: خصائص ومحددات الهوية التنظيمية.

تتكون المنظمة من الأفراد الموجودين بها، ثم إن النشاط غالبا ما يتم بالانسجام الأمر الذي يميزها عن باقي المؤسسات، وبالتالي تعطي للمنظمة وللأفراد خصوصيات تميزها وبها توجد خصائص وسمات تتميز ويتمتع بها مصطلح الهوية التنظيمية يتم ايضاحهم فيما يلي:

1. عدم استقلالية المصطلح:

فالهوية المهنية تؤخذ في أغلب الأحيان على أنها البحث عن الاعتراف من قبل الآخرين في إطار فضاء العمل، إلى جانب أنها محصلة للتنشآت المتتالية عبر تجارب العمل الفردية، بحيث هذين المعنيين يمثلان الاتجاهين الرئيسيين في سوسيولوجيا الهوية المهنية ألا وهما سان سوليووديبيار اللذان يتفقان على

¹ ماجكينشولتز وآخرون، تر رياض الأبرش العبيكات: المنظمة المعبرة-الهوية، السمعة والعلامة التجارية للشركة، الطبعة الأولى مكتبة العبيكان، الأردن، 2004، ص 68.

² المرجع السابق، ص 69.

³ المرجع نفسه، ص 70.

الفصل الثالث: مدخل على الهوية التنظيمية.

ربط مفهوم الهوية المهنية بالظروف التي تتشكل فيها فهي إما نتاج عمليتي التنافس والصراع داخل جماعة العمل أو صيرورة تعلم تعتمد على التجارب الفردية للعمال.¹

2. ارتباط المصطلح بالفئة السوسيو مهنية:

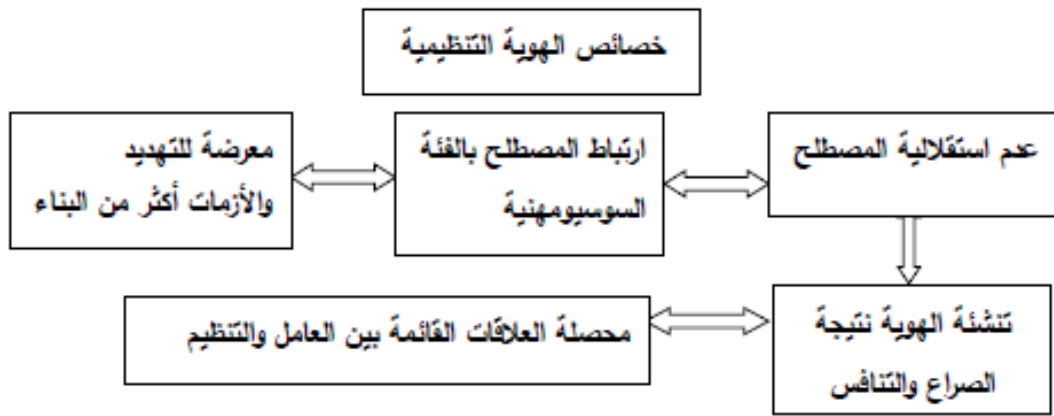
حاول ديبار من خلال محاولته تطوير المفاهيم التي قدمها سان سوليو حول التجارب العلائقية، أين يربط الهوية التنظيمية بالتقاء سيروريتين مختلفتين بحيث تتعلق الأولى باكتساب الهوية في التنظيم وفاعلين يتفاعل معهم الفرد، بحيث لا يمكن تحليلها بمعزل عن النسق الذي ينشط فيه الفرد والذي ينتج من خلاله علاقات قوية تساعد الأفراد على فرض وجودهم وبالتالي هويتهم داخل الجماعة.

أما السيرورة الثانية فتمثل المرحلة التي تمكن الفرد من اكتساب هويته المهنية بنفسه بحيث لا يمكن تحليل هذه السيرورة بمعزل عن المسارات الاجتماعية التي يشكل الفرد بواسطتها هوية له.

3. الهوية التنظيمية معرضة للتهديد والأزمات أكثر من تعرضها للبناء:

وهذا نتيجة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية وكذلك طريقة التسيير داخل العمل في المؤسسات.²

الشكل رقم (07): خصائص الهوية التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات النظرية.

¹ كاري نادية آمنة، العامل الجزائري بين المهنة وثقافة المجتمع، أطروحة دكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تلمسان، 2011-2012، ص 98.

² المرجع السابق، ص 96، 97.

ثالثاً: تصنيفات الهوية التنظيمية.

يمكن تصنيف الهوية التنظيمية إلى مستويين رئيسيين هما:

1. **الهوية التنظيمية الضعيفة:** في هذا الصنف من الهوية التنظيمية يكون شعور الأطراف المعنويين بالهوية التنظيمية ضئيلاً، وقد تتوافر السمات الجوهرية وقد تكون السمات مميزة على المنظمات كلها لكن الشعور بها ضعيف.

2. **الهوية التنظيمية القوية:** يشعر الأطراف المعنويين بالهوية التنظيمية بوجود السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات مع مرور زمن طويل على تلك السمات.

إذ ترى الباحثة ماجدة عبد الإله عبد الستار: أن الهوية التنظيمية الضعيفة لها تأثير سلبي على المؤسسة في تنفيذ أعمالها، على عكس الهوية التنظيمية القوية تكون الأعمال بشكل مدروس وعلمي نتيجة سماتها واتجاهاتها الواضحة والمدروسة وبالتالي كلما كانت هوية المؤسسة قوية تستطيع الوصول إلى أفضل النتائج في تحقيق أهدافها.¹

رابعاً: أشكال الهوية التنظيمية.

يتجلى تعدد الهوية التنظيمية والحكم عليها بتقسيمها إلى نوعين من الهويات هما الهوية المعيارية والهوية النفعية كما هو موضح كآتي:

1. **الهوية المعيارية:** وهي تلك الهويات التنظيمية التي تركز عملها ونشاطها على معايير معينة كالأنشطة الثقافية والتعليمية والدينية.

ويعمل هذا النوع على أساس إيديولوجي معين وثقافي ما وفق نظام قيمي يحاولون على أساسه الاستقرار والتثبت به، وهذا النسيج الثقافي الإيديولوجي يخدم المبادئ المثلى للعاملين ليحفزهم على اتخاذ القرارات اليومية التي تصب في مصلحة المنظمة. فقرة المثل والمعايير هي المصدر الأساسي للإشراف على العاملين.²

¹ ماجدة عبد الإله عبد الستار، القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدرء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى، مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، المجلد 26، العدد 1، 2014، ص 107.

² سعد علي، محمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2013، ص 156.

الفصل الثالث: مدخل على الهوية التنظيمية.

2. **الهوية النفعية:** يكتسي هذا النوع من الهوية في التنظيم أهمية كبيرة في أغلب المنظمات ذات التخصص الربحي والاقتصادي أكثر، وهذا النوع من الهوية التنظيمية يحاول التكيف والوصول إلى أكبر قدر ممكن من الربحية في تحقيق المنفعة له من زيادة في فائض الإنتاج وتحقيق الربح والمنفعة الذاتية سواء للفرد في حد ذاته أو للمنظمة ككل، وبمدى ومقدار ونوعية الجهد المبذول في ظل التنافس وكسب العملاء والزبائن.¹

جدول رقم (06): الاختلافات الأساسية بين الهوية المعيارية والنفعية في المنظمة.

البيان	الهوية المعيارية	الهوية النفعية
الأنشطة التي تجسدها	الأنشطة الثقافية أو التعليمية أو التعبيرية أو الدينية	أنشطة منشآت الأعمال
الأهداف العليا	السير وفق المعايير والقيم العليا	تعظيم الأداء الاقتصادي
معياري النجاح	خدمة المجتمع بالإيديولوجيا التي تؤمن بها	مقدار العوائد المالية
تقسيم العاملين	الالتزام بالمعايير والمثل والقيم العليا	مقدار ونوعية الجهد المبذول
التنافس لكسب العملاء والزبائن	غير مقبول	مقبول

المصدر: سعد علي حمود العنزي، مرجع سبق ذكره ص 158.

خامسا: آليات بناء وتشكل الهوية التنظيمية.

يرى كلود دوبار في كتابه التنشئة الاجتماعية وبناء الهويات الاجتماعية والمهنية بأن التنشئة الاجتماعية هي عملية تشرين أو بناء لهوية معينة التي تعني تنمية روح الانتماء وبناء علاقة مع الآخرين في العمل ومن هذا تتجلى أهمية وسبل تشكيل الهوية التنظيمية، وإن نجاح المنظمة وزيادة فعاليتها مرهون بالاختيار الأمثل للعاملين والانتقاء الذي يزيد من روح الانتماء والشعور بالدافعية وزيادة الحماسة نحو العمل، وبحسب فيليب برنو فإن تشكل الهوية في المنظمة يكون على ثلاث آليات والتي يمكن من خلالها تشكيل هوية العامل تتجلى فيما يلي:

1. **التكوين:** يكتسي دور التكوين لأي منظمة مهمة عملية تنشئة وبناء هوية العامل في البداية مع الآخرين والمنظمة من جهة أخرى، ويعطي لهم الأطر الأساسية في المنظومة القيمية الراسخة والتي تتجلى وتتضح فيما بعد في نجاح المنظمة التي يعمل فيها، ولهذا يصبح التكوين عاملا من عوامل بناء المسار المهنية للعامل، وهذا لا يعني بأن مضمون التكوين يجسد فقط قيم وقناعات الهيئة المديرة في المؤسسة،

¹ يعقوب سالم، مرجع سابق، ص 94.

الفصل الثالث: مدخل على الهوية التنظيمية.

بل قد يكون مضمونه اقتراح من طرف العامل ذاته ولكن لابد أن يكون ذلك ترجمة حقيقية وتعبير منه عن روحا لانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها.¹

2. **الخبرة المهنية:** تقتضي تشكل الهوية على مدى الخبرة المهنية التي يكتسبها العامل أثناء عمله في تلك المنظمة، وغالبا ما نجد نجاح أو فشل المنظمة يرجع إلى كفاءة أو عدم كفاءة قيادتها والسلوك القيادي إذن لا يحدده المنصب، وإنما تحدده قدرة على التأثير على الآخرين من خلال العلاقة بينه وبين التابعين، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود مجموعة من الأطر والكفاءات والعلاقات الاجتماعية التي تربط العامل بالآخرين من قيم وعلاقات اجتماعية تسهم في تشكل الهوية التنظيمية وهذا ما أكده رونو سان سوليو في كتابه الهوية في العمل وتطرق أيضا لدور القيادة والعلاقات الاجتماعية والخبرة المهنية في عملية تشكل الهوية في المهنة.²

3. **الاعتراف بالانتماء:** نجد في بعض المنظمات العديد من المشاكل التنظيمية التي تعترض هوية العامل ويمكن تجاوز تلك المشاكل التنظيمية من خلال السؤال الذي يطرحه العامل في الأول من أنا؟ ثم سؤال المنظمة أو الأعضاء ككل من نحن؟، وبالتالي نجد هناك العديد من التناقضات التي تواجه العاملين أثناء العمل، إما إثبات الذات أو الشخصية وفرض هوية اجتماعية على الآخر وهذا يؤدي في الغالب للصراع التنظيمي وبالتالي لابد من الاعتراف لكل طرف بالآخر والدخول في روح الجماعة وبالتالي تعزيز روح الانتماء للمجموعة ككل وهي المنظمة.³

سادسا: آليات تفعيل الهوية التنظيمية.

من خلال هذا العنصر سوف نتطرق إلى عدد من الآليات والميكانيزمات الأساسية في تفعيل هوية المؤسسة:

1. **دراسة البعد الثقافي للعاملين:** على اعتبار بأن هوية المؤسسة هي امتداد لهوية المجتمع وكذلك الحال بالنسبة لثقافة المؤسسة وثقافة المجتمع يمكن القول إن دراسة البعد الثقافي للعاملين في المؤسسة تفيد في الاطلاع على هوياتهم الثقافية والإحاطة بقيمهم الاجتماعية التي تشكل مجتمعة جزءا جوهريا من الهوية التنظيمية للمؤسسة.

¹ المرجع نفسه، ص 88.

² عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 232.

³ يعقوب سالم، مرجع سابق، ص 89.

الفصل الثالث: مدخل على الهوية التنظيمية

فإذا تعرف مسيري المؤسسات على القيم الثقافية والمجتمعة للعاملين سهل عليهم ذلك تصميم العديد من العمليات التنظيمية كالاتصال والحوافز المشتركة في اتخاذ القرار.¹

ويرى بوفلجة غيات في هذا الإطار " أن إهمال البعد الثقافي هو السبب في الكثير من المشاكل التي تعاني منها الكثير من المؤسسات الجزائرية، ثم التغييب والإهمال وانخفاض الرضا الوظيفي وسوء العلاقات بين العمال، وانعدام الثقة بينهم وبين المشرفين والمسؤولين.²

2. الصورة الذهنية للمؤسسة: عرف قاموس ويسترن في طبعته الثانية الصورة الذهنية لغة إلى أنها تشير إلى التقديم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي إحياء ومحاكاة لتجربة حسية كما أنها قد تكون تجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة واسترجاع لما اختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته الحواس.

ويعرف علي عوجة "الصورة الذهنية للمؤسسة" بأنها: الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الإشاعات، وتبنى الصورة الذهنية للمؤسسة وفق ثلاث نماذج: إما ترسم المؤسسة صورتها الذهنية بنفسها وتتولى إدارتها، واما سوف يبنيتها الخصم، واما سوف تبني بطريقة عشوائية غير منظمة.³

ويشير عبد الله البريدي في هذا المجال أن الهوية التنظيمية تشكل الصورة الانطباعية في أذهان الأفراد تجاه منظماتهم بجوانبها السلبية والإيجابية. وبهذا:

ويمكننا القول بأن الهوية التنظيمية هي الصورة الانطباعية الداخلية، وتعتبر الصورة انعكاسا ديناميكيا لطبيعة الثقافة التنظيمية.⁴

3. رسالة المؤسسة: لقد أصبح في التنظيم الحديث وجود رسالة واضحة للمؤسسة ميزة تطبع المؤسسات ذات الهوية التنظيمية القوية عن غيرها من المؤسسات، ويمكن تعريف رسالة المؤسسة بأنها "إعلان

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص ص105، 106.

² بوفلجة غيات، القيم التنظيمية وفعالية التنظيمات، دار القدس العربي، ط 1، الجزائر، 2010، ص 11.

³ صونيا براهيمية، مرجع سبق ذكره، ص 202.

⁴ المرجع نفسه، ص 202.

الفصل الثالث: مدخل على الهوية التنظيمية.

من المؤسسة لرؤيتها وأهدافها وكذلك المجال الذي تعمل فيه، وما يميزها عن غيرها من المؤسسات، سواء كان الأمر يتعلق بالمنتجات أو الخدمات.¹

يشير اصطلاح الرسالة أيضا إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي "الأداة لتحديد هوية المؤسسة" ومدى تفردتها عن غيرها من المؤسسات والأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.²

ويرى Kaplan and narton بأن تحديد الاتجاه الاستراتيجي في أي منظمة يبدأ أولا بتحديد رسالة المنظمة، وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل عليها.³

وقد يتم صياغة رسالة المنظمة في جملة بسيطة بلغة عامة وعريضة جدا، ولكن تتطلب ألا تكون رسالة المنظمة عامة وواسعة جدا إلى حد يسبب الارتباك والغموض ولا يوضح مسار واتجاه المنظمة، كما أنها يجب أن تكون محددة إلى حد لا يسمح باستغلال العرض المتاحة، بل يجب أن تصاغ بلغة واسعة نوعا ما، وبما يساعد على تحقيق المعيارين التاليين:⁴

- السماح لها بإشباع وتلبية حاجات مختلف الجماعات والأفراد الذين لهم علاقة بالمنظمة.
- السماح للمنظمة بتوسيع نطاقها ومجالها وتوفير المرونة لها لتطوير استراتيجيات وأهداف بديلة وبالتحديد فرص بديلة للتوسيع.⁵

ومما سبق يمكن التأكيد على أنه يجب أن تصاغ رسالة المؤسسة بمشاركة جميع الفاعلين "العاملين" حتى يتم الاندماج الحقيقي والمشاركة الفعلية في تصميمها ومن ثمة في الحرص على تنفيذها وبهذا لا تكون الرسالة مجرد لافتة معلقة بل تتعدى ذلك إلى مرآة عاكسة للهوية التنظيمية للمؤسسة.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 4، الأردن، 2006، ص 152.

² السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس، سطيف، 2002، ص 27.

³ محمد فوزي، علي العنوم، رسالة المنظمة وآثارها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال بكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 15.

⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

⁵ المرجع نفسه، ص 173.

الفصل الثالث: مدخل على الهوية التنظيمية.

القيادة الإدارية: تعرف بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتحاد واصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".

وتعني أيضا:¹ «مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه».

من أنواع السلطة والقوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الوقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة.² وتعمل القيادة الإدارية على تفعيل الهوية التنظيمية للمؤسسة وذلك بتنمية القيم والمعتقدات: عندما لا تكون القيم راسخة عن العمل يلجأ القائد إلى تنميتها ضمن برنامج محدد قد يستغرق وقتا طويلا، ويمكن تقصيره باستخدام جرعات مكثفة من التوعية والتأثير.

- زيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة.
 - زيادة الشعور بالرضا وتحقيق الذات من خلال المشاركة وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين.³
4. اللغة: إن علاقة اللغة بالهوية هي علاقة جد وطيدة ومتكاملة إذ لا نستطيع التعمق في فهم هوية وثقافة مجتمع ما لم نعرف لغته بكل مدلولاتها ومضامينها.

ونفس الشيء بالنسبة لهوية المؤسسة، فاللغة المستعملة في المؤسسة تعكس جزءا كبيرا من هويتها التنظيمية، وتعتبر شكل جلي عن ثقافتها التنظيمية.

- بالنسبة للغة المستعملة في المؤسسة الجزائرية يرى علي غربي ويمينة نزار من خلال دراسة ميدانية قاما بها حول التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية. سيطرة اللغة الأجنبية في معظم المؤسسات وخاصة الصناعية منها... فمن المعروف أن اللغة العربية هي اللغة الرسمية للبلاد إلا أن اللغة السائدة في معظم المعاملات هي اللغة الفرنسية.⁴

¹ عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 130.

² عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوضه الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، السعودية، ص181.

³ المرجع نفسه، ص 183.

⁴ علي غربي، يمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العملية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع اتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 202، ص 93.

حيث أنه قد يؤثر ذلك سلبيا على غرس وإيصال ثقافة المؤسسة في الفرد العامل كون المستوى التعليمي للكثير منهم لا يمكنهم من استيعاب الكثير من الدلالات والرموز.

- وهكذا نجد غالبية الاطارات تستعمل اللغة الفرنسية في تعاملها سواء أثناء الاتصالات الرسمية، أو في تحرير الوثائق أو حتى في حديثها مع العمال البسطاء، وهي اللغة التي لا يتقنها عدد متزايد من العمال، بل حتى بعض الاطارات الشابة حديثة التخرج من الجامعات، خاصة في الحقوق والعلوم الاجتماعية.¹

سابعا: أبعاد وآثار الهوية التنظيمية.

يوضح Albert and Whetten من خلال تعريفه للهوية التنظيمية أبعاد الهوية التنظيمية، إذ يمكن وضع ثلاثة أبعاد أساسية في هذا المجال هي: السمات المركزية والسمات المنفردة والاستمرارية.²

1. **السمات المركزية للمنظمة:** هي تلك السمات التي يمكن عدها جوهرية فيما يخص المنظمة، وفي الواقع فإنه لا يمكن تحديد سمات معينة تكون دليلا للسمات المركزية المفروضة توافرها في أي منظمة، إذ أن هذه السمات تختلف من منظمة إلى أخرى وقد تختلف في المنظمة نفسها من وقت لآخر.

2. **السمات المنفردة:** السمات التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وقد تعرف بعض المنظمات بسمه مميزة مثل *BM SERVICE* وبهذه السمات المنفردة تأخذ طابع التميز، بحيث لا يمكن لمؤسسة أخرى أن تأخذ نفس الشعار أو الوصف.

3. **الاستمرارية:** استمرار وجود السمات المركزية المنفردة في المنظمة بمرور الزمن، وهذه الصفات لها صفة الديمومة ولا تتأثر سريعا بتغيرات البيئة.³

آثار الهوية التنظيمية للفرد والمنطقة.

تسعى المنظمات جاهدة ليكون موظفيها ملتصقين برسالتها وأهدافها التنظيمية ويكون هذا بتوافق سلوكياتهم، وجعلها منصبة نحو تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا تحقق الهوية التنظيمية مجموعة من الوظائف والآثار على الفرد في حد ذاته وعلى المنظمة ككل.

1. آثارها بالنسبة للفرد:

¹ بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 130.

³ المرجع نفسه، ص 131.

الفصل الثالث: مدخل على الهوية التنظيمية.

- تعزز ارتباط الفرد بمنظّمته وتزيد من احتارمه لذاته والشعور بالاستقرار النفسي والاجتماعي وتزيد من المشاركة الفعالة وهذا يسهل التنسيق والاتصال.
 - تجاوز الفرد لمصالحه الذاتية، مما يحقق له القدرة على الانفتاح على ذاته وتجاوزها بصورة إيجابية وبالتالي التضحية من أجل أهداف المنظمة.
 - تعطي للفرد معنى لعمله والتماثل التنظيمي نتيجة ذوبانه ضمن الجماعة وهو مكتسب فردي للعامل قبل أن تكون للمنظمة وتقل من دوران العمل.
 - ترفع من معنويات الفرد تجاه المنظمة وبالتالي يشعر بالرضا الوظيفي مما يؤدي إلى الزيادة في الجهد والإنجاز لتحقيق النجاح للمنظمة.¹
2. آثارها بالنسبة للمنظمة:
- تصبح الهوية التنظيمية في أغلب المنظمات مصدرا للميزة التنافسية وتضفي لها قوة ومدة طويلة وبالتالي يصعب تقليدها.
 - إن قوة الهوية التنظيمية وشعور العاملين بروح الانتماء والتماثل التنظيمي مع مرور الزمن تساعد المنظمة على تجاوز الأزمات وبالتالي تسهم في نجاح إدارة المنظمة وزيادة مستوى أدائها.
 - تساعد على الحفاظ على الأهداف المركزية التي أسست لأجلها المنظمة أو بعضها، والبقاء على التركيز في نشاط المؤسسة واستمرارية وجودها.²
 - تتباهى المنظمات ذات الهويات التنظيمية القوية بخصائصها وسماتها وهو ما يعزز مكانتها مقارنة بمثيلاتها من المنظمات وهذا يشحن ويزيد حماس الأعضاء لتحقيق أهداف المنظمة وهو ما يرجع بالإيجاب على المنظمة ككل.
 - كما أن للهوية التنظيمية وظيفة قيمية، وذلك عندما يهتم الفرد بإسناد نفسه خصائص ذات قيمة ايجابية تساعد في وضوح رسالة المنظمة.³

¹ يعقوب سالم، مرجع سابق ذكره، ص 90.

² مازن فارس رشيد، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، 2003، ص ص 54، 55

³ يان أسمن، ترجمة عبد الحليم، عبد الغني رجب، الذاكرة الحضارية والذكري والهوية السياسية في الحضارة الكبرى الأولى، المجلس الأعلى للثقافة، ط 4، مصر، 2003، ص 240.

الفصل الثالث: مدخل على الهوية التنظيمية.

ثامنا: تصورات نظرية حول الهوية التنظيمية.

1. الهوية التنظيمية عند (هابرماس Habermas)

تكمن أهمية تصور هابرماس لمفهوم الهوية من أهمية المشروع الذي تتبناه المدرسة النقدية وتصديها للعقلنة الأداة التي أوقعت الإنسان في فخ التشيؤ والاغتراب وأصبحت المجتمعات ما بعد الصناعية تعاني من صعوبات معيارية، فكان الطرح البديل لهابرماس عقلنة تواصلية تتطلع لأخلقة المجال العمومي ذلك أن المجتمع ليس رهين قوى الانتاج وأن الظواهر الثقافية يمكن أن تكون عنصرا حاسما في تشكيل البنى الاجتماعية.¹

ليس المجتمع مجرد مجموعة اقتصادية من المنتجين والمستهلكين، إنما هو شبكة من الأفعال التواصلية، إن الهوية المقصودة هي الهوية التواصلية فالهوية موقف إنجازي وليست موقفا إجرائيا. فالفرد لا يصنعها بفعله بشكل معزول.

فكل هوية هي هوية جماعية تعين سلفا ولا نختارها بحرية، ولها استمرارية تتجاوز الآفاق البيوغرافية لأعضائها.²

هذه الهوية التواصلية هي التي تضمن اتصالية المجتمع وتحدد طريقة المجتمع في رسم الحد الذي يفصله عن محيطه وبيئته وتعيين نمط الانتماء إليه.

بمعنى أن تفعيل هذه المعايير والقيم الثقافية بين أفراد المجتمع يتحقق من خلال التواصل بحيث يمكن تشكل الهوية الاجتماعية. فالهوية عند هابرماس هي "بنية معيارية اتقافية مرتبطة بأدوار اجتماعية محددة، تكونت بشكل مؤسساتي ضمن انساق التعلم ودرجات من التطور"³.

وحسب هذا الطرح الهابرماسي للهوية فإنه لا يكفي أن نكون تحت سقف واحد أو في مؤسسة واحدة أو مجتمع موحد لكي نشعر بالانتماء والهوية التنظيمية مالم تترجم عبر فعل تواصلية تنظيمية ينعكس على بنى لغوية.

إن الفعل التواصلية المنتج للقيم الثقافية، يساعد على تعزيز الروابط الاجتماعية بين أعضاء المجموعة أو الفئة المهنية، مما ينمي الثقة بين الفاعلين ليس فقط على أساس الزمالة أو العلاقة المهنية بل على

¹ فتحي المسكني، اقتصاد الهوية، قراءة في كتاب هابرماس بعد ماركس، مقال منشور في موقع الدراسات والأبحاث العلمانية في العالم العربي، 2012، ص 05.

² المرجع نفسه، ص 07.

³ يورغن هابرماس، بعد ماركس، ترجمة محمد ميلاد، دار الحوار، سوريا، 2002، ص 34.

الفصل الثالث: مدخل على الهوية التنظيمية.

أساس العلاقة الانسانية وذلك أنه عندما نتكلم عن الروابط الاجتماعية في المؤسسة فإننا نتكلم عن علاقة نوعية تتجاوز إطار العلاقة المهنية القائمة على التعاقد.¹

إن تأكيد هابرماس على أهمية عنصر اللغة في الفعل التواصلية يكمن في إدراكه لقدرة اللغة على خلق الروابط مع الآخرين والانفتاح نحوهم وتجسيد علاقة الانتماء.² وبهذا يكون هابرماس قد سبق نظريا في تناول مسألة الهوية ذلك منذ مطلع السبعينات قبل أن تصبح موضوعا رائجا في أواخر القرن العشرين.

كما يمكننا الإشارة إلى الطرح الذي تناوله في موضوع الهوية من خلال الفعل التواصلية، يتفق مع مقارنة كلود دوبار: Claude Dubar التي تعتمد على التفاعلية ومقاربة رونو سانسوليو Renault Sainsaulieu التي تعتمد على المثاقفة، على أساس أن الثقافة فعل اتصالي تفاعلي بامتياز.

2. الهوية التنظيمية عند كلود د-وبار: Claud Dubar

حسب كلود دوبار CLAUDDUBAR الهوية ليست معطى نهائي منذ الولادة، إنما تتشكل باستمرار عبر سيرورة الزمن على مدى الحياة. كما أن الفرد لا يمكنه أن يشكل هويته بمعزل عن الآخر وأحكامه وتصوارته عن نفسه، فالهوية نسق من تمثلات الأنا مرتبطة بنسق القيم وتمثلات الهوية الجماعية. حيث تمكننا من معرفة ذاتنا والتوقع وتقييم كيفية تعريفنا من قبل الآخرين.

وتتشكل الهوية التنظيمية من خلال الهوية الشخصية والهوية الجماعية وتفاعلات ذلك مع المهنة فالشعور بالهوية التنظيمية هو محصلة للعلاقات التفاعلية المطورة في ميدان العمل.³ وبناء الهوية التنظيمية يتأسس عبر تمفصلات شكلين من مسار المعاملات الأولى تعامل موضوعي من خلال الآخرين بمعنى هوية معينة.

والثانية تعامل شخصي من خلال العامل بمعنى هوية تنظيمية للذات.

وفي مرحلة التعامل الموضوعي مع الآخرين يتطلع الفرد لاستيعاب توقعات الأدوار لتحقيق الاعتراف من عدمه، بينما التعامل الذاتي الداخلي، يمكن أن يعرف بعدين: الاستمرارية أو انقطاع بين الهوية الموروثة والهوية المتوقعة.⁴

¹ المرجع نفسه، ص 35.

² المرجع نفسه، ص 36.

³ يعقوب سالم، مرجع سبق ذكره، ص 85.

⁴ كلود دوبار، أزمة الهويات، المكتبة الشرقية، بيروت، 2008، ص 173.

3. الهوية التنظيمية عند رونو سانسوليو Renaultsainsaulieu

ظهرت أعمال وأبحاث "سانسوليو" ضمن تيار التحليل الاستراتيجي حيث قاد العديد من البحوث حول

ثقافة المؤسسة وهوية الأفراد في التنظيمات برزت من خلال مؤلفه "الهوية في العمل".

أكد على أهمية التحليل الثقافي داخل التنظيمات والورشات كما أرى ضرورة إعادة النظر إلى الضوابط الثقافية المتجردة في عمق الممارسات والأفعال الفردية والجماعية على مستوى التنظيمات وهذه الممارسات هي من طبيعة ثقافية لها قوى في استقرار المنظمات وتوازنها رغم أنها غير مرئية وغير مدركة بل موجودة فعليا في التوجهات والاستجابات.¹

فالثقافة التنظيمية من وجهة سانسوليو "تجلى في الممارسات الجماعية لفئات العمل وشبكة الاتصالات والعلاقات بين الاقسام والادارات التي تشكل حسه رموز واشارات تعطي نسق متكامل للمؤسسة". وقد أعطى سانسوليو تعريفا للمؤسسة بأنها فضاء أو مكان اجتماع وتحويل التيارات الثقافية، ويميز بين ثلاثة أنواع من الإنتاج الاجتماعي للثقافة وهي: الانتقال من السلف، التأثير المعياري، والتعليم التنظيمي. ومن جهة أخرى حدد "سانسوليو": أربع هويات ذات طبيعة اجتماعية تشير إلى نطاق الممارسات الاتصالية التواصلية القائمة بين الرؤساء والزلاء تتمثل في: هوية انصهار، هوية التوافق، هوية انسحاب، هوية تفاوض.

وقد حاول "سانسوليو" دراسة "الهوية في العمل" من خلال تفكيك البيئة الداخلية التنظيمية والثقافية، واستخلص أن ثقافة المؤسسة تتبلور من خلال: الاحتكاك اليومي بين الفئات السوسيو مهنية والاندماج والتحالف بين الأفراد والجماعات المهنية، مما ساهم في تشكيل هوية التنظيم وجدارته.²

يستند سانسوليو في تحديد مفهوم الهوية المهنية على المقاربة الثقافية والتي تنظر إلى المؤسسة ليس كمجال مختصر حول عملية الإنتاج، بل انطلاقا من كون المؤسسة مجال للتنشئة الاجتماعية وتشكل الهويات الفردية والاجتماعية، حسب القيم والمعايير التي تشكلت عليها بنية المؤسسة. بمعنى أنه ينظر للعامل "ليس كعنوان منفذ" بل "كفاعل منتج" ومبدع يساهم في إنتاج ثقافة المؤسسة. لذلك فإن الهوية المهنية عند سانسوليو Sainsaulieu لها سمات وبصمات البعد الثقافي.

¹ هيشور محمد لمين، ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد امين دباغين، سطيف، 2017، ص 124.

² المرجع السابق، ص 124.

الفصل الثالث: مدخل على الهوية التنظيمية.

بمعنى أننا أمام مجتمع مؤسسة بحيث يكون الفاعل ملتزم بقواعد وضوابط هذا المجتمع أي أن سلوكياته تعكس امتثاله للقيم والمعايير المنتجة جماعيا عبر التفاعل اليومي بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين، وبالتالي نحن أمام مؤسسة اجتماعية تساهم في التنشئة الاجتماعية لأفرادها والخروج عن قيمها يعد سلوك غير مناسب للنسق العام.¹

ولأن تحقيق الذات مرهون باعتراف الآخر، يقدم سانسوليو Sainsaulieu أربعة شروط لتحقيق الاعتراف بالذات والآخر تتمثل في الانتماء للمؤسسة وتحقيق انجاز فردي أو جماعي، والمسار المهني، والقدرة على مقاومة كل أشكال الهيمنة التي تفرض في مجال العمل.²

بحيث أن هذه العناصر الأربعة تساهم في تحقيق الذات كمعطي أولي يساعد على تجاوز أو التغلب على اكراهات السلطة البيروقراطية ومعاناة العمل، كما يوفر جو الثقة المتبادل بين مختلف الفاعلين بحيث تصبح عملية التعاون ممكنة وعلاقات العمل أكثر ألفة وإنسانية، تساعد على تحقيق الاندماج الاجتماعي والتنظيمي، مما يعزز الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، والتعرف على الشعور المشترك بين كل فئة وأخرى وبذلك يتحقق الوجود المهني الفاعل بالمؤسسة، ومنه تتشكل الهويات المهنية لمختلف الفئات المهنية.³

¹ يعقوب سالم، مرجع سابق، ص 86.

² Robert holcman (2006), **Elément structurant de l'organisation du travail**, Thèse de doctorat de science de gestion présente par CNAM. P21.

³ يعقوب سالم، مرجع سبق ذكره، ص 87.

خلاصة الفصل:

يتبين من كل ما سبق أنّ الهوية التنظيمية تشكل مصدرا هاما لدعم الأفراد ولاستقرارها داخل المنظمة كما أنّ الهوية هي محدد لذات الفرد ومجتمعه من خلال تكامل ودمج أنواع الأفعال والأفكار والمعتقدات والقيم التي يمارسها الفرد، وكذا تقمصه لكافة الأدوار التي تفرضها عليه الجماعة داخل وخارج المنظمة على حد سواء، كما تبين لنا بأن الهوية التنظيمية أهمية كبيرة في التأثير على سلوك العاملين ومن تم في أداء المنظمة وتختلف باختلاف المنظمات من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وأسلوب الإدارة.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة.

1. المجال المكاني:

مطاحن الحضنة بالمسيلة:

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين برج بوعريبيج والمسيلة، بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982. وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م² منها 12555م² مغطاة .

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة" في 1997.10.01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 1997.09.07، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 مبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2009 بلغ 1.449.460.000 دج،

المجال البشري:

يشتغل بالمؤسسة محل الدراسة 216 عامل ينقسمون إلى 52 إداريا منهم 34 دائمون و14 مؤقت من العمال المهرة 63 دائم و15 عامل مؤقت و84 عامل تنفيذ منهم 47 عامل دائم و37 عامل مؤقت.

المجال الزمني: يعبر المجال الزمني عن المدة التي يستغرقها الباحث لتجسيد واقع الثقافة التنظيمية الداعمة وعلاقتها بالهوية التنظيمية وذلك وفقا لسمات وخصائص المنهج الوصفي، ويمكن تقسيم المدة الزمنية إلى مرحلتين هما:

المرحلة الأولى حيث كان النزول للميدان لأول مرة يوم 14 مارس 2023 على الساعة 00:14 مساء حيث تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين، وكان الهدف منها ايداع طلب التماس المساعدة على إجراء مقابلة ميدانية وتوزيع استمارات البحث، والتعرف أكثر على ميدان الدراسة.

المرحلة الثانية: امتدت هذه المرحلة من 20 ماي 2023 إلى غاية 24 ماي 2023 حيث خصصت هذه الفترة للقيام بعملية توزيع الاستمارات على عينة البحث، حيث سلمت 50 استمارة لأحد الإطارات الذي تكفل بتوزيعها على عينة البحث وجمعها، تم استرجاع 48 استمارة وضياع استمارتين.

ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة.

تتدرج عينة البحث ضمن العينة العشوائية البسيطة، على أساس اختيار العمال الدائمون (عمال قطاع الإنتاج)، وقد أخذنا نسبة 40% من مجموع مجتمع البحث المقدر بـ 130 عامل دائم بالمؤسسة وبالتالي كان حجمها 50 مفردة.

ثالثاً: منهج الدراسة.

للقيام بأي دراسة علمية وللوصول إلى الحقائق معينة يجب إتباع منهج واضح ومحدد يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها وعليه فإن المناهج التي تطبق في دراسة الظواهر الاجتماعية تختلف وتتعدد بتعدد الموضوعات المدروسة لذا فإن اختيار منهج من بين عدة مناهج يعتمد على طبيعة الموضوع المدروس والأهداف المراد تحقيقها من خلاله وبهذا نجد المنهج الوصفي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها ويقوم على جمع البيانات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها استناداً إلى البيانات المجملة حولها من أجل معرفة تأثير العوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج.

ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه الأنسب للدراسات التي تعتمد على الوصف وتشخيص الظواهر، ولأن دراستنا هذه تتناسب وخصائصه، فقد تم استخدامه باعتباره يساعد في الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية ومنه الوقوف على علاقتها بالهوية التنظيمية لدى العمال المؤسسة محل الدراسة، من خلال اختبار فرضيات الدراسة بإثباتها أو نفيها.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والتعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالهوية التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة، وذلك بالاعتماد على البيانات المتمثلة في البيانات الأولية: تم إعداد استبانة الدراسة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

يركز الباحث على وسائل جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة أو الموضوع المراد دراسته واختبار التقنية أو الأداة المناسبة للوصول إلى حقائق إيجابية وسليمة تفسر الظاهرة المدروسة لتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية الداعمة والهوية التنظيمية فقد استعنا بالأدوات التي لها صلة وثيقة بالظاهرة المدروسة داخل ميدان الدراسة وبذلك فالاستفادة كانت من الملاحظة المباشرة واستمارة المقابلة.

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

1. **الملاحظة المباشرة:** تعتبر تقنية الملاحظة المباشرة من بين تقنيات جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة

وهي الخطوة الأولى من خطوات البحث العلمي. فهي المشاهدة أو المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة

ما، تسجل الملاحظات عنها والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو الظاهرة

بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات.

ويشاع استخدام أداة الملاحظة المباشرة كتيار للتعرف على العديد من الأمور والمعلومات التي

تفيد الموضوع والتعمق أكثر لمنطلقات الإشكالية في إطار الغوص وفهم أفراد العينة من خلال ممارستهم

لمختلف نشاطاتهم وعلاقاتهم التي تشير إلى تطابق الواقع مع النظري، واستخدام هذه الأداة لملاحظة

المظاهر التي تشير إلى الهوية التنظيمية نحو المؤسسة والانسجام والتعاون والاندماج كمعالم تدعيميه

لمدلولات المبحوثين أو أفراد العينة التي من شأنها تساهم في استيعاب الموضوع أكثر والتعمق فيه ومعرفته

بشكل أكبر.

2. **الاستمارة:** تعد الاستمارة من أكثر الأدوات الملائمة في البحوث الوصفية وهي أداة أساسية لجمع

البيانات أما باقي الأدوات فهي تقنيات مدعمة ومكملة لها.

وتعني الاستعانة بطريقة السؤال للحصول على معلومات معينة تتعلق بموضوع البحث، واشتملت

استمارة البحث على ثلاثة محاور بها 31 سؤالاً.

المحور الأول تضمن البيانات الشخصية للعمال وتضمن 06 أسئلة .

المحور الثاني متعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة واحتوى على 15 سؤالاً.

المحور الثالث خاص بالهوية التنظيمية به 10 أسئلة.

خامساً: المعالجة الإحصائية (القواعد والقياسات الإحصائية).

لمعرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالهوية المهنية لدى عمال مطاحن الحنونة بالمسيلة، استخدمت

الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة، وتم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف

بالرزم الإحصائية للعلوم (Spss25) لتحليل نتائج الدراسة.

وقد تم استخدام الاستبيان المغلق وكانت درجة الإجابة على كل فقرة مكونة من 5 درجات أي

الاعتماد، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (07): فئات مقياس الإجابة على الفقرات (مقياس لكارث الخماسي)

الدرجات	درجات السلم
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

خلاصة:

بعد أن عرضت في هذا الفصل الخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث، والتي تعتبر من أهم الخطوات الأساسية لأي بحث علمي، بدأ من الدراسة الاستطلاعية وتحديد المنهج الذي يتوافق مع الدراسة " المنهج الوصفي " وأيضاً اختيار مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات، وصولاً إلى تحديد الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، وفي الفصل القادم سأنتظر لعرض ومناقشة وتحليل النتائج التي تحصلت عليها.

الفصل الخامس

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

تمهيد:

بعد عرض الإجراءات المنهجية للدراسة، سنقوم في هذا الفصل الأخير بعرض النتائج التي تحصلت عليها في الدراسة، والتي رتبناها المعالجة الإحصائية للبيانات بعد تطبيق أدوات جمع البيانات لهذه الدراسة على عينة من عمال الشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agrodive "المسيلة"، ومن ثم عرض وتحليل النتائج ومناقشتها، والتطرق إلى عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها والتي تخص الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الاستبيان.

تم الحصول على النتائج مباشرة بعد تفرغ البيانات في البرنامج، وقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية المتاحة في هذا البرنامج كالاتي:

1- أساليب الإحصاء الوصفي: وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائيات التالية.

التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة وأيضاً الحصول على مختلف الأشكال البيانية من دوائر نسبية، أعمدة... الخ، التي تساعدنا على معرفة خصائص العينة المدروسة.

النسب المئوية: تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستمارة.

المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

الانحراف المعياري: تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

2- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائيات التالية.

معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha cronbach ' s): ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد.

الانحدار البسيط: هو دراسة للتوزيع المشترك لمتغيرين أحدهما متغير يقاس دون خطأ ويسمى متغير مستقل ويرمز له بالرمز (X) والآخر يأخذ قيماً تعتمد على قيمة المتغير المستقل ويسمى التابع ويرمز له بالرمز (Y)، يستخدم لاختبار الفرضيات والهدف من دراسته هو إيجاد دالة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع والتي تساعد في تفسير التغير الذي يطرأ على المتغير التابع (Y) تبعاً لتغير قيم المتغير المستقل (X)، ويمكن تفسير العلاقة في المعادلة التالية:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X + \epsilon_i$$

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

3. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

سيتم تقنين فقرات الاستبيان والتأكد من صدقها إما عن طريق الصدق الظاهري أو الداخلي وكذلك سيتم التأكد من ثبات فقرات الاستبيان.

تم تقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق فقراتها من خلال ثبات أداة الدراسة حيث تم إجراء خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ، حيث نستعمل هذا المعامل لقياس ثبات أداة الدراسة، وتعتبر قيمتها مقبولة إذا كانت 60% فأكثر وكانت نتائج اختبار ألفا كرونباخ كما يلي:

جدول رقم (08): نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة للأبعاد والمحاور.

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيم التنظيمية	5	0.893
المعتقدات التنظيمية	5	0.752
التوقعات التنظيمية	5	0.693
الهوية التنظيمية	10	0.798
إجمالي فقرات الاستبيان	25	0.856

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات برمجية Sps v25.

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن كل نسب الثبات المتغيرات الدراسة تقريبا كلها مقبولة حيث كانت أكبر من النسبة المرجعية (60%)، أما المحور الثاني فبلغت نسبته (75.9%) وهي كذلك نسبة مقبولة لأنها أكبر من (60%) وقد بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان بشكل عام (85.6%) وهذا ما يعني بأنها قيمة جيدة لثبات الاستبيان ونسبة مقبولة لأغراض التحليل وهذا ما يدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

ثانيا: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان.

سنركز في هذا المطلب على تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agroddiv “المسيلة”، ونستعرض فيما يلي إجابات أفراد العينة حسب كل محور.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

1. الخصائص السوسيو مهنية لأفراد العينة.

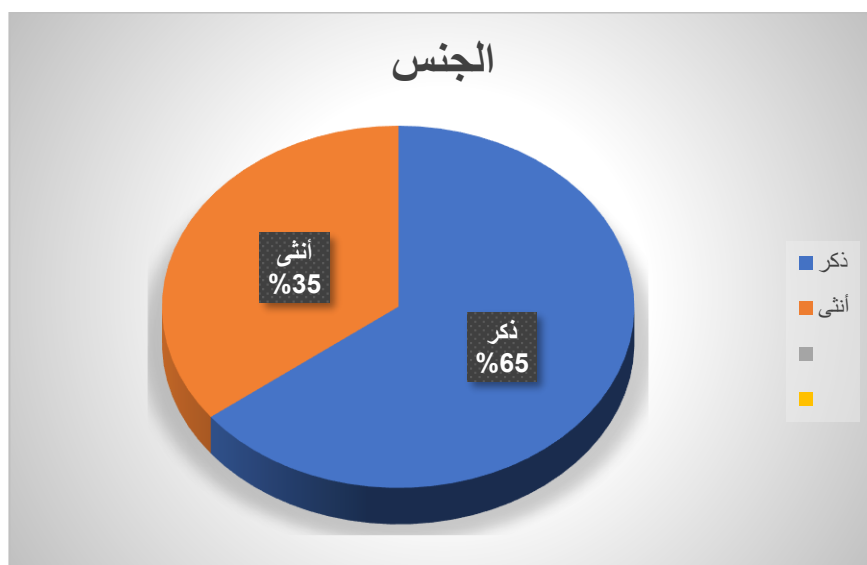
توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يوضح كل من الجدول والشكل البياني التاليين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
64.6	31	ذكر
35.4	17	أنثى
100.0	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

شكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة من نتائج الجدول السابق

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتضح لنا توزيعنا أن أغلب أفراد العينة من الذكور إذ يمثلون ما نسبته 65% من أفراد العينة، أما الباقي فهم إناث وقدرت نسبتهن بـ 35% من أفراد العينة، وهذا يرجع لسيطرة فئة الذكور على فئة الإناث لعمال مطاحن الحنونة من جهة ومن جهة طبيعة العمل داخل المؤسسة التي تستدعي القوة البدنية بالذكور.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

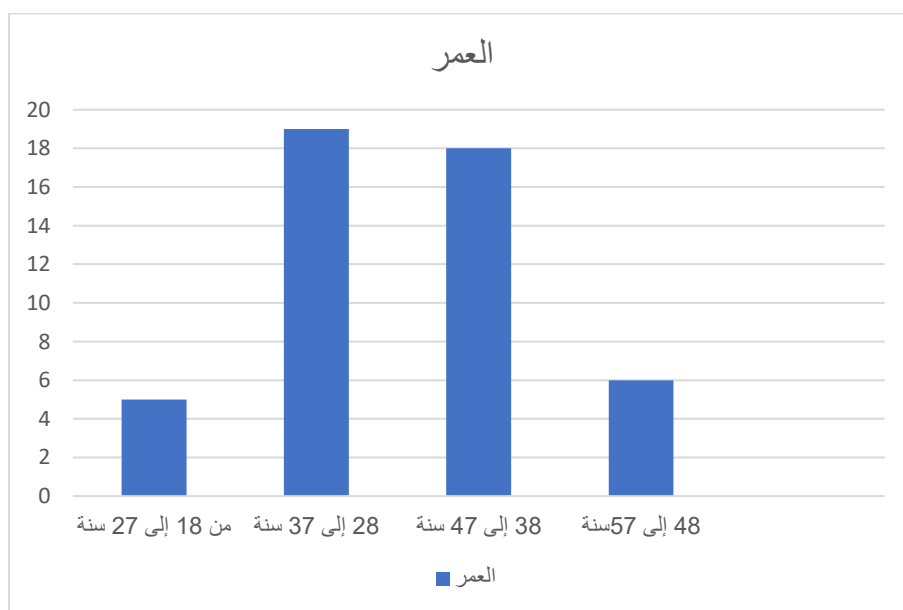
توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن: يوضح كل من الجدول والشكل البياني التاليين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم

النسبة المئوية	التكرار	
10.4	5	من 18 إلى 27 سنة
39.6	19	28 إلى 37 سنة
37.5	18	38 إلى 47 سنة
12.5	6	48 إلى 57 سنة
100.0	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

شكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم.



المصدر: من إعداد الطالبة من نتائج الجدول السابق.

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم وكما هو موضح فإن النسبة المسيطرة على فئة العمال عمرهم ما بين 28 سنة و 47 سنة بمجموع النسبتين تصبح

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

هي النسبة المسيطرة على جميع الفئات، وما نسبته 10% عمرهم من 18 إلى 27 سنة هم النسبة الضئيلة وتفسير ذلك هو توقف عملية التوظيف داخل المؤسسة.

توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي:

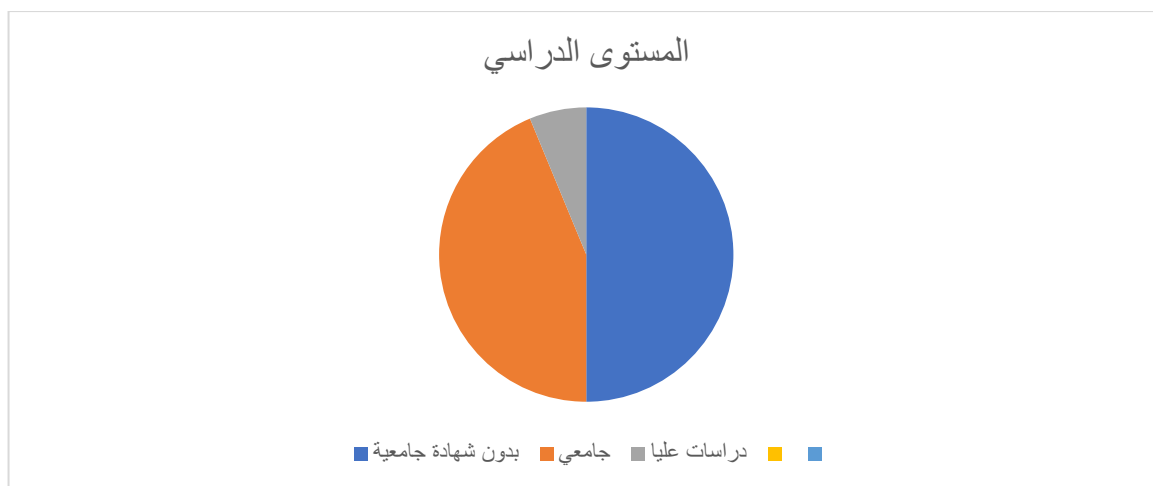
يوضح كل من الجدول والشكل البياني التاليين توزيع أفراد العينة وفقا لمؤهلهم العلمي

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	
50	42	بدون شهادة جامعية
43.8	21	جامعي
6.25	3	دراسات عليا
100.0	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

شكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبة من نتائج الجدول السابق

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي لأفراد العينة وكما هو موضح فإن ما نسبته 50% من أفراد العينة مستواهم العلمي بدون شهادة جامعية، وأن ما نسبته 43.5% فقد كان مستواهم الدراسي جامعي، وأن ما نسبته 6% مستواهم الدراسي دراسات

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

علياً، ويفسر ذلك على طبيعة العمل داخل المصالح الذي يتطلب الجهد العضلي أكثر من العلمي لكن هناك نسبة مقاربة لذلك وهي فئة الجامعيين التي تسير وتسهل على المصالح التقنية كذلك الفئة الأقل هي فئة الإطارات التي تنحصر على المدير ورؤساء المصالح.

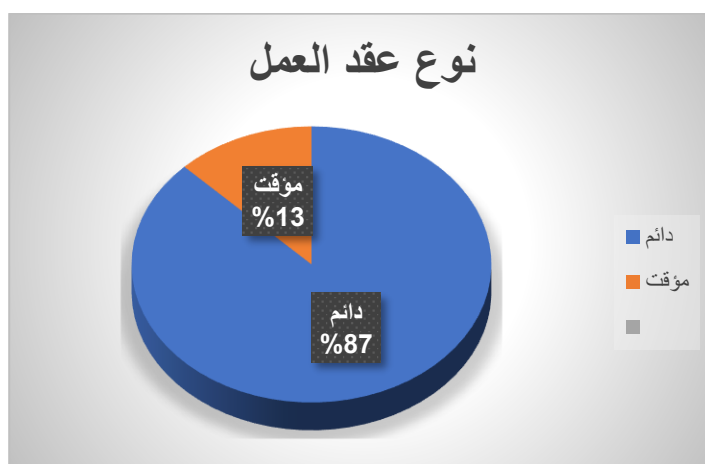
توزيع عينة الدراسة وفق عقد العمل: يوضح كل من الجدول والشكل البياني التاليين توزيع أفراد العينة وفقاً للمهنة.

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل

النسبة	التكرار	
87.5	42	دائم
12.5	6	مؤقت
100.0	48	Total

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

شكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل.



المصدر: من إعداد الطالبة من نتائج الجدول السابق

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب نوع العقد وكما هو موضح فإن أغلبية الموظفين متعاقدون بشكل دائم بنسبة فاقت 87% بينما ما نسبته 13% عقودهم مؤقتة، وتفسير ذلك استفادة الأغلبية استفادوا من الادمج.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة :

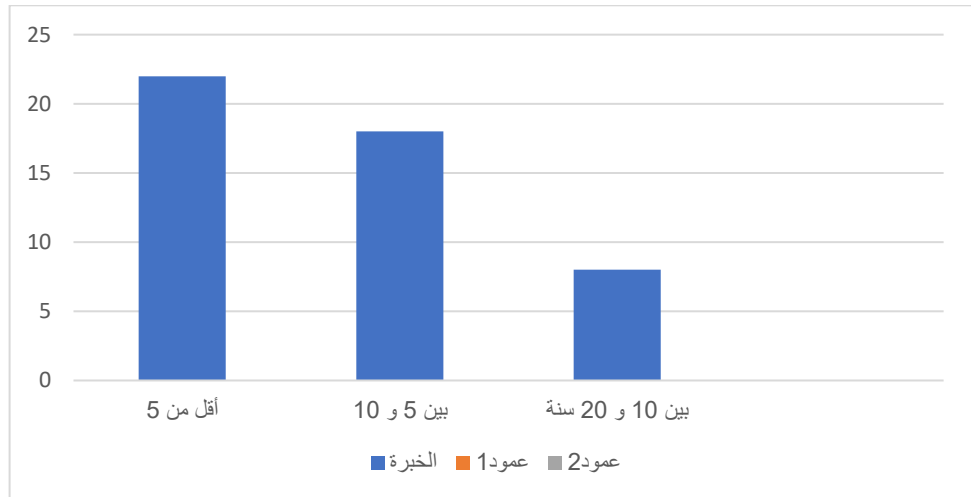
يوضح كل من الجدول والشكل البياني التاليين توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة.

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	
45.8	22	أقل من 5
37.5	18	بين 5 و 10
16.7	8	بين 10 و 20 سنة
100.0	48	Total

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الوظيفية.



من الجدول والشكل البياني يتضح أن النسبة العالية للخبرة المهنية كانت أقل من 5 سنوات وتقل

هذه النسبة كلما اتجهنا صعودا وذلك للأسباب المذكورة في تحليل العمر سابقا

ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة.

تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول: الثقافة التنظيمية.

لمعرفة مدى تطبيق الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العمال، تم التحقق من تطبيق كل بعد وذلك

من خلال حوصلة النتائج المتوصل إليها في الجداول التالية:

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

تحليل البيانات المتعلقة بالبعد الأول (القيم التنظيمية): لمعرفة مدى الالتزام ببعده القيم التنظيمية من وجهة نظر العمال، تم حوصلة النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (14): تحليل البيانات المتعلقة بالبعد الأول: القيم التنظيمية

الرقم	فقرات بعد القيم التنظيمية	الإجابة						التكرار والنسب المئوية
		بموافق تماماً	بموافق	بموافق	بموافق	بموافق	بموافق تماماً	
1	يحظى العمال بالاحترام من قبل الإدارة	00	3	3	22	20	التكرار	
		00	6.3	6.3	45.8	41.7	النسبة	
2	تحرص الإدارة على الاستماع لآراء الموظفين	00	2	6	21	19	التكرار	
		00	4.2	12.5	43.8	39.6	النسبة	
3	لا وجود للوساطة والمحسوبية في المؤسسة	1	2	6	13	26	التكرار	
		2.1	4.2	12.5	27.1	54.2	النسبة	
4	أشعر بوجود مساواة بين الموظفين في المؤسسة	3	1	4	9	31	التكرار	
		6.3	2.1	8.3	18.8	64.6	النسبة	
5	تحرص الإدارة على تقسيم المهام بشكل عادل	5	1	3	10	29	التكرار	
		10.4	2.1	6.3	20.8	60.4	النسبة	
المجموع	بعد القيم التنظيمية	4.23	1.05	1.12	تماما	موافق		

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال معطيات الجدول رقم (17) ومن خلال إجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية، يظهر أن ما نسبته 41.7% يؤكدون بصيغة موافق تماماً على أن العمال يحظون بالاحترام من قبل الإدارة، وما نسبته 45.8% يؤكدون بصيغة موافق على ذلك، وهذا راجع كون المؤسسة تغرس قيماً تنظيمية لدى عمالها من أجل تبادل الاحترام بين الرئيس والمرؤوس، هذه القيم قد تكون موجودة فعلاً لدى العامل لكن المؤسسة ومن خلال برامج تكوين تسعى لتعزيز هذه القيم التنظيمية، كما ان ما نسبته 39.6% يوافقون تماماً بأن الإدارة تحرص على الاستماع لآراء الموظفين من خلال تقريب المسافة التنظيمية بين المشرفين على العمال والاستماع إلى أنشطاتهم عن طريق جماعات العمل الرسمية ومن جهة أخرى عن طريق سجل موضوع تحت تصرف العمال لتسجيل اقتراحاتهم وتصوراتهم عن سيرورة العمل اليومية، أكدت على ذلك أيضاً ما نسبته 43.8% على ذلك.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

وقد أكد أغلبية المبحوثين على أنه لا وجود للوساطة والمحسوبية في المؤسسة بنسبة تعدت 54% وهذا راجع لكون إدارة المنظمة تسعى من خلال التوظيف أن تتم الشفافية في ذلك فعملية اختيار العمال تكون بمصادقية عالية إذ تنظم لجنة مكونة من المؤسسة وقطاعات أخرى لانتقاء الموظفين.

كذلك يشعر الموظفون بوجود مساواة بينهم في المؤسسة وذلك ما عبر عنه أكثر من 64.6% من المبحوثين فهم يؤكدون على أن القيم السائدة لدى المشرفين لا تميز بين الجنس أو اللون أو العرق، بل تعتمد على معيار الكفاءة فقط.

كما أنهم أكدوا على أن الإدارة تحرص على تقسيم المهام بشكل عادل، وذلك بنسبة فاقت 60% وهذا راجع لتنوع المهام داخل المؤسسة وذلك يحتاج إلى تقسيم يتمشى مع طبيعة العمل فمثلا عملية التعبئة تحتاج إلى قوة بدنية لا يمكن أن يقوم بذلك عامل جاوز 50 من عمره، فعملية تقسيم المهام تحتاج إلى ضمير لا إلى مشرف فقط.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد القيم التنظيمية قدر بـ 4.23 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 1.05 وقدر معامل الاختلاف بـ 27.19 % هذه النسبة أقل من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن بعد القيم التنظيمية كان مرتفعا إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة التامة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

تحليل البيانات المتعلقة بالبعد الثاني (المعتقدات التنظيمية): لمعرفة مدى الالتزام بتطبيق بعد المعتقدات التنظيمية من وجهة نظر العمال، تم حوصلة النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (15): تحليل البيانات المتعلقة بالبعد الثاني: المعتقدات التنظيمية.

الرقم	فقرات بعد المعتقدات التنظيمية	الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاهات الآراء	
		التكرار والنسب المئوية	بموافقة تماماً	بموافقة	بم	بم					
1	يتعاطف العمال مع بعضهم في مواجهة الظروف الصعبة التي تواجه المؤسسة	التكرار	12	20	7	5	4	3.65	1.211	1.468	موافق
		النسبة	25.0	41.7	14.6	10.4	8.3				
2	علاقاتي بزملائي جيدة ويسودها الاحترام	التكرار	24	15	5	2	2	4.00	0.989	0.979	موافق تماماً
		النسبة	50.0	31.3	10.4	4.2	4.2				
3	أعتبر المؤسسة كأسرتي الثانية	التكرار	11	18	15	2	2	3.71	1.010	1.020	موافق
		النسبة	22.9	37.5	31.3	4.2	4.2				
4	غالباً ما أناقش مشاكلتي الخاصة مع زملائي في العمل	التكرار	19	16	10	00	3	4.00	1.092	1.191	موافق
		النسبة	39.6	33.3	20.8	00	6.3				
5	نحافظ على إنجاز المهام بروح الفريق الواحد	التكرار	18	7	13	7	3	3.63	1.299	1.686	موافق
		النسبة	37.5	14.6	27.1	14.6	6.3				
المجموع	بعد المعتقدات التنظيمية						3.79	1.12	1.26	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال الجدول رقم (15) ومن خلال إجابات المبحوثين حول تعاطف العمال مع بعضهم في مواجهة الظروف الصعبة التي تواجه المؤسسة، فقد أكد من 41.7% على ذلك كون ان المعتقدات التي يعتقدونها خارج التنظيم تتمثل لهم داخله فصفة التعاطف هي صفة إنسانية تتجلى أيضا في التنظيم داخل المؤسسة فهم يعتبرون انفسهم عائلة واحدة والمؤسسة هي الام التي تحتويهم واي مكروه لها هو مكروه لهم. وبالنسبة للعلاقات الإنسانية داخل هذا التنظيم وفيما يخص العلاقات بين الزملاء فقد أكد اكثر من 50% من المبحوثين انها جيدة ويسودها الاحترام وهذا راجع كما ذكرت سابقا التمثلات الخاصة بالمعتقدات من جهة والتثقاف الحاصل أي نقل الثقافة الخارجية إلى الوسط المهني، كذلك أغلب المبحوثين يؤكدون ويعتبرون المؤسسة كأسرتهم الثانية، وصرحت ما نسبته 39.3% أنهم يناقشون مشاكلهم الخاصة مع زملائهم في العمل وهذا كما ذكرنا سابقا أن المبحوثين لا يمكنهم عزل محيطهم الخارجي عن العمل فهم

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

ومن خلال احتكاكهم ببعض ينقلون ما هو خارج اسوار المنظمة الى داخلها، ومن خلال أجابتهم على المحافظة على إنجاز المهام بروح الفريق الواحد أكد ما نسبته 37.5% على ذلك كونهم يعتبرون أنفسهم جسدا واحدا ويعملون بروح واحدة فهي تدخل في ضمن المعتقدات المكتسبة خارج المنظمة ويتم نقلها إلى بيئة العمل.

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد المعلومات قدر بـ 3.79، والانحراف المعياري لهذا البعد هو 1.12 وقدّر معامل الاختلاف بـ 31.39% هذه النسبة أقل من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن بعد التنظيمية كان عاليا إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة، كما يشير الجدول.

تحليل البيانات المتعلقة بالبعد التوقعات التنظيمية: لمعرفة مدى الالتزام بتطبيق بعد التوقعات التنظيمية من وجهة نظر العمال، تم حوصلة النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (16): تحليل البيانات المتعلقة بالبعد التوقعات التنظيمية.

الرقم	فقرات بعد التوقعات التنظيمية	الإجابة							التكرار والنسب المتوية
		بمرة	بمرة	بمرة	بمرة	بمرة	بمرة	بمرة	
1	يلائمني شكل وتصميم المكان الذي أعمل فيه.	3	4	11	21	9	التكرار	النسبة	
		6.3	8.3	22.9	43.8	18.8			
2	أشعر بأن المؤسسة ستقف إلى جانبي في حالة حدوث مشاكل خارج العمل	1	1	17	22	7	التكرار	النسبة	
		2.1	2.1	35.4	45.8	14.6			
3	أشعر أن الإدارة والمسؤولين راضين عن عملي	2	1	15	18	12	التكرار	النسبة	
		4.2	2.1	31.3	37.5	25.0			
4	الأجر الذي أتقاضاه في المؤسسة يستحق الجهد الذي أبذله		7	8	20	13	التكرار	النسبة	
			14.6	16.7	41.7	27.1			
5	لا أشعر بالقلق على مستقبلي المهني	1	1	10	23	13	التكرار	النسبة	
		2.1	2.1	20.8	47.9	27.1			
المجموع	بعد التوقعات التنظيمية	3.77	0.96	0.92	موافق				

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات برمجية Spss v25.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

من خلال الجدول رقم (16) ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين حول ملائمة شكل وتصميم المكان الذي يعملون فيه، أكد ما نسبته 43.8% انه ملائم من حيث الظروف الفيزيائية، فهم يعتبرون التصميم مناسب للعمل، اما فيما يخص العوامل الأخرى كالتهووية والاضاءة فهي تخضع لمعايير السلامة المهنية وهناك خلية الوقاية المسؤولة عن ذلك، يشعر ما نسبته 45.8% بأن المؤسسة ستقف إلى جانبهم في حالة حدوث مشاكل خارج العمل، وهذا راجع للتجارب السابقة وكيف تعاملت المؤسسة مع أفرادها ممن يقعون ضحية أخطاء إدارية، أو حتى متابعات قضائية فهي تحمل على عاتقها تكليف محامي المؤسسة أو محام خارجي لمتابعة القضية.

يرجع شعور المبحوثين أن الإدارة والمسؤولين راضين عن عملهم، وذلك بنسب متفاوتة إلى الأرباح المقدمة للعمال على فترات متباعدة، وقد اكد ما نسبته 41.7% بأن الأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة يستحق الجهد الذي يبذلوه، هذا الرضا ناتج عن مقارنة العمال بعضهم ببعض وبعض المهن الأخرى، فهم يجدون أنفسهم في وضع مادي مناسب.

كذلك ومن خلال سؤالهم حول المستقبل المهني فأغلب المبحوثين لا يشعر بالقلق على مستقبلهم المهني، كون ان المؤسسة تحقق أرباحا وعائدات سنوية فهي في استمرارية، ومن جهة أخرى فهي تنشط في مجال عمل لمادة حيوية.

يشير جدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد التصميم قدر بـ 3.77، والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.96 وقدر معامل الاختلاف بـ 23.99 % هذه النسبة أقل من (50%) مما يعني اتفاقا كبيرا لإجابات عينة الدراسة، كما أن مستوى التوقعات التنظيمية كان جيد إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني الهوية التنظيمية: تم حوصلة النتائج المتوصل إليها فيما يتعلق بالمحور الثاني (الهوية التنظيمية) من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (17): تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني: الهوية التنظيمية.

الرقم	فقرات بعد الهوية التنظيمية	الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاهات الآراء
		التكرار والنسب المئوية	بمئة موافق تماماً	بمئة موافق	بمئة موافق	بمئة موافق				
1	يوجد تناسق في العمل بين الأقسام الإدارية والإنتاجية	التكرار	18	23	4	3	4.17	0.834	0.695	موافق تماماً
	النسبة	37.5	47.9	8.3	6.3	00				
2	تحرص مؤسساتكم على تطبيق القوانين	التكرار	20	19	7	1	4.17	0.907	0.823	موافق تماماً
	النسبة	41.7	39.6	14.6	2.1	00				
3	ترى أن الأوامر والتعليمات واضحة	التكرار	21	23	3	1	4.33	0.694	0.482	موافق تماماً
	النسبة	43.8	47.9	6.3	2.1	00				
4	تتوفر المؤسسة على المعارف والخبرات اللازمة في العمل	التكرار	18	19	9	1	4.08	0.919	0.844	موافق تماماً
	النسبة	37.5	39.6	18.8	2.1	00				
5	تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة للهوية للموظفين	التكرار	22	16	7	3	4.19	0.915	0.836	موافق تماماً
	النسبة	45.8	33.3	14.6	6.3	00				
6	تحسين قدرتك الابتكارية والابداعية	التكرار	7	20	15	4	3.44	0.987	0.975	موافق تماماً
	النسبة	14.6	41.7	31.3	8.3	4.2				
7	تقوم بالمشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة	التكرار	8	13	19	7	3.42	1.007	1.014	محايد
	النسبة	16.7	27.1	39.6	14.6	2.1				
8	تبادل المعارف والخبرات مع زملائك في العمل	التكرار	9	18	14	6	3.64	0.942	0.888	موافق تماماً
	النسبة	18.8	37.5	29.2	12.5	00				
9	يهتم تحديد هويتك من خلال المؤسسة التي تعمل فيها	التكرار	10	23	10	4	3.77	0.951	0.904	موافق تماماً
	النسبة	20.8	47.9	20.8	8.3	2.1				
10	تقدم المؤسسة الحوافر المادية والمعنوية في المؤسسة	التكرار	8	24	15	1	3.81	0.734	0.539	موافق تماماً
	النسبة	16.7	50.0	31.3	2.1	00				
المجموع	بعد الهوية التنظيمية					3.9	0.88	0.8	موافق تماماً	

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال الجدول رقم (17) وتحليل إجابات المبحوثين فقد أكدوا على أنه يوجد تناسق في العمل بين الأقسام الإدارية والإنتاجية وذلك بنسبة فاقت 47.9% هذا التناسق يرجع إلى تطبيق مبادئ وقوانين

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

التنظيم، كذلك فيما يخص مبدأ الشفافية فهم يرون أن الأوامر والتعليمات واضحة نفس النسبة السابقة، فكل الأوامر تعلق على لوحة الإعلانات ومكتوبة باللغتين العربية والفرنسية، ويرى ما نسبته 39.6% أن المؤسسة تتوفر على المعارف والخبرات اللازمة في العمل فمخزون الطاقات المتواجد بالمؤسسة والكفاءات خير دليل على ذلك ومن جهة أخرى تعتبر المؤسسة أيضا مكانا لتكوين الإطارات من خلال اكتساب المهارات التسييرية ثم يحولون كمدراء إلى مؤسسات جهوية.

ويؤكد ما نسبته 41.7% أن المؤسسة تسعى الى تحسين القدرة الابتكارية والابداعية لعمالها من خلال تبني الأفكار الجديدة وتدعيمها ماديا ومعنويا وقد تكون الابتكارات اما منتج جديد يضاف الى سلسلة الإنتاج او تصور تقني يسمح بتقليل الخسائر أو غير ذلك.

أما فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة فإن المبحوثين وبنسبة 39.6% يلتزمون الحياد في الإجابة فهم يرون أن القرارات الهامة في الإدارة العليا ليس من صلاحياتهم، أما في الإدارة الدنيا فيساهمون ببعض القرارات فقط، وبالنسبة لتبادل المعارف والخبرات مع زملاء في العمل فإن ما نسبته 37.5% يؤكدون ذلك نقلا للمعارف والخبرات المكتسبة خلال المشوار المهني.

يشير جدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير الهوية التنظيمية للعمال قدر بـ 3.90، والانحراف المعياري لهذا المحور هو 0.88 وقد معامل الاختلاف بـ 26.19 % هذه النسبة أقل من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، وكان متغير الهوية التنظيمية جيد مادام الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة.

رابعا: اختبار فرضيات الدراسة.

لإيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agroddiv "المسيلة" التي شكلت في الأساس مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الانحدار البسيط.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: استخدمت الطالبة اختبار جودة المطابقة (Shapiro-Wilk) الموجود في برمجية SPSS الاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج حسب ما يوضحه الجدول رقم (18).

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

جدول رقم (18): التوزيع الطبيعي.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X1	0.168	48	.000	0.825	48	.000
X2	0.156	48	.000	0.891	48	.000
X3	0.190	48	.000	0.799	48	.000

a. Correction de signification

المتغيرات			
القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	التوقعات التنظيمية	
48	48	48	حجم العينة
0.186	0.124	0.159	إحصائية Shapiro-Wilk
0.00	0.00	0.00	مستوى المعنوية

المصدر: إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل المتغيرات وهي (القيم التنظيمية-التوقعات التنظيمية-المعتقدات التنظيمية) أقل من 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 وبالتالي بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية وخاصة أسلوب الانحدار المعتمد على طريقة المربعات الصغرى في تقدير معالمه. وبغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، ارتأينا تجزئة الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية، ولاختبارها تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة التنظيمية) وكل من المتغير التابع (الهوية التنظيمية) في الدراسة.

ويمكن التوصل إلى اختيار الفرضية عن طريق الاعتماد على قيمة (Sig) التي تم احتسابها مباشرة من برنامج SPSS ففي حالة كون قيمة (Sig) أصغر من (0.05) نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) ونكتب الفرضيتين كما يلي الصفرية والبديلة:

$H_0 : \alpha > 0.05$: قبول الفرضية الصفرية .

$H_1 : \alpha \leq 0.05$: رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة الفرضية

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

اختبار الفرضيات الفرعية: لاختبار الفرضية الرئيسية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية أولاً حيث تتمثل هذه الفرضيات

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتم اختبار الفرضية من خلال تحليلات الانحدار البسيط للعلاقة بين البعد الأول للمتغير المستقل والتابع وذلك من خلال ما يلي:

H_0 : "يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد القيم التنظيمية على الهوية التنظيمية بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agroddiv "المسيلة" عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H_1 : "لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعد القيم التنظيمية على الهوية التنظيمية بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agroddiv "المسيلة" عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

جدول رقم (19): تحليل نتائج الانحدار البسيط لبعد القيم التنظيمية على الهوية التنظيمية.

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر بعد القيم التنظيمية على الهوية التنظيمية					
معامل التحديد (R^2): 0.365			الخطأ المعياري للتقدير: 8.201		
قيمة (F): 56.950			مستوى المعنوية: 0.000		
المتغير	B	SEB	β	قيمة T	معنوية T
الثابت	35.54		-	13.557	.0000
بعد: القيم التنظيمية	1.776		.5290	8.182	.0000

المصدر: إعداد الطالب من مخرجات برمجية Spss v25

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 36.5 % من المتغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي بعد القيم التنظيمية وأن الباقي 63.5 % ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 8.201 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار النقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه قيمة F البالغة 56.950 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل (b) حيث بلغت 1.776 مما يشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في بعد القيم التنظيمية بمقدار

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

درجة واحدة تقابلها زيادة في الهوية التنظيمية بمقدار 1.776، وللمعلمة مستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 35.54، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية الاهتمام ببعدها القيم التنظيمية في تحسين الهوية التنظيمية لعمال وموظفي مطاحن الحنونة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد القيم التنظيمية والهوية التنظيمية للخدمات الإلكترونية لمطاحن الحنونة عند مستوى معنوية 0.05 وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يتم اختبار الفرضية من خلال تحليلات الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع وذلك من خلال ما يلي:

H_0 : " يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها المعتقدات التنظيمية على الهوية التنظيمية بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحنونة Agroddiv "المسيلة" عند مستوى معنوية $0.05 = \alpha$.

H_1 : " لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها المعتقدات التنظيمية على الهوية التنظيمية بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحنونة Agroddiv "المسيلة" عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (20): تحليل نتائج الانحدار البسيط لبعدها المعتقدات التنظيمية على الهوية التنظيمية.

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر بعد المعتقدات التنظيمية على الهوية التنظيمية					
الخطأ المعياري للتقدير: 7.28499			معامل التحديد (R^2): 0.429		
مستوي المعنوية: 0.000			قيمة (F): 129.380		
المتغير	B	SEB	β	قيمة T	معنوية T
الثابت	26.773		-	10.060	0.000
بعد: جودة المعلومات	2.606		0.655	11.375	0.000

المصدر: إعداد الطالب من مخرجات برمجية Spss v25

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 42.9% من المتغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي بعد جودة المعلومة وأن الباقي 56.1% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 7.28 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه قيمة F البالغة 129.38 هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل (B) حيث بلغت 2.606 مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في بعد جودة المعلومة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في سلوك المستهلك بمقدار 2.606 وللمعلمة مستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 26.77، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية الاهتمام بالمعتقدات التنظيمية ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد المعتقدات التنظيمية على الهوية التنظيمية لعمال وموظفي الشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agroddiv "المسيلة" عند مستوى معنوية 0.05 وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يتم اختبار الفرضية من خلال تحليلات الانحدار البسيط للعلاقة بين بعد التوقعات التنظيمية للمتغير المستقل والتابع وذلك من خلال ما يلي:

H_0 : " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التوقعات التنظيمية على الهوية التنظيمية بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agroddiv "المسيلة" عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 : "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التوقعات التنظيمية على الهوية التنظيمية بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agroddiv "المسيلة" عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

جدول رقم (21): تحليل نتائج الانحدار البسيط لبعث التوقعات التنظيمية على الهوية التنظيمية.

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر بعث التوقعات التنظيمية على الهوية التنظيمية					
معامل التحديد (R^2): 0.361			الخطأ المعياري للتقدير: 7.70643		
قيمة (F): 97.319			مستوى المعنوية: 0.000		
المتغير	B	SEB	β	قيمة T	معنوية T
الثابت	27.338		-	9.107	0.000
بعث: التوقعات التنظيمية	2.481		0.601	9.865	0.000

المصدر: إعداد الطالب من مخرجات برمجية Spss v25

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 36.1% من المتغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي بعث التوقعات التنظيمية وأن الباقي 63.9% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 7.70 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار النقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه قيمة F البالغة 97.319 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل (b) حيث بلغت 2.481 مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في بعث التوقعات التنظيمية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الهوية التنظيمية بمقدار 2.481، وللمعلمة مستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 27.33، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية الاهتمام ببعث التوقعات التنظيمية في تحسين الهوية التنظيمية للخدمات الإلكترونية لمطاحن الحنونة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعث التوقعات التنظيمية والهوية التنظيمية للخدمات الإلكترونية لمطاحن الحنونة عند مستوى معنوية 0.05 وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

من خلال ما سبق يمكن القول إن السهر على الاهتمام المستمر لأبعاد الثقافة التنظيمية يؤدي إلى رفع الهوية التنظيمية، بالتالي فإنه هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، والهوية التنظيمية لعمال وموظفي مطاحن الحنونة محل الدراسة عند مستوى $\alpha=0.05$ وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

خامسا: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

من خلال الجانب النظري الذي تناولنا فيه بعض الدراسات والتصورات الفكرية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية: الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية، واستنادا إلى الأطر سوف نستعرض فيما نتفق هذه الدراسات السابقة والدراسة الراهنة.

1. تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات الجزائرية:

لقد توصلت دراسة شيكاوي سهام بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة إلى أن هناك علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية ونجاح المنظمات، كما أن المؤسسة تسعى إلى تحسين صورتها في السوق ونشر العلاقات المهنية الجيدة والانضباط في العمل وأن قوة الثقافة التنظيمية أو ضعفها يرتبط بمدى تمسك الأفراد بالقيم التنظيمية ومدى مشاركتهم للقيم والمعتقدات نفسها، وتحت على التعامل في ظل الثقة والاحترام المتبادل، كما تساعد على تماسك الجماعات وتعزز مشاعر الانتماء وتوفر هوية مشتركة للأفراد إضافة إلى كونها أداة هامة لتحقيق التكافل الداخلي والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية. وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية، حيث أغلب أفراد العينة المبحوثين بنسبة قدرة ب(89%) يؤكدون على تشجيع المسؤولين على تكيف العمال في بيئة عملهم والتوفيق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة بنسبة (83%)، كما توصلت أيضا إلى أن أغلب المبحوثين يرون بأن المؤسسة تسعى لخلق بيئة عمل يسودها الاحترام بين مختلف الفاعلين فيها بنسبة (93%).

بالنسبة لدراسة هشام سبع ومحمد لمين هيشور بعنوان مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة، توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التسييرية داخل هيكله التنظيمية تحبذ العمل بالسلاسل والعمل الجماعي وهذه الطريقة في الأداء تحسّن العامل بقيمته التنظيمية، مما يعكس إيجابا على هوية العامل الشخصية والشعور بالاحترام المتبادل الذي يقوي الشعور بالانتماء، كلها تؤدي إلى الامتثال للثقافة التسييرية ومن ثم ترسيخ الهوية التنظيمية، وهذا ما لمسناه في دراستنا الراهنة حيث توصلت دراستنا الحالية إلى أن الشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحنونة Agrodív "المسيلة" تشجع على العمل الجماعي وذلك بنسبة (86%) وعلى خلق بيئة عمل يسودها الاحترام، وهذا من شأنه يساهم في الحفاظ على هوية الجماعة وترسيخ قيم الكل بدل الأنا.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

وفي دراسة يعقوب سالم بعنوان أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية. توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أشكال أخلاقيات العمل وممارستها في نموذج الصدق، الالتزام القانوني، الرقابة الذاتية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مساهمة أخلاقيات العمل في تشكيل الهوية المركزة للإدارة. وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية حيث توصلت إلى وجود رقابة ذاتية بنسبة (86%) وذلك من خلال غرس المسؤولين حب الرقابة الذاتية، وهذا من شأنه أن ينمي روح المسؤولية للعاملين والضمير المهني والأخلاق التي تساهم في بناء الهوية التنظيمية.

2. تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات العربية.

توصلت دراسة ابو حلاوة إلى إن من بين أهم الأوجه البارزة للهوية التنظيمية هي طبيعة العلاقة بين موظفين أنفسهم، طبيعة العلاقة بين الشركة والموظفين، طبيعة العلاقة بين الموظفين والإدارة العليا، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية، حيث ان اغلب أفراد العينة يقرون بان علاقات العمل . في دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف ومحمود احمد جودة توصلت إلى بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلية في تحليل (التعاون، الفاعلية، الالتزام)، وقد تمكنت من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين من لديهم شعور ضعيف بالهوية ومن لديهم شعور قوي بها، وهذا ما يتماشى مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية حيث أن اغلب أفراد العينة بنسبة (83%) وهذا ما يولد الانسجام والانتفاء لقيم المؤسسة وهويتها وكذا دعم المؤسسة عمالها على حل مشاكل بعضهم البعض وهذا بدوره يخلق الفاعلية في المؤسسة ويساهم في قوة الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

توصلت الدراسة التي أجريتها ماجدة انه توجد علاقة ارتباطيه قوية بين القوة التنظيمية والهوية التنظيمية، والتعريف بأهمية كل من القوة التنظيمية والهوية التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية في حين أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في القيادة وعلاقات العمل، ساهمت بشكل كبير في تعزيز الهوية التنظيمية، وهذا يعني كلما ازادت القوة التنظيمية زاد شعور العاملين بالهوية التنظيمية.

3. تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات الأجنبية:

تشير دراسة Brikson إلى أن العلاقات مع الأطراف المعنية لها تأثير كبير في إدراك فالفرد لماهية المنظمة التي يعمل بها، كما أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بالهوية التنظيمية إذ أن المنظمات تمتلك هوية تنظيمية خاصة بها، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية من خلال تشجيع المؤسسة على أهمية

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

علاقات العمل ودعمها للعمل الجماعي، وعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة التفرد التميز عن باقي المؤسسات الأخرى وامتلاك هوية تنظيمية خاصة بها، عن طريق تجسيد أفكارها وقيمها للعاملين لديها.

سادسا: مناقشة النتائج العامة لدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول موضوع علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها توصلنا إلى:
إن للقيادة التنظيمية في المؤسسة علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية، فهي إحدى الدعائم الأساسية التي تعمل على مساعدة المؤسسة على التوفيق بين قيمها وقيم الفرد وتحقيق الأهداف المسطرة كما تعد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث غرس الروح الإيجابية في العاملين والعمل على تكيفهم في بيئة العمل من خلال توضيح المهام بدقة وتثمين المجهودات وترسيخ ثقافة التفرد على باقي المؤسسات الأخرى، مما يعود على العاملين بالفائدة على المؤسسة وعلى العاملين من خلال إحساسهم بالانتماء والرضا، فالمؤسسة الناجحة هي من تتبنى قيادة رشيدة، تعطي أهمية لقيم الفرد والمؤسسة معا إذ تساهم في بناء الهوية التنظيمية للمؤسسة.

كما بينت الدراسة انه توجد علاقة بين علاقات العمل وتشكيل الهوية التنظيمية، حيث تؤثر بشكل ايجابي وذلك من خلال تشجيع العمل الجماعي وخلق بيئة عمل يسودها الاحترام، بالإضافة إلى دعم المؤسسة المشاركة في حل مشاكل بعضهم البعض، تشجيع التعاون، التضامن فيما بينهم وعلى تكوين علاقات صداقة داخل بيئة العمل يسودها الاحترام المتبادل، بالإضافة إلى دعم استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال علاقات العمل، وهذا ما يساهم في تعزيز مظاهر الهوية التنظيمية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها وفي ضوء الدراسات السابقة وكذلك موقعها في بناء النظري، حيث تم تحقيق الفرضية العامة للدراسة، وفي الأخير تم التوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن للثقافة التنظيمية علاقة بتشكيل الهوية التنظيمية.

فائض

خاتمة.

تناولنا في هذه الدراسة إحدى المواضيع الهامة في الفكر التنظيمي، تعلق الأمر بالثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية في المؤسسة، إذ حاولت الدراسة الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين، وتم التركيز على الهوية التنظيمية باعتبارها أحد الأسس المحددة لنجاح المؤسسة، فالمؤسسات التي تتمتع بهوية تنظيمية قوية لها أفضلية للاستمرار والنجاح، وهذا ينعكس إيجاباً على سلوك العاملين في المؤسسة والتوافق بين هوية المؤسسة وهوية عامليها، وبالتالي يشعر العاملون بأن أهدافهم هي أهداف المؤسسة، مما يعزز قيم الالتزام والولاء لديهم. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية لدى العاملين بالشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agrodive "المسيلة"؟

حيث تطرقت الدراسة إلى الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، وصولاً إلى الجانب الميداني لمعرفة الحقائق اعتماداً على مجموعة من الأدوات والوسائل التي ساعدت على جمع البيانات اللازمة، والتي أدت للوصول لمجموعة من النتائج حول موضوع الدراسة.

فقد لعبت الثقافة التنظيمية دوراً فاعلاً في تحديد طبيعة السلوك التنظيمي ومعاييرها داخل المؤسسة وضبطه من أجل توحيد قيم الفرد وقيم المؤسسة معاً، وتبين من خلال الدراسة أن الفرضية الرئيسية تحققت لحد كبير والتي أثبتت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين.

توصيات الدراسة.

من خلال الدراسة التي قمنا بها في الشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agrodiv "المسيلة" بولاية المسيلة سنحاول تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لمسؤولي المؤسسة من خلال ما توصلنا إليه من ملاحظات ونتائج حرصا على تحقيق الأهداف التنظيمية نملينا فيما يلي:

4- العمل على بناء ثقافي تنظيمية قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي والجودة الشاملة لأجل تحقيق الأهداف التي تسعى الشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agrodiv "المسيلة" للوصول إليها.

3- تشجيع الإدارة لمسئوليتها للمحافظة على سمعة المؤسسة وصورتها.

2- رفع مستوى وعي متخذي القرار الشركة الفرعية للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة Agrodiv "المسيلة" بأهمية الهوية التنظيمية بما تتضمنه من سمات مركزية ومتفردة تتصف بالاستمرارية.

3- ضرورة إشراك العاملين في تحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، مما يدعم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

5- التعامل مع العاملين بعدالة ومساواة في توزيع العمل والمكافأة والترقية.

6- ضرورة تقدير جهود العاملين وهذا من شأنه ان يدفع لبدل أقصى جهود والشعور بان أهداف المؤسسة هي أهداف الفرد.

7- الاهتمام بجماعة العمل ودعمها من خلال تقوية علاقات التفاعل، التفاهم والاحترام المتبادل من اجل تحقيق الأهداف العامة.

8- الاهتمام بالجانب العاطفي في التعامل مع العمال مما يولد لديهم الرضا والولاء والانتماء للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر

1. المنجد الأبجدي: دار الشرق، ط5، بيروت، 1987.

الكتب

2. إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
3. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1993.
4. أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2008.
5. بورون ف، بوبكر وآخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، دار المعارف للنشر، ط1، القاهرة. ب س ن.
6. جعفر خانو الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2020.
7. حسين أحمد عبد الرحمن: العلوم السلوكية الدوافع - التفكير - الذكاء - القيادة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
8. حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، ط1، عمان، 2003، ص271.
9. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010.
10. خالد محمد، ثائر أحمد غباري: الثقافة وعناصرها، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2013.
11. خواجه عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
12. رافده الحريبي: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
13. ربحي مصطفى عليان: البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه. إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001.
14. رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق، 2000.
15. ساجد رفعت حسن السعدي: ثقافة المنظمة الأمنية، أسباب تميز العمل الأمن، دار الكتاب للطباعة والنشر، ط1، 2003.

16. سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، ط4، القاهرة، سنة 2008.
17. سعد طه علام: التنمية والمجتمع، مكتبة مدبولي، ط1، سنة 2007.
18. صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، ط1، الرياض، 2012.
19. طاهر حسو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 2011.
20. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
21. طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
22. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، 2008.
23. عبد الرحمن سيد سليمان: مناهج البحث، دار عالم الكتب، مصر، 2014.
24. عبد الرحمن محمد العيسوي، عبد الرحمن محمد العيسوي: مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار راتب الجامعية، الإسكندرية، 1997.
25. كافي مصطفى يوسف: إدارة الصراع والازمات التنظيمية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
26. كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الديلمي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
27. كنعان نواف: القيادة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
28. ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، ط1، عمان، 2003.
29. محمد الفاتح، محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، سنة 2004.
30. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
31. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2008.
32. مصطفى كامل أبو العزم: السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
33. مصطفى مسلم وفتحي محمد الزغبي: الثقافة الإسلامية تعريفها مصادرها مجالاتها، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.

34.مصطفى يوسف كافي: إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.

- 35.منصور محمد إسماعيل العريقي: السلوك التنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط2، 2013.
- 36.منير لواج: دور القيادة في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء "سونلغاز"، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل، 2007.
- 37.نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 38.نوال عبد الكريم الأشهب: أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 39.هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة، دار الرياء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 40.هيز صامويل، وليم توماس: تولي القيادة فن القادة العسكرية وعملها، ترجمة سامي هاشم، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1989.

الرسائل والاطروحات:

- 41.بن كيجول محمد: أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية ببلدية عين الملح بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2020.
- 42.حنيني فاطمة: دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أدرار، 2013-2014.
- 43.حواس رشيد: دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2018/2017.
- 44.خبابة علاء الدين: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017.
- 45.رزان محمد تقلا: درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، 2016/2015.
- 46.فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/ 2017.
- 47.نسرین تواتيب: القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2014/2013.

48. هدى جواد محمد بدر: واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فعالية بلديات محافظة الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا للبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.

المقالات

1. محمد زين العابدين عبد الفتاح، محمود سيد علي أبو يوسف: دور القيادة الداعمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، ج10، 2016، مصر.

الاعتراف

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

قسم: علم الاجتماع

استبيان حول:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية للعامل

إشراف الأستاذة: نوادي فريدة

إعداد الطالب: جلميد شيماء

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد: يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، والغرض من هذه الدراسة هو معرفة علاقة الثقافة التنظيمية ببناء الهوية التنظيمية في المؤسسة؟ أرجو منكم الإجابة بكل مصداقية على الأسئلة التي ستطرح عليكم، ونعلمكم بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تكون لأغراض البحث العلمي فقط وسنتعامل بسرية تامة، وشكرا لكم على منحكم لي جزءا من وقتكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية

		الجنس			
		ذكر	أنثى		
العمر	18 إلى 27 سنة	28 إلى 37 سنة	38 إلى 47 سنة	48 إلى 57 سنة	57 فما فوق
مستوى التعليم	بدون شهادة جامعية		شهادة جامعية		دراسات عليا
عقد العمل	دائم		مؤقت		
الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنة	من 10 إلى 20 سنة	من 20 سنة فما أكثر	
منصب العمل	عون		موظف		إطار

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

القيم التنظيمية					
العبارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
يحظى العمال بالاحترام من قبل الإدارة					
تحرص الإدارة على الاستماع لآراء الموظفين					
لا وجود للوساطة والمحسوبية في المؤسسة					
أشعر بوجود مساواة بين الموظفين في المؤسسة					
تحرص الإدارة على تقسيم المهام بشكل عادل					
المعتقدات التنظيمية					
العبارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
يتعاطف العمال مع بعضهم في مواجهة الظروف الصعبة التي تواجه المؤسسة					
علاقاتي بزملائي جيدة ويسودها الاحترام					
أعتبر المؤسسة كأسرتي الثانية					
غالبا ما أناقش مشاكلي الخاصة مع زملائي في العمل					
نحافظ على إنجاز المهام بروح الفريق الواحد					

التوقعات التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	العبارات
					يلائمني شكل وتصميم المكان الذي أعمل فيه
					أشعر بأف المؤسسة ستقف إلى جانبي في حالة حدوث مشاكل خارج العمل
					أشعر أن الإدارة والمسؤولين راضين عن عملي
					الأجر الذي أتقاضاه في المؤسسة يستحق الجهد الذي أبذله
					أشعر بالقلق على مستقبلي المهني

المحور الثالث: الهوية التنظيمية

الهوية التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	العبارات
					يوجد تناسق في العمل بين الأقسام الإدارية والإنتاجية
					تحرص مؤسستكم على تطبيق القوانين
					ترى أن الأوامر والتعليمات واضحة
					تتوفر المؤسسة على المعارف والخبرات اللازمة في العمل
					تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة للهوية للموظفين
					تحسين قدرتك الابتكارية والابداعية
					تقوم بالمشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة
					تبادل المعارف والخبرات مع زملائك في العمل
					يهتم تحديد هويتك من خلال المؤسسة التي تعمل فيها
					تقدم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة

شكرا على حسن تعاونكم

الهيكل التنظيمي

المدير العام

الأمانة العامة

مديرية التدقيق
الداخلي

مصلحة
النوعية

قسم الاستشارات
القانونية

قسم مراقبة
التسيير

مديرية حفظ
الصحة والأمن

قسم التطوير
والإعلام الآلي

مديرية المحاسبة
والمالية

مديرية الموارد البشرية

مديرية الاستغلال

مديرية التجارة

مصلحة المحاسبة

مصلحة الموارد
البشرية

قسم التموين

قسم تسيير
المحزونات

مصلحة التسويق

قسم التجارة

مصلحة والمالية

الأرشيف

مصلحة الإنتاج

قسم الصيانة

قسم التوزيع

مصلحة الوسائل

مصلحة الشؤون

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ