



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



# دور الثقافة التنظيمية في تشكيل

## هوية العامل بمراكز التكوين

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد لغريسي عبد الغني  
بولاية الجلفة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف:

الدكتور: بن عروس محمد لمين

إعداد الطالبان:

قديد كريم

قعفازي محمد

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	جامعة الجلفة	د. قاسمي بن صالح
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	د. بن عروس محمد لمين
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	د. شداد عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2022 / 2023

## الإهداء

نهدي هذا العمل إلى من قال فيهما

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" سورة الإسراء

الآية 24.

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ،

إلى الإخوة والأخوات ، إلى كل الأهل والأقارب ،

إلى جميع الأصدقاء،

إلى كل من عرفناهم من قريب أو بعيد،

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

أساتذتنا الأفاضل،

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء و المرسلين نبينا محمد و على آله و صحبه أجمعين أما بعد

نشكر الله العلي القدير على توفيقه لنا بإتمام هذا العمل المتواضع فهو عزّ وجل أحق بالشكر و الحمد سبحانه وتعالى. نود أن نغتتم هذه الفرصة لنشكر أستاذنا المشرف الدكتور بن عروس محمد لمين على دعمه السخي لنا للخروج بهذه المذكرة والبحث العلمي القيم في النهاية، والذي منحنا الكثير من وقته و لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة فله جزيل الشكر و العرفان بالجميل على تحمله لنا طيلة إنجاز هذه الدراسة فألف شكر. كما نقدم أجمل معاني الامتتان لأسرتنا وأصدقاءنا الذين لم يتركونا خلال سنوات دراستنا وفي فترة انجاز هذه المذكرة ". كما لا ننسى الأساتذة الأفاضل الذين لازمونا طيلة سنوات الدراسة.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من المدير و رئيس مصلحة المستخدمين و مدير الدراسات بمركز التكوين " الشهيد لغريسي عبد الغني" بولاية الجلفة.

ونتقدم بالشكر و العرفان لأعضاء لجنة المناقشة لكل شخص منهم.

- ونشكر كل من ساعدنا و لو بالكلام الطيب

## ملخص الدراسة:

إن الدراسة الراهنة تتمحور حول موضوع تناوله الكثير من العلماء و الباحثين في اختصاصات مختلفة من إدارة و تنظيم فالثقافة التنظيمية هي خليط من المكونات المعنوية و المادية التي تؤثر أفعال و تصرفات العاملين، إذ يتصرف العاملون بمايتفق و القيم و المعقدات السائدة بالمنظمة فالثقافة ضرورية في جميع المنظمات مهما اختلف نوعها ونشاطها، فهي لا تقتصر على مخرجاتها فقط، بل تشمل عددا من المكونات الاجتماعية كالأعراف و الأدوار و الهوية.

و عليه فقد جاءت هذه الدراسة لتثير إشكالية محددة تدور حول تساؤل رئيسي و هو:

هل للثقافة التنظيمية دور في تشكيل هوية العامل بالمراكز المتخصصة في التكوين المهني؟  
كما احتوت الدراسة على فرضية رئيسية هي:

- للثقافة التنظيمية دور في تشكيل هوية العامل بالمراكز المتخصصة في التكوين المهني.

بالإضافة إلى فرضيات جزئية و هي:

- تتأثر هوية العامل من خلال تمثله لقيم و أعراف المنظمة التي يعمل بها؛
- يتوقف ارتباط افعال و ممارسات العمال على مدى ولائهم واندماجهم مع مناخ ا داخل هذه المنظمة؛
- يرتبط تشكيل هوية جديدة للعامل بنمط الاتصال المتبع بين الرؤساء و المرؤوسين.

و تهدف الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل، و تحقيق هذا الهدف تم تحديد المجالات الثلاث للدراسة، المنهج المستخدم حيث طبق المنهج الوصفي، وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، أما العينة فاخترت عينة من عمال في مركز التكوين المهني الشهيد لغريسي عبد الغني بولاية الجلفة، ووزعت 63 استمارة استبيان على أعضاء هيئة التدريس و الإداريين بصفة قصدية، حيث استرجع منها 55 استمارة استبيان.

و بعد عرض و تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أسئلة الاستمارة و من جملة النتائج التي توصلت إليها في ضوء الفرضيات التي اتضح م من خلالها أن مركز التكوين المهني

الشهيد لغريسي عبد الغني له قيم ومعايير مشتركة و التي لها دور في تحديد سلوك العامل و المتداولة بين العمال من خلال الممارسات اليومية و الاندماج مع مناخ العمل و التواصل المستمر بين الرؤساء و المرؤوسين

**الكلمات الدالة:** الثقافة ، الثقافة التنظيمية، الهوية، مراكز التكوين.

## **Résumé de l'étude**

La présente étude est centrée sur un sujet qui a été abordé par de nombreux universitaires et chercheurs dans diverses spécialisations de la gestion et de l'organisation. La culture organisationnelle est un mélange de composantes morales et matérielles qui influencent les actions et les comportements des employés. Les employés agissent conformément aux valeurs et complexes prévalant dans l'organisation. La culture est nécessaire dans toutes les organisations. Peu importe la différence entre son type ou son activité, elle ne se limite pas à ses résultats, mais comprend plutôt un certain nombre de composantes sociales telles que les normes, les rôles et identité.

Ainsi, cette étude est venue poser une problématique spécifique qui s'articule autour d'une question principale, qui est :

La culture organisationnelle joue-t-elle un rôle dans la formation de l'identité du travailleur dans les instituts spécialisés en formation professionnelle ?

L'étude contenait également une hypothèse principale :

La culture organisationnelle joue un rôle dans la formation de l'identité du travailleur dans les instituts spécialisés dans la formation professionnelle.

En plus des hypothèses partielles, qui sont :

- L'identité du travailleur est affectée par sa représentation des valeurs et des normes de l'organisation dans laquelle il travaille.
- Le lien entre les actions et les pratiques des travailleurs dépend de leur degré de loyauté et d'intégration au climat au sein de cette organisation.

La formation d'une nouvelle identité pour le travailleur est liée au modèle de communication suivi entre supérieurs et subordonnés.

L'étude vise à déterminer le rôle de la culture organisationnelle dans la formation de l'identité du travailleur. Pour atteindre cet objectif, les trois domaines d'étude ont été identifiés, la méthode utilisée et l'approche descriptive ont été appliquées. L'étude a utilisé un ensemble d'outils pour collecter des données. Quant à l'échantillon, un échantillon d'agents du Centre de Formation Professionnelle Martyr a été choisi. Gresi Abdel Ghani, province de Djelfa, a distribué volontairement 63 questionnaires aux professeurs et aux administrateurs, parmi lesquels 55 questionnaires ont été retournés.

Après avoir présenté et analysé les données recueillies à travers les questions du questionnaire et parmi les résultats auxquels j'ai abouti à la lumière des hypothèses à travers lesquelles il est apparu clairement que le centre de formation professionnelle des martyrs de Gharisi Abdelghani a des valeurs et des normes communes, qui jouent un rôle dans déterminer le comportement et le métier du travailleur. Parmi les travailleurs à travers les pratiques quotidiennes,

l'intégration au climat de travail et la communication continue entre supérieurs et subordonnés

Mots clés : culture, culture organisationnelle, identité, centres de formation.

## **Abstrac**

The current study is centered on a topic that has been addressed by many scholars and researchers

in various specializations of management and organization.

Organizational culture is a mixture of moral and material components that influence the actions and behaviors of employees. Employees act in accordance with the values and complexes prevailing in the organization. Culture is necessary in all... Organizations, regardless of their type and activity, are not limited to their outputs only, but rather include a number of social components such as norms, roles, .and identity

Accordingly, this study came to raise a specific problem that revolves around a main question, which is:

–Does organizational culture have a role in shaping the identity of the worker in institutes specialized in vocational training?

The study also contained a main hypothesis:

Organizational culture has a role in shaping the identity of the worker in institutes specialized in vocational training.

In addition to partial hypotheses, which are:

The worker's identity is affected by his representation of the values and norms of the organization in which he works.

The connection between the actions and practices of workers depends on the extent of their loyalty and integration with the climate within this organization.

The formation of a new worker identity is linked to the pattern of communication followed between superiors and subordinates. The study aims to determine the role of organizational culture in shaping the worker's identity. To achieve this goal, the three areas of study were identified, the method used and the descriptive approach was applied. The study used a set of tools to collect data. As for the sample, a sample of workers from the institute specializing in vocational training was chosen. " Gharisi Abdelghani " distributed 63 questionnaire forms to faculty members and administrators on purpose, of which 55 questionnaire forms were returned. After presenting and analyzing the data collected through the questionnaire's questions and among the results reached in light of the hypotheses through which it became clear that the institute specializing in vocational training " Gharisi Abdelghani " has common values and standards that have a role in determining behavior The worker and what is circulated among workers through daily practices, integration with the work climate, and continuous communication between superiors and subordinates

**Keywords:** culture, organizational culture, identity, training centers.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرهان
-	ملخص الدراسة
-	فهرس المحتويات
ا - ب	مقدمة
-	الإطار المفاهيمي للدراسة
02	الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة
03	الإشكالية
05	الفرضيات
05	أسباب اختيار الدراسة
05	1-3 أسباب ذاتية
05	2-3 أسباب موضوعية
06	أهمية الدراسة

06	أهداف الدراسة
06	تحديد المفاهيم
08	المدخل النظري
09	1-7 النظرية البنائية الوظيفية
10	2-7 النظرية التفاعلية الرمزية
12	الدراسات السابقة
14	1-8 التعليق على الدراسات السابقة
15	صعوبات الدراسة
16	الفصل الثاني الثقافة التنظيمية
17	تمهيد
18	المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية
18	المطلب الأول مفهوم الثقافة التنظيمية
19	المطلب الثاني مستويات الثقافة التنظيمية
21	المطلب الثالث أبعاد الثقافة التنظيمية
23	المطلب الرابع أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية
25	المبحث الثاني أنواع الثقافة التنظيمية وخصائصها والعوامل المؤثرة

	فيها
25	المطلب الأول أنواع الثقافة التنظيمية
27	المطلب الثاني خصائص الثقافة التنظيمية
29	المطلب الثالث والعوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية
31	خلاصة الفصل
32	الفصل الثالث عموميات حول الهوية
33	تمهيد
33	المبحث الأول ماهية الهوية
33	المطلب الأول مفهوم الهوية
34	المطلب الثاني وظائف الهوية
35	المطلب الثالث أنماط الهوية
37	المبحث الثاني حدود الهوية وعناصرها وعلاقتها بالثقافة.
37	المطلب الأول حدود الهوية
39	المطلب الثاني عناصر الهوية
39	المطلب الثالث علاقة الهوية بالثقافة
40	خلاصة الفصل

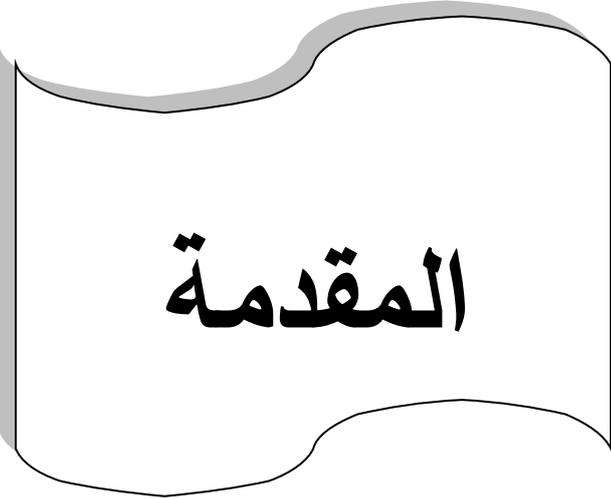
-	الإطار التطبيقي الميداني
42	الفصل الرابع الإطار التطبيقي الميداني
43	مجالات الدراسة
44	المنهج المتبع في الدراسة
45	مجتمع البحث والعينة
45	1-3 مجتمع البحث
46	2-3 العينة
47	أدوات جمع البيانات
47	أ) التقنيات المساعدة في جمع البيانات
47	أ-1 الملاحظة
47	أ-2 المقابلة
48	ب) الأداة الرئيسية لجمع البيانات
48	ب-1 الاستمارة
49	الأساليب الإحصائية
49	خصائص العينة
56	عرض وتحليل البيانات

56	1-1 بيانات خاصة بالفرضية الجزئية الأولى
66	2-1 بيانات خاصة بالفرضية الجزئية الثانية
74	3-1 بيانات خاصة بالفرضية الجزئية الثالثة
79	مناقشة النتائج الجزئية والعامه
79	1-2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الأولى
80	2-2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الثانية
81	3-2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة
82	النتائج العامه
86	الاقتراحات
87	الخاتمة
89	المصادر والمراجع
93	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	رقم الجدول
50	يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	1
51	يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير السن	2
52	يبين توزيع مفردات عينة البحث حسب الأقدمية	3
53	يبين توزيع عينة البحث حسب الحالة المهنية	4
54	يبين توزيع عينة البحث حسب الدرجة العلمية	5
56	يبين وجود قيم ومعايير مشتركة بالمنظمة حسب الحالة المهنية	6
57	يبين أن القيم محددةا رئيسيا لسلوك العاملين	7
58	يبين تناسب القواعد ولتعليمات المطبقة في المنظمة مع متطلبات التطور والتغيير	8
59	يوضح المعوقات الرئيسية للتغيير	9
60	يوضح إتمادات المنظمة في ترسيخ ثقافتها	10
61	يبين بما ترتبط القصص داخل المنظمة	11
62	يبين وجود رموز خاصة تعينها المنظمة	12
63	يوضح الوسائل الأكثر إستعمالا للتواصل داخل المنظمة	13
64	يبين عقد الإدارة إجتماعات دورية تناقش من خلالها مشاكل وخلافات العمال	14
65	يبين تطبيق نتائج الإجتماعات حسب رأي العمال	15
66	يبين تصرفات الرؤساء حسب مسؤولياتهم	16

67	يوضح حرص العامل على إتخاذ قرارات المنظمة بعين الإعتبار	17
68	يوضح تحسيس المسؤولين الموظف بأنه جزء من فريق عمل	18
69	يبين أن المنظمة تعمل على القضاء على الصعوبات التي تواجه العمال دون تفرقة	19
70	يبين تشجيع التجديد والإبداع بالمنظمة	20
71	يوضح على ماذا تعتمد المنظمة في توظيف عمالها	21
72	يوضح وجود سهولة في تطبيق الإجراءات المعتمدة في المنظمة من طرف جميع العمال	22
73	يبين مساهمة العمال في تحقيق مصالح بعضهم البعض داخل المنظمة	23
74	يوضح بأن المدير وحده القادر على إتخاذ القرارات والأمر بتنفيذها	24
74	يبين محاولة المدير في تقليل فرص الإتصال بين العمال داخل المنظمة	25
75	يبين سعي المدير لإشراك أعضاء الجماعة في إتخاذ القرار	26
76	يوضح بأن المدير يقوم بزيارات للعمال أثناء الدوام	27
77	يبين ميل العامل نحو الاستمرار بأدائه حتى في غياب الرقابة الإدارية	28
78	يوضح اتخاذ المدير إجراءات لتوجيه العامل	29
78	يبين تأثير التعامل مع المدير على شخصية العامل	30



المقدمة

## مقدمة:

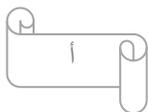
في خضم التطورات الهائلة التي يعيشها العالم أدركت كل الأفكار المتعلقة بالتنمية و التقدم الإنساني و الاقتصادي و الثقافي أن الإنسان هو المحور الأساسي لكل جهد بل أكثر من ذلك فمنه و إليه تعود كل جهود التنمية.

و باعتبار التنظيم يمثل تناسق مجموعة من الأنشطة إراديا بين الأفراد لتحقيق الأهداف، و مع اختلاف التنظيمات وتعددتها و انتشارها الهائل في المجتمع، استدعى علماء الاجتماع إلى الاهتمام بهذه الظاهرة، فقاموا بدراساتها و تشخيصها و تتبع أثارها و نتائجها على مختلف المستويات .

و لكون الأفراد و الجماعات يتحركون داخل المنظمة بغية تحقيق الأهداف و الغايات فهم يتأثرون و يؤثرون من خلال تبادل المعلومات والمعايير والقيم والمعتقدات السائدة في أذهان أعضاء المنظمة . عن كيفية تشجيع المبادرات الفردية، و مدى توفر ظروف الإبداع، و الانجاز والتركيز على النتائج والأهداف، كل ذلك يوجد لدى العاملين ثقافة موحدة حيث تؤثر في تصرفات العاملين إذ يتصرفون بما يتفق و القيم و المعتقدات السائدة في المنظمة التي يعملون بها أي تؤثر في تشكيل هويتهم.

لا تنمو فالهوية هي علاقة تفاعل مستمر بين الفرد و الآخرين عن طريق المعاني التي تعتبر نتاج لهذا التفاعل الاجتماعي، فهي إلا ضمن مجالات اجتماعية تنشئ انتماءات و هويات مختلفة و متعددة بحيث تحمل كل هوية معنى بالنسبة للجماعة التي نشأت فيها ، و لأن الهوية تتكون نتيجة للدمج و التكامل التدريجي لكافة أنواع الأفعال و الأفكار و المعتقدات و القيم و العادات التي يمارسها الفرد من جهة و نتيجة تقمصه لكافة الأدوار التي تفرضها عليه الجماعة من جهة ثانية.

و لذلك فإن هذه الدراسة تبحث في الثقافة التنظيمية و دورها في تشكيل هوية العامل مركز التكوين المهني الشهيد لغريسي عبد الغني ولاية الجلفة ، و عليه قسمت الدراسة إلى أربعة فصول:



**الفصل الأول:** ثم فيه تحديد الإشكالية و الهدف من الدراسة ثم أسباب اختيار الموضوع و أهميته، إضافة إلى نموذج التحليل و الفرضيات و الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** إلى الثقافة التنظيمية من خلال ماهيتها ، أنواعها، خصائصها، والعوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

**الفصل الثالث:** ثم التطرق فيه إلى الهوية و يتضمن تعريفها الهوية ووظائفها و كذا أنماط الهوية، إضافة إلى حدودها وعناصرها وعلاقتها بالثقافة

**الفصل الرابع:** تناول الإجراءات المنهجية التي تضمنت مجالات الدراسة،(مكاني أزماني،البشري)المنهج المتبع في الدراسة،مجتمع البحث و كيفية اختيار العينة، أدوات جمع البيانات،و ثم تحديد خصائص العينة. إضافة إلى تحليل و تفسير البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية ثم عرض النتائج المتحصل عليها وصولا إلى النتيجة العامة.

و أخيرا ثم إدراج بعض الاقتراحات للاستفادة .من هذه الدراسة.

وتم وضع خاتمة الدراسة مع إرفاق قائمة المراجع و الملاحق و قد وضع فهرس الجداول مع

فهرس المحتويات

الإطار المفاهيمي

لِلدِّرَاسَةِ

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة

I- الإشكالية

II- الفرضيات

III- أسباب اختيار الموضوع

IV- أهمية الدراسة

V- أهداف الدراسة

VI- تحديد المفاهيم

VII- المدخل النظري

7-1- النظرية البنائية الوظيفية

7-2- النظرية التفاعلية الرمزية

III V- الدراسات السابقة

8-1- التعليق على الدراسات السابقة

IX- صعوبات الدراسة

I - الإشكالية:

إن اختلاف التنظيمات وتعددتها وانتشارها الهائل في المجتمع الحديث توجب على علماء الاجتماع الاهتمام بهذه الظاهرة، فقاموا بدراستها وتشخيصها وتتبع آثارها ونتائجها على مختلف المستويات، نظرا لأن الإنسان لا يستطيع العيش بدون الآخرين.

أو العمل منعزلا عن وباعتبار المنظمة مصدر مجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتفاعلون داخل المنظمة بغية تحقيق الأهداف والغايات الخاصة والعامية المسطرة من طرف المنظمة وإشباع حاجاتهم، كما أن لأي منظمة إطار يساهم في توجيه قراراتها وأعضائها من خلال تفسير أفعالهم وتفاعلهم والقيم التي يؤمنون بها ، ويتمثل كل هذا في الإطار الثقافي للمنظمة. فالثقافة عامل مهم في تشكيل سلوك الفرد وميوله واتجاهاته وبالتالي هويته التي على أساسها تبني هوية المجتمع الذي يوجد به. حيث أولت المنظمات أهمية قصوى للثقافة والقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط والصرامة والجدية والمنافسة وتقدير الكفاءة والمبدعين ، بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات المنشودة من قبل العمال ، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة والتي تمثل جميع المعتقدات السائدة في أذهان أعضاء المنظمة . عن كيفية تشجيع المبادرات الفردية ومدى توافر ظروف الإبداع ، ودرجة قبول المخاطرة و الانجاز و الأداء العالي والتركيز على النتائج، فهي بذلك تساهم في ترسيخ ثقافة موحدة لدى العاملين بحيث تسهم بشكل أو بآخر في تحسين أداء العاملين وتؤثر في سلوكياتهم وتصرفاتهم إذ يتصرف هؤلاء العاملين بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة.

ويتوحد الثقافة التنظيمية للمنظمة نجد اختلافات وتعددا في هوية العاملين داخلها، فهذه الأخيرة لا تتكون وترسخ بقرار ولا تحذف أو تعدل بآخر، وإنما هي نتاج صيرورة تاريخية دائمة التشكيل تتعرض باستمرار للهدم وإعادة البناء، فهي مجهود مستمر لغرض التمايز وإثبات الذات والخصوصية نجد أن الهوية هي النواة التي تقوم عليها شخصية الفرد كوحدة وعموما تشير الهوية إلى ما يكون عليه الشخص وما هو عليه حقيقة أي ما يطابق نفسه أو مثيله

وتلك من حيث مميزاته الشخصية والذاتية وخصائصه التي تميزه عن غيره من قيم و مواقف وتوجهات ومقومات وتفاعل داخل محيطه الاجتماعي والثقافي والاقتصادي الأمر الذي يعني الحديث عن هوية مجموعة بشرية يتفاعل أفرادها ضمن وسط معين تجمعهم خصوصيات نفسية و اجتماعية و ثقافية ومهنية فالعامل له القدرة على تحقيق ذاته وبناء شخصيته إضافة إلى قدرته على تشكيل وصياغة وتفسير الواقع الاجتماعي الذي يعيش فيه من خلال عملية التفاعل الاجتماعي، فهو يشكل هويته من خلال نسق المعاني التي يكونها عن نفسه الناتجة عن خبرته في التفاعل مع الآخرين إلا أنه ينبغي الالتفات إلى أن الفرد ليس منزوع الإرادة بل له دور فعال في إعادة تشكيل هويته .

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا مدى أهمية دراسة الثقافة التنظيمية ومعرفة الدور الذي تؤديه باعتبارها عامل مهم من العوامل المشكلة لهوية العامل التي تشكل من خلال القيم المشتركة والمعتقدات تتفاعل مع الأفراد و الأيديولوجيات وغيرها من الأفكار التي تتلاءم مع بعضها لتعريف ما الذي يعنيه العمل في المنظمة.

إن مثل هذه الدراسة تختلف باختلاف المنظمات و الانتماءات التي ينتجها المجال الاجتماعي و التي لها أثر في تشكيل هوية المنتمين إليها بفعل الثقافة التنظيمية المختلفة . وتتجسد دراستنا هذه بمركز التكوين المهني الشهيد لغريسي عبد الغني بحي 100 دار الجلفة.

انطلاقا مما سبق ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية واختلاف خصائصها وأبعادها والمصادر المشكلة لها بين المنظمات فقد تم التركيز عليها في هذه الدراسة محاولين إبراز الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العاملين. ومن خلال هذا سنتطرق الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

هل للثقافة التنظيمية دور في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل ثلاث أسئلة فرعية :

1. هل تساهم مصادر الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل؟

2. هل تعمل الثقافة التنظيمية للمنظمة في توجيه الأفعال والممارسات اليومية للعامل؟

3. هل للأسلوب القيادي في المنظمة دور في تشكيل وصياغة هوية جديدة للعامل؟

## II- الفرضيات:

تم صياغة فرضيات الدراسة وذلك على النحو التالي :

• **الفرضية العامة :** للثقافة التنظيمية دور في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين.

• **الفرضيات الجزئية :**

1- تتأثر هوية العامل من خلال تمثله لقيم و أعراف المنظمة التي يعمل بها؛

2- يتوقف ارتباط أفعال وممارسات العمال على مدى ولاء و اندماج العمال مع مناخ ا في هذه المنظمة

3- يرتبط تشكيل هوية جديدة للعامل بنمط الاتصال المتبع بين الرؤساء و العمال.

## III. أسباب اختيار الدراسة :

لم يتم اختيار الموضوع من فراغ وإنما كان الدافع لهذه الدراسة يتراوح بين ذاتي وموضوعي وهي كالآتي :

### 3-1 الأسباب الذاتية :

إن من الأسباب الذاتية الدافعة لهذه الدراسة الاهتمام بالثقافة التنظيمية ودورها في تشكيل هوية العامل ومحاولة ربط هذا الموضوع بالواقع ، كما أننا نحاول من خلال هذا الموضوع تجسيد مجهوداتنا العلمية الشخصية المحصل عليها طيلة سنوات التعليم العالي .

### 3-2 الأسباب الموضوعية :

قلة الدراسات و الأبحاث العلمية التي تدرس وتتناول دور الثقافة التنظيمية في تشكيل الهوية لدى العمال، وما نضيف بهذه الدراسة لمجال العلوم الاجتماعية عامة وتخصص علم

الاجتماع تنظيم وعمل خاصة؛ معرفة العوامل المساهمة والمشكلة للهوية المهنية لدى العامل؛ معرفة دور الثقافة في خلق مناخ عمل يشكل للعامل ولاء و انتماء للمنظمة.

#### IV- أهمية الدراسة:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الهامة لحيوية المنظمة و التي تتعلق بالسمات الرئيسية التي تميزها عن غيرها المنظمات ، إذ تسهم في وضع أطر اتخاذ القرار في المؤسسة و المساعدة في التنبؤ بالاستجابة السلوكية المتوقعة من العمال بالإضافة إلى أن أهمية المفهوم الذي يبحث فيه الهوية - بوصفه مفهوم يتأثر بالظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية السائدة في مجتمع الدراسة كما أن تحليل وتفسير النتائج المترتبة عن هذه الدراسة يعد إثراء نظريا في ميدان علم الاجتماع بفروعه وعلى وجه الخصوص علم الاجتماع عمل وتنظيم .

#### V - أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف الأساسية من الدراسة في محاولة معرفة دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل لدى التكوين المهني وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- توصيف الثقافة التنظيمية التي يتميز بها الموظف في التكوين المهني.
- محاولة التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية الموظف.
- بيان مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية الموظفين .

#### VI- تحديد المفاهيم :

يقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد وتوضيح ما تتضمنه وتظهره من صفات ، و لهذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما

يساعده على فهمها واستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة عليها، وتتضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها، وتكون أكثر وضوحا عندما تحمل كلماتها صورة لها.

إذ أن تحديد المفاهيم من أجل تبيان وتوضيح المعنى، وإزالة لبس قد يعلق بذهن المطلع، و نظرا لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة و انتباه ، مما يجعله يميل إلى التعريفات الإجرائية في تباين مقاصده و مغايزه الدالة على المعالجة العلمية التي يمكن لنا قياس أبعادها و النتائج المتحصل عليها.

#### \* مفهوم الثقافة :

إن هناك العديد من المفاهيم لمحتوى الثقافة :

. عرفت في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية على أنها : البيئة التي يعيش فيها الإنسان بما فيها من منتجات مادية وغير مادية، والتي تنتقل من جيل إلى آخر ، فهي بذلك تضمن الأنماط الظاهرة و الباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز الذي يتكون في مجتمع من علوم ومعتقدات و فنون و قوانين وعادات وغير ذلك.

. أما تايلور فيعرفها على أنها : ذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاقيات و القانون و العادات وغير ذلك من القدرات والسلوك الشائع الاستخدام الذي يكتسبه الإنسان كعضو في المجتمع.

وعليه فإن الثقافة ذلك المزيج المركب من القيم و الأفكار و المبادئ التي تتبلور لدى الفرد وهي القدرات و المهارات و الخبرة التي يكتسبها نتيجة تفاعلهم مع البيئة الداخلية أو الخارجية.

#### \* الثقافة التنظيمية :

هي مجموعة من القيم و القواعد و السلوكات والذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة وهي تميزها عن باقي المنظمات.

ونعرفها إجرائيا بأنها مجموعة القيم والمبادئ و الأفكار و المفاهيم والعادات والتقاليد السائدة في مركز التكوين المهني - الشهيد لغريسي عبد الغني بحي 100 دار الجلفة - والتي لها دور في تشكيل هوية الموظفين به، وتحقيق أهداف المؤسسة.

### \*الهوية :

ذلك الشيء الذي يشعر الفرد بالاندماج في المجتمع الذي يعيش فيه و الانتماء إليه أو هي الشفرة code التي يمكن للفرد عن طريقها أن يعرف نفسه في علاقته بالجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها وعن طريقها يتعرف عليه الآخرون هي باعتباره منتما إلى تلك الجماعة. وتعرف إجرائيا بأنها تلك المميزات الشخصية و الذاتية للفرد التي تميزه عن غيره من قيم و مواقف وتوجهات ومقومات وتفاعل داخل المحيط الاجتماعي و الثقافي والاقتصادي، وبالتالي تمثل هوية مجموعة بشرية يتفاعل أفرادها ضمن وسط معين تجمعهم خصوصيات نفسية ومهنية و اجتماعية وعادات ونمط عيش.

### \* مراكز التكوين :

هي تلك المؤسسات المتخصصة في تأهيل الفرد قبل أن يمارس نشاطه المهني وقبل تعيينه في منصب

مجموعة من المهارات و الإمكانيات التي تمكن من توفير مجموعة من الكفاءات و المهارات المستقبلية

و إلحاقها بمتطلبات ذلك النشاط وذلك المنصب.

### VII - المدخل النظري :

إن أي دراسة علمية يجب أن تستند إلى معالم نظرية تجعلها متزنة في طرحها ولهذا اعتمدنا في موضوع دراستنا على المدخل المتكامل بين نظرية البنائية الوظيفية و نظرية التفاعلية الرمزية.

**7-1 النظرية البنائية الوظيفية :** تعتبر النظرية الوظيفية نظرية كبرى في علم الاجتماع، كما طبقت في علوم أخرى كعلم السياسة و الاتصال والإدارة ... وهي تدرس الظواهر الاجتماعية من خلال تحليل وظائفها، أو تدرس المجتمع من خلال تحليل وظائف أنظمتها النسقية، حيث تؤكد الوظيفية على فكرة التكامل بين أنظمة المجتمع الفرعية للحفاظ على النظام الكلي، ومن رواد النظرية الوظيفية "مالينوفسكي برونسلو" حيث تلخص أفكاره حول التحليل الوظيفي الاجتماعي في النقاط التالية:

- 1) التسليم بأن الإنسان يحتاج للغذاء و الإنجاب و المأوى و غيرها من الحاجات الاجتماعية للإنسان الحاجات و هي التي تعكس عمل وظائف النسق؛
- 2) تبدأ دوافع الإنسان فيزيولوجيا ثم يعاد بناؤها على أساس العادة المكتسبة؛
- 3) فهم الثقافة باعتبارها الجهاز الشرطي الذي يتم فيه التمرين على المهارات ومعايير الإدماج في الطبيعة عبر التربية، ويعني ذلك مساعدة الثقافة على تكيف الإنسان الاجتماعي عبر عمليات التنشئة الاجتماعية التي يخضع لها في المجتمع؛
- 4) لا يواجه الإنسان المصاعب منفردا، ولكنه في إطار منظم ضمن أسر ومجتمعات محلية وقبائل، السلطة فيها للتنظيم الثقافي أي أنها محددة ثقافيا

5) تعتبر رمزية الثقافة عنصرا أساسيا في التنظيمات الاجتماعية و التكنولوجية و نجد أن مالينوفسكي استخدم مصطلح "النظام" في تحليل الظاهرة الثقافية حيث يمكن تقسيم النشاط الثقافي العام للمجتمع إلى وحدات تنظيمية متميزة بحيث يطلق على كل وحدة من هذه الوحدات مصطلح النظام، وهذه النظم هي الثقافية المنفصلة التي تخضع للبحث و الدراسة العلمية و بالتالي يمكن اعتبار الثقافة كجهاز أو بنية تنظيمية تعمل على إشباع الحاجات و المتطلبات الوظيفية المتعددة داخل النسق.

## مكونات النظام عند مالينوفسكي هي :

الميثاق : و الذي يعني الغايات ، والأهداف والقيم التي ينطوي عليها النظام و توجه وتنظم سلوك الأعضاء في المجتمع وفق النسق معين من التفاعل .

العاملون : ويشير هذا المصطلح إلى مجموعة الأعضاء الذين ينظم سلوكهم على أساس المهارات والامتيازات و المكافآت وبعض مبادئ السلطة .

القواعد والمعايير : وتعتبر عن مجموعة المبادئ الأخلاقية والفنية و القانونية المقبولة أو المفروضة على الأعضاء على أساس مهاراتهم وسلوكهم في الجماعة .

الجهاز المادي : الذي يحتوي على الأدوات المادية و الحيز المكاني للمؤسسة، وغيرها من الأنشطة: وهي

مجموعة الأفعال و المواقف التي تصدر عن النظام من مخرجات أو استجابة للمدخلات، التي أساسا تشير الوظائف : التي بمثابة نتائج سلوكية لعمل النظام و مؤشر على عنصر الحيوية المتفاعل داخله، على افتراض أن كل هي نظام لا يؤدي وظائفه الاجتماعية ، يقرض، أو يتلاشى من تلقاء نفسه .

## 2-7 نظرية التفاعلية الرمزية : هي عبارة عن اتجاه أو تيار من أهم التيارات السائدة

في علم الاجتماع، ساهم في بلورته العديد من مفكري علم الاجتماع وكذا علماء النفس الاجتماعي . حيث يشير مفهوم التفاعلية الرمزية إلى عملية التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ بين مختلف العقول والمعاني، حيث يكون فيها الفرد على علاقة و اتصال بعقول الآخرين وحاجاتهم ورغباتهم الكامنة، ويعبر عن ذلك التفاعل بواسطة الرموز والمعاني ، وهذه سمة المجتمع الإنساني ويستند التفاعل على أساس أن الفرد يتفاعل مع الآخرين في جملة . من مناشط الحياة آخذا اعتبار نفسه في هذا التفاعل بمعنى أن له جملة من الأدوار والتوقعات من الفرد ، وذلك من أجل تنظيم حياتهم هي الاجتماعية وحل مشاكلهم اليومية .

فالفرد يتصرف بواسطة التفاعل الرمزي ، من خلال عملية التأثير والتأثر التي تحصل بينه وبين الأفراد في مواقف اجتماعية مختلفة، وعليه أن يتعلم معاني وغايات الآخرين عن طريق اللغة وأساليب التنشئة وكيفية التصرف والتفكير وغير ذلك من محتوى ثقافة المجتمع.

ويعتبر "جورج هربرت ميد من رواد هذه النظرية ومن الأوائل الذين طرحوا واهتموا بدراسة علاقة الفرد بالجماعة والمجتمع خاصة من خلال عملية التفاعل الرمزي في الجماعات الصغيرة ، وكيف يتم تشكيل الذات والعقل من ناحية وتشكل ماهو اجتماعي ثقافي من ناحية أخرى.

وكذلك نجد "زيمل" الذي اهتم بدراسة عملية التفاعل والعمليات الاجتماعية وعلاقة الفرد بالجماعة، حيث يكتسب الفرد ثقافة الجماعة، فتصبح الأسس الجماعية جزءا من تكوينه الشخصي ، لكن اندماجه هذا لا يمكن أن يكون كليا، إذ يبقى جانب فردي خارج عن الجماعة، الأمر الذي يؤدي إلى حرية فردية مبدعة، وبهذا تصبح العلاقة بين الفرد و ماهو اجتماعي ثقافي علاقة تبادلية

وقد لخصت القضايا الأساسية للنظرية التفاعلية الرمزية في النقاط التالية :

- 1 تمثل النفس الصورة العامة للرموز والإشارات العامة المشتركة.
- 2- تعمل مجموعة من التوقعات الاجتماعية مستقاة من القيم والقواعد الاجتماعية على قيادة عملية التفاعل الرمزي.
- 3- قابلية الفرد العقلية على تكوين رموز اجتماعية.
- 4- تأثير البيئة الاجتماعية والحضرية على تكوين الرموز الاجتماعية.
- 5- اهتمام بأحكام الآخرين وتقييمهم.

المنظمات باعتبارها مجتمع مصغر داخل المجتمع يتكون من مجموعة موارد مالية وبشرية ومادية لها أساليب و قواعد المنظمة من قوانين تسييرها وتنظيمها ثقافة تنظيمية، قيم ، معتقدات ، أساليب إنتاجية معايير طقوس، لغة موحدة رموز، شعارات، تسعى خلال هذه الثقافة المحافظة على سلوك أفرادها وتوجيه هذا السلوك لما يخدم مصالح هذه المنظمة

ويحافظ على استقرارها ويساعد على ترسيخ ثقافتها التنظيمية والمحافظة عليها وذلك عن طريق الاهتمام بالعمال بتدريبهم و الاستثمار في رأس المال البشري و الحفاظ على الخبرات و الكفاءة السابقة و الاستفادة منها لضمان استمرار التراكم المعرفي و الخبراتي لتحقيق أهداف وضمان استمرار و بقاء هاته المنظمة واكتساب مهارات من خلال التفاعل وتبادل المعلومات مما يساهم في تشكيل هوية للعمال، كما أنّ المنظمة تسعى لتنمية ثقافتها التنظيمية والتي تعتبر مجموعة من المعاني المشتركة التي تولد سلوك موحد وتوقعات واضحة.

ومن هنا فالتفاعلية الرمزية تساعد على تفسير سلوك الأفراد ، فالسلوك الناتج عن ثقافة تنظيمية موحدة تحقق ولاء وانتماء لأفرادها المنتمين إلى التنظيم .

### III V - الدراسات السابقة:

إن من سمات البحث العلمي أنه قائم على الاستمرارية ويشكل سلسلة . من خلال النتائج المتحصل عليها في الدراسات السابقة. المعارف المتواصلة التي تنير طريق الباحث من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسات السابقة.

**تعريف الدراسة السابقة :** هي التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في المحلات أو البحوث أو الكتب أو المصادر أو الرسائل و الأطروحات الجامعية شريطة أن يكون للدراسة موضوع وهدف ونتائج . والدراسة السابقة إما أن تكون مطابقة ويشترط حينئذ ميدان الدراسة أو تكون الدراسة مشابهة.

وما يمكن أن نشير إليه هو عدم وجود دراسات في علم الاجتماع تناولت بحثنا هذا كي تكون بالفعل دراسة سابقة إلا أننا وجدنا بعض الدراسات التي تناولت جوانب قليلة لموضوعنا وفي تخصصات أخرى .

- الدراسة الأولى (2005) :

دراسة من إعداد محمد قمانه بعنوان "الثقافة التنظيمية والتغيير"، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة الجزائر ، سنة 2004-2005.

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية : هل يمكن الحديث عن عملية إحداث و إدارة التغيير في المؤسسة بتجاهل مواقف و اتجاهات المسير من هذه العملية؟ أو بعبارة أخرى : كيف يمكن للسلوك التنظيمي أن يساهم في تفعيل أو عرقلة عملية إدارة التغيير؟ . ما هي الدوافع الثقافية التنظيمية التي تجعل السلوك التنظيمي للمسير أكثر معارضة و مقاومة للتغيير؟

ما هي الآليات الممكن اعتمادها حتى يكون السلوك التنظيمي للمسير مسائرا للمتطلبات التغيير و مساهما في تفعيله؟ و ترجمت مجموعة الأسئلة في الفرضيات التالية : . تتحدد مواقف و خيارات المسير اتجاه عملية التغيير وفقا للخلفية الثقافية التنظيمية من جهة و لأغراض برجماتية ذاتية من جهة أخرى؛

إن رفض و مقاومة المسير لعملية التغيير مرتبط بمدى خوفه من الانعكاسات السلبية لهذه العملية الاجتماعية والثقافية و المهنية

ضمان ولاء المسير و تفعيله لبرنامج التغيير مرهون على مشاركته في طرح الأفكار و مناقشتها و اتخاذ القرار بشأن هذه العملية.

في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الذهنية التي تشكلت لدى المسير من خلال تواجده اليومي داخل المؤسسة ومعايشته للواقع و التي تمثل مرجعيتها الثقافية التنظيمية عاملا مهما في تحديد مواقفه اتجاه أي عملية للتغيير يمكن إدخالها إلى المؤسسة.

- **الدراسة الثانية (2010) :** دراسة من إعداد الدكتورين عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة بعنوان : "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية وقد تضمنت الدراسة الإشكالية التالية :

تحديد ما المقصود بالهوية التنظيمية؟

تحديد ما المجالات الأكثر أهمية للهوية التنظيمية بالجامعات الخاصة الأردنية؟

تحديد ما دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية في هذه الجامعات؟

تحديد أثر العوامل الشخصية كالجنس والعمر والرتبة الأكاديمية ومدة العمل في الجامعات الخاصة بالأردن في الهوية التنظيمية؟

ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية. ووزعت 280 استبانة على أعضاء هيئة التدريس فيها حيث استرجع منها 226 استبانة أخضعت للتحليل التمييزي وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من

الأبعاد الداخلة في التحليل كلها ( التعاون الابتكار، الالتزام الفاعلية وقد تمكن النموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية ، ومن لديهم شعور قوي بها بدقة وصلت إلى 83.2% كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة، وقدمت عدة توصيات تتعلق بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الهوية التنظيمية فضلا عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والعمل الجماعي .

#### - 1-8 التعليق على الدراسات السابقة :

بقدر ما تكون الدراسات السابقة حجر أساس لما بعدها ، بقدر ما تكون لها مجموعة من النقائص و الانتقادات، لذلك تناولنا الدراسات السابقة الذكر لأجل معرفة نقاط التقاطع بينها وبين دراستنا الحالية من حيث دور الثقافة التنظيمية داخل المنظمات وما تساهم فيه كأحد أهم العوامل .

حيث اعتمدت هذه الدراسات على أسلوب الاستبيان لقياس الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء و الهوية

التنظيمية. وتتنوع الأساليب المنهجية ما بين المنهج الوصفي والمسح الاجتماعي.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراستها للمصادر و الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية، ولكنها تختلف في الوقت مع هذه الدراسات في كون هذه الدراسة طبقت بمركز التكوين في حين الدراسات الأخرى اختلفت بينات الدراسة كلية الملك خالد العسكرية والجامعات الخاصة . ولكون هذه الدراسات تبحث في الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ومدى قوتها في التنبؤ بالهوية التنظيمية أفادت نتائج هذه الدراسات في طرح التساؤل المركزي والفرضيات كما ساعدتنا في تحديد بعض مؤشرات الدراسة وفي صياغة الجانب النظري وبناء أداة جمع البيانات .

وعليه فقد وجدت دراستنا الأرضية العلمية لها من حيث انطلاقنا من نتائج سابقة غير مباشرة، كما أن هذه الدراسات ستساعدنا في مرحلة تفسير النتائج المتوصل إليها.

#### IX- صعوبات الدراسة:

-الثقافة التنظيمية ظاهرة معقدة بسبب تعدد الظواهر والأبعاد التي تمكننا من الحكم عليها، مما يشير إلى عدم القدرة على التحكم وقياس جميع أبعادها؛

-الخلط والتعقيد والصعوبة في التفرقة بين المصطلحات والفرق بينهما؛

-عدم القدرة على دراسة هوية العاملين كون هذا الجانب شيء غير قابل للقياس ، لأن هناك دائماً فجوة بين ما يبديه العامل وما يفكر فيه.

-عدم امتلاك الوقت الكافي للبحث العلمي.

-عدم امتلاك القدرات المادية اللازمة.

-عدم امتلاكنا للإمكانات الإحصائية اللازمة.

## الفصل الثاني الثقافة التنظيمية

تمهيد .

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية .

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية .

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية .

المطلب الرابع: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية .

المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية، خصائص والعوامل المؤثرة فيها

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية .

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية .

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

**تمهيد :**

تتكون المنظمات من أفراد تجمعهم أهداف عامة أهداف المنظمة" وأهداف خاصة "أهداف شخصية" حيث يأتي هؤلاء الأفراد من عدة بيئات بخلفيات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة، ويشكلون بذلك ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

إن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم والمدرجات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة، كعناصر تدعم الأداء الجيد إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على ذلك، فقد اكتسب مصطلح الثقافة التنظيمية أهميته كعامل مؤثر في توجهات المنظمات وتطور أو تخلف مستوى أدائها .

كما أن دور الثقافة التنظيمية لا يقتصر على تحسين الأنماط السلوكية في المنظمة، من خلال توقع الأحداث وفهم مواقف الأفراد ومساعدة المنظمة في التغلب على التحديات الداخلية والخارجية، وإيجاد البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي الملائم للعمل والإنجاز والإبداع والابتكار والتطوير والاستفادة من مميزات العمل الجماعي خلال فرق العمل المدارة ذاتية. بل يمتد ليشمل الاستفادة من التغذية الراجعة التي تفيد أعضاء الفريق والفريق نفسه، وتساعدهم على تصحيح الأخطاء والانحرافات، ومن ثم الاحتفاظ بمستوى أداء فاعل يعالج الانحرافات أولاً بأول والتعرف على سبل تطوير وتحسين الأداء.

## المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية :

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسية على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية .

وقد قام العديد من الكتاب بوضع تعريفات متنوعة لمفهوم الثقافة، ويذكر همشري أن العالم الشهير (تايلور) قدم تعريف للثقافة بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع .  
وقد تم تعريف الثقافة بشكل عام على أنها "طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل".

ويذكر اليونسكو أن "الثقافة بمعناها الواسع يمكن أن ينظر إليها على أنها جميع السمات الروحية المادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعة بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات"<sup>1</sup>.

### أما الثقافة التنظيمية فتعرف بأنها :

يذكر Robbins أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمات ترجع إلى النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى .

وقد عرفت الثقافة التنظيمية بأنها "تتكون من قيم ومعتقدات و تصورات مشتركة وتحدد سلوك أعضاء المنظمة، حيث كلما زاد استخدام هذه القيم والمعتقدات والتصورات وكانت مشتركة كلما كانت أقوى لثقافة المنظمة، ويكون لها أثر كبير في تحديد السيطرة على سلوك المنظمة.

ويذكر القريوتي أن الثقافة التنظيمية هي " الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها

<sup>1</sup> جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006، ص20.

وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية ."

كما تم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها : نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال ملائمتها مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات الملائمة الداخلية، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات<sup>1</sup> .

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك معا بأنها تركز على القيم والتي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساس لتقييم مواقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات.

إن المصدر الرئيس للثقافة هو النسيج الاجتماعي والثقافي الذي يتشابك مع الكثير من المتغيرات مثل ثقافة الفرد وفلسفته ومقدار ما يحمله منها في عقله، ومن ثم تنتقل هذه المكونات مع الفرد عندما يلتحق بالمنظمة فيتأثر بثقافة تلك المنظمة، وعندما يتبوأ هذا الفرد مرتبة في سلم الإدارة العليا تصبح ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه متفاعلة مع ثقافة المنظمة التي يعمل بها التمثل فيما بعد الثقافة السائدة .

كما أن أي تعريف للثقافة التنظيمية يجب أن يتناول القيم والمعتقدات والأفكار والافتراضات كعناصر أساسية لتكوينها .

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأنظمة والقوانين التي تؤثر في سلوك العاملين وفي الأسلوب الذي يمارسونه في إدارة المنظمة واتخاذ القرارات فيها، من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها وسياساتها وممارساتها الإدارية .

### المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية :

ذكر pervaise أن الثقافة التنظيمية تشتمل على مكونات ظاهرة وأخرى ضمنية، من خلال تقسيمها إلى مستويات وشرح التداخل بينها، ويمكن توضيح تلك المستويات كما يلي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> - أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1984، ص 65.

<sup>2</sup> حسين حريم : إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 52.

. المستوى الأول الثقافة الظاهرة Explicit Culture وتمثل الحقائق التي يمكن ملاحظتها مثل التكنولوجيا والفنون ورموز الحياة التنظيمية وأنماط السلوك الإنساني .  
المستوى الثاني الثقافة الضمنية Implicit Culture وتشتمل على القيم، والمعتقدات والمعايير الضابطة للسلوك الإنساني .

. المستوى الثالث البديهيات الأساسية Basic Assumptions وهي عبارة عن البديهيات والافتراضات الأساسية حول الكيفية التي تعمل بها المنظمة، وتحديد الهدف الأساسي لها، وكيفية تعاملها مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى كيفية تعامل الموظفين داخل المنظمة الواحدة فيما بينهم وما هي المشكلات الرئيسية التي تواجهها تلك المنظمة<sup>1</sup> .  
ووضع Fombrun ما يعرف بنظرية المستويات للثقافة التنظيمية حيث ذكر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذا يعتبر المجتمع هو المصدر الأول لها من خلال الدين، المعتقدات، الأعراف، التقاليد، اللغة، الطقوس، الشعائر، القيم، طبيعة التفكير، وأنماط الحياة .

ومنها انتقلت إلى المستوى الآخر الذي يسمى بمستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة والتي تكون ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته.

ويظهر المستوى الثالث من خلال ما يحمله الفرد من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة، وعليه يمكن تصور هذه النظرية من خلال ثقافة المجتمع وأثرها في ثقافة صناعة معينة ومن ثم تخصص مثل هذه الثقافة بطابع إداري بحث لتعرف عندئذ بثقافة مؤسسة ما .  
وأيضاً حد Bowman مستويات الثقافة التنظيمية على شكل جبل جليدي تتغير ملامحه بين الحين والآخر من خلال<sup>2</sup> :

1- مستوى القمة: يشمل الرموز الظاهرة (المراسم، القصص، الشعارات، السلوك، والملبس والوضع المادي) .

<sup>1</sup> حسين حريم السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص88.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص45.

2-المستوى المغمور : يشمل القيم، الافتراضات، المعتقدات، والاتجاهات .

### المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

اتفق الكتاب على أن للثقافة التنظيمية أبعاد مختلفة تتجسد فيما يلي<sup>1</sup> :

- المدير الجيد، المشرف الجيد، الموظف الجيد، العمل الجيد للموظفين، تأثر الموظفين، مراقبة الأنشطة، قواعد إنجاز المهام، ما يوفره العمل، روح الفريق، المنافسة، الصراع، تنفيذ القرارات، تدفق الاتصالات، والاستجابة للبيئة .-
- القيم، الطقوس، الشعائر، شبكات العمل الثقافية، الروتين، وبيئة العمل.
- صنع القرار، الرقابة التنظيمية، التدخل الحكومي، معنوية الدور الإداري، معتقدات الوصول إلى السلطة السياسة المحافظة، والحماية وضمان الحقوق الشخصية
- الرموز، الفلسفة، الديانة، والنشاط المتعاضم .
- التركيز الخارجي مقابل التركيز الداخلي، التركيز على المهمات مقابل التركيز الاجتماعي، الأمان مقابل المخاطرة، التماسك مقابل التفكك، الفردية مقابل الجماعية الانفراد في القرارات مقابل المشاركة الجماعية، المركزية مقابل اللامركزية، الحدس مقابل التخطيط، الثبات مقابل الإبداع، التعاون مقابل المنافسة، البساطة مقابل التعقيد، الإجراءات الرسمية مقابل الغير رسمية، والجهل مقابل المعرفة .
- القيم، البطولات، الطقوس، الشعائر، تجميع الموارد، المكافآت، تنوع العلاقة، الترتيب الهرمي، الممارسات الإدارية، وشبكات العمل الثقافية .
- الروتين، الطقوس، الشعائر، الرموز، القوة، وأنظمة الرقابة .
- الرموز، الأبطال، الطقوس، والقيم .

ويذكر الباحثون أن القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية هي أكثر هذه الأبعاد تأثيراً على تحديد أنماط السلوك التنظيمي وتتميز هذه الأبعاد بما يلي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> مراد زعيبي : علم الاجتماع رؤية نقدية مؤسسة الزهراء للفنون و الطباعة ، قسنطينة، الجزائر، 2004. خليل عمر : نقد الفكر الاجتماعي دراسة تحليلية ونقدية، دار الأفاق الجديدة ، بيروت، لبنان، ط2، 1991، ص102.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي ثقافة المنظمة، دار اليازوني للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص63.

أ- القيم التنظيمية :

تعرف القيم بأنها مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا، التي يؤمن بها الناس، ويتفقون عليها فيما بينهم، ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية. ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة، وتعتبر التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد من أهم مصادر القيم. واتفق العلماء على ضرورة توافر عدة شروط في القيم لتشكل جوهر الثقافة التنظيمية، ولخص الفالح تلك الشروط فيما يلي<sup>1</sup> :

- أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على المستويات كافة .
- أن تكون متناسقة فكرية وسلوكية مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة .
- أن تكون محددة العدد وواضحة الهدف، يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك .
- أن تكون عملية وثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع، لأن القيم التي يستحيل ترجمتها إلى واقع هي قيم ضعيفة .
- أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة .

ب - المعتقدات التنظيمية :

المعتقدات بشكل عام هي عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد، وحياته الاجتماعية. أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية . ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، بحيث تؤدي إلى قرارات أفضل والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص96.

ج- التوقعات التنظيمية :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الموظف والتنظيم. ومن التوقعات المختلفة داخل التنظيم توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، المرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.

المطلب الرابع : أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية :

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة العاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملون ارتباطا قوية برسالة المنظمة.

وقد أوضح العديد من الكتاب أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية نجل أهمها فيما يلي<sup>1</sup> :

- تشكل الثقافة التنظيمية السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، حيث توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء.
- تمثل الثقافة التنظيمية إطارا مرجعية للاستعانة به عند مواجهة حالات لا يستطيعون من خلالها إدراك مغزى النشاطات الإدارية التي يصعب عليهم إدراك مغزائها لإعطاء معنى واضحة وفاعلا لنشاط المنظمة.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل، وتنمي الثقافة التنظيمية الواضحة الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تساعد الثقافة التنظيمية على تقوية الالتزام برسالة المنظمة حيث أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون

<sup>1</sup> السيد عبد العاطي وآخرون نظرية في علم الاجتماع الاتجاهات الحديثة والمعاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر، بط،

إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم .

- تعمل الثقافة التنظيمية كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة حيث تعتبر مصدر تتحدد في ضوءه مسؤوليات الأعضاء .
- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم، حيث أنها تحفز أو تثبط أنواع محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات، كما أنها تلعب دورا مهما في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، كما تمثل مصدرة للشعور المشترك بالرؤى المستقبلية والأهداف التنظيم، وهي في كل هذا تساهم إسهاما واضحة بوحدة التنظيم وتكامله من خلال النقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية.

#### وظائف الثقافة التنظيمية :

وقد لخص ( kinicki&kreitner ) وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسة هي :

\_تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك .

\_تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .

\_تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .

\_تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم .

إن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وهذا بالتالي يحدد

نجاح المنظمة بشكل كبير، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تعمل على تزويد العاملين

بالشعور بالهوية مما يزيد من ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وزيادة الالتزام التنظيمي

لديهم، كما تعمل على تحديد السلوكيات المتوقعة والمسؤوليات المطلوبة منهم مما يساعد

على تحقيق الاستقرار في المنظمة .

## المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية، خصائص والعوامل المؤثرة فيها

### المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية :

اتفق الكتاب على تقسيم الثقافة التنظيمية لعدة أنواع تختلف من مكان إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ويمكن حصر أهم هذه الأنواع كما يلي<sup>1</sup> :

#### - ثقافة النفوذ أو القوة :

إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين وتكون القوة والنفوذ بيد من يتحكم بالمنظمة ويشبه لحد كبير نسيج العنكبوت .

#### - ثقافة المشروع (المهمة) :

وتتسم بأنها موجهة نحو العمل والإنجاز والحكم يتم من خلال النتائج، وقوتها تعتمد على خبرة أفرادها ولا تحتاج لقواعد وإجراءات كثيرة، وهناك صلة وثيقة بين أقسامها، لذا فهي تشبه الشبكة.

#### - ثقافة عضوية :

يكون فيها إدراك العاملين للقيم والمعتقدات والاتجاهات الإدارية مرتفع، ومن خصائصها التوجه نحو العلاقات العاطفية والائتلافية، واحترام الفردية، وتحمل المخاطرة والولاء الداخلي .

#### - ثقافة إبداعية :

تتركز في المنظمات التي يبعث العمل فيها على الإنجاز والمخاطرة وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى توتر وإرهاق العاملين وتكون مجازفة كونها خلاقية ومتحدية .

#### - ثقافة داعمة:

حيث تتسم بالتفاعل والتماسك كالعامل بروح الفريق، والتوجه نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية والعمل.

<sup>1</sup> Tap pierre : Identités collectives et changements sociaux ,Privat, Toulouse,1985,p25.

- ثقافة بيروقراطية :

تعتمد على التمسك بالروتين، وانعدام الثقة بين القائد ومرؤوسيه لوجود الشك وعدم الاستقرار في العمل، إذ تتسم هذه الثقافة بالجمود والرقابة الشديدة، أما قاداتها فهم يحتاجون للسيطرة والرقابة والهيمنة بدون مبررات موضوعية، ويميلون إلى العلاقات الاجتماعية وتتسم قراراتها بأنها غير حاسمة.

- ثقافة العمليات:

وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيمية، ويهتم بالتفاصيل في عمله .

- ثقافة الدور :

وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء .

- ثقافة مساندة :

تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها .  
كما أن الثقافة التنظيمية القوية أكثر تأثيرا على سلوك العاملين وأكثر ارتباطا بشكل مباشر بدوران العمالة، حيث تؤدي لانخفاض معدل دوران العمالة. إذ أن الثقافة القوية تشير إلى اتفاق عالي بين العاملين حول ما تمثله المنظمة .

ففي الثقافة التنظيمية القوية يزداد التمسك وبشدة بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، وكلما ازداد قبول الأعضاء للقيم الجوهرية، وازداد تمسكهم بهذه القيم، يكون لها تأثير أكبر على سلوك العاملين بسبب الدرجة العالية من المشاركة، مما يؤدي لخلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك .

ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التماسك والولاء والالتزام التنظيمي، مما يؤدي لتقليل ميل العاملين لترك المنظمة

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.

فالثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمنون بها إيماناً عميقاً.

### المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية:

لا توجد في أي مجتمع ثقافة واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المنظمة، إذ نجد أن هنالك ثقافة سائدة (Dominant Cultur) وهي مجموعة قيم رئيسية يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة، وهنالك أيضاً ثقافات فرعية Subcultures لوحدة أو مجموعات وظيفية مثل المهندسين والمحاسبين....

وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المنظمة ممكن أن تضعف المنظمة إذا كانت تتعارض مع الثقافة السائدة والأهداف العامة للمنظمة، ولكن الواقع عكس ذلك فالكثير من الثقافات الفرعية تكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين على مواجهة مشكلات يومية محددة تواجه المجموعة.

إن وجود ثقافات معاكسة Countercultures وهي الثقافات التي تمارس فلسفة وقيمة تتعارض مع الثقافة السائدة، تنشأ من الاندماجات أو الاستحواذات لمنظمتين لأن موظفي إحدى المنظمتين ومديريها قد يحملون قيمة وافتراسات تتعارض مع نظرائهم من المنظمة الأخرى، وهذا ما يعرف بصراع ثقافات المنظمة .

وتتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن حصر أهم هذه الخصائص في النقاط التالية :

\_ قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك، مثل تحقيق جودة عالية، والغياب القليل، والكفاءة العالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة : دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية مجلد 26 ، العدد الثاني، دمشق، 2010، ص22.

\_ تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها .

\_ الثقافة هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان وخلقه، وتمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.

\_ التزام وتبني كافة العاملين في المنظمة السلوكيات ومعايير واتجاهات محددة تسهم بنجاح وفعالية وحداتهم التنظيمية .

\_ الثبات أو ما يسمى بالتكامل المعياري والذي يشير إلى تبني سلوكيات واتجاهات ومعايير بصورة تتصف بالديمومة وعدم التذبذب .

\_ يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة.

أن أهم خصائص الثقافة التنظيمية اهتمامها بالعنصر الإنساني لأنه المصدر الرئيسي للثقافة التنظيمية، كما أنها ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد من خلال التفاعل والاحتكاك مع الآخرين، ومن ثم تصبح هذه الثقافة جزء من سلوكه. وأيضا لا بد أن تكون ثقافة المنظمة مرنة قابلة للتكيف مع أهداف المنظمة ومطالب البيئة المتغيرة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> ريمون كيفي فان كوبنهود ترجمة يوسف الجياي: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، بيروت، 1999، ص33.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية

تؤثر على الثقافة التنظيمية عوامل عدة أورده كما يلي<sup>1</sup> :

• تعاقب الأجيال :

يؤثر في الأنماط الإدارية والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، والطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين .

• القيادة الإدارية :

التي تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة .

• النمط الإداري السائد :

الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي العاملين في المنظمة .

استخدام التقنية:

ويترتب على تشجيع استخدام التقنية زيادة الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم تقديم خدمات ومنتجات أفضل .

ولكي توفر المنظمة ثقافة تنظيمية طويلة الأمد لابد لها من التركيز على الجوانب التالية لما لها من تأثير واضح على استمراريتها<sup>2</sup> :

1- الوضوح التنظيمي: فهم واستيعاب العاملين في المنظمة لأهدافها وخططها الآنية والمستقبلية، ودرجة مساهمتهم في وضعها وتنفيذها .

2- البناء الهيكلي لصناعة القرار: توفير المرونة اللازمة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح لمراكز اتخاذ القرار، لتيسير عملية اتخاذ القرار .

<sup>1</sup> يان أسمن، ترجمة عبد الحليم عبد الغني رجب : الذاكرة الحضارية للكتابة والذكر و الهوية السياسية في الحضارة الكبرى الأولى، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، مصر، ط2003، ص1.

<sup>2</sup> السيد عبد العاطي وآخرون نظرية في علم الاجتماع الاتجاهات الحديثة والمعاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر، بط، 2004، ص289.

- 3-التكامل التنظيمي:مدى التعاون والاتصال الفاعل بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية .
- 4-تاريخ المنظمة :مدى إلمام العاملين بتاريخ المنظمة وأساليب العمل بها وقدرتها على تجاوز الأزمات والمشكلات .
- 5-الأسلوب الإداري :التوازن والاستقرار الإداري الذي يشجع العاملين على التعبير عن آرائهم بحرية، لاستثمار قدراتهم ومواهبهم ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.
- 6-البناء التنظيمي :نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوكيات العاملين .
- 7-التشجيع :مدى توفر الدعم والمساندة من قبل الرؤساء والمشرفين لمؤوسيتهم .
- 8-الانتماء :درجة انتماء العامل للمنظمة وليس لجماعة أو مهنة .
- 9-درجة تحمل الخلاف والصراع:مدى توافر التضارب والخلافات بين العاملين والمجموعات، وقابلية العاملين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم.

### خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن للثقافة التنظيمية أهمية قصوى في حياة المنظمات من خلال إشراك العاملين في تحقيق أهدافها، حيث تعمل الثقافة التنظيمية الإيجابية على بناء القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية التي تخدم أهداف المنظمة وتساعد على تحقيقها، لأنها المحرك الرئيس للتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي من خلال القيم التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتوسيع آفاق ومدارك العاملين حول ما يدور حولهم من أحداث .

ويمكن للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة أن تكون عنصرا إيجابية وفاعلا في عملية تطبيق الإدارة الالكترونية، لأن تطبيق الإدارة الالكترونية يحتاج إلى ثقافة تؤمن بالتجديد والابتكار وتستوعب الكثير من المفاهيم الجديدة والتي تساعد على نجاح عملية التطبيق . وبالتالي تعتبر الثقافة التنظيمية هي معيار الحكم لمدى قبول بيئة المنظمة لإدخال فكرة أو نموذج جديد، حيث أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كالإدارة الالكترونية.

الفصل الثالث عموميات حول الهوية

تمهيد .

المبحث الأول: ماهية الهوية

المطلب الأول: مفهوم الهوية

المطلب الثاني: وظائف الهوية .

المطلب الثالث: أنماط الهوية .

المبحث الثاني: حدود الهوية، عناصرها وعلاقتها بالثقافة.

المطلب الأول: حدود الهوية .

المطلب الثاني: عناصر الهوية .

المطلب الثالث: علاقة الهوية بالثقافة.

خلاصة الفصل

## تمهيد :

يعد مفهوم الثقافة والهوية من بين المظاهر التي تواجه قرارات المنظمة وأعضائها من مديريين وفرق عمل ولجان ومجالس وأفراد ومتعاملين و كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان واستعداده للحياة بصورها المختلفة جهاز للتمييز بين بني البشر والمجتمعات والحضارات عبر ضروب الأزمنة وتمثل ثقافة المنظمة احد أنواع تلك الثقافات هي مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار المنظمة وتطورها وما تجوبه من عمليات وفعاليات متنوعة وكذلك ترتبط بالسيرة الوظيفية لقياداتها ومدرائها ومواردها البشرية .

أما الهوية باعتبارها مصطلح جديد تخص فردا وجماعة فهي تفرض نفسها على الفرد والمجتمع فتحتاج إلى دراسة في مختلف الأوساط والبيئات الاجتماعية

ولفهم هذين الموضوعين حاولنا التطرق لأهم العناصر في هذا الفصل مع محاولة تسليط الضوء على عموميات حول الهوية

## المبحث الأول: ماهية الهوية

### المطلب الأول مفهوم الهوية:

1-التعريف اللغوي: إن الباحث في المعاجم العربية الكلاسيكية مثل "المصباح ا

و" لسان العرب"يلاحظ خلوها من لفظ "الهوية"هذا المصطلح الحديث لا يعدو أن يكون مشتقا ،كما هو واضح ،من الفعل "هوى"، أي سقط ، عل ،أو أن يكون معناه البئر القعر .<sup>1</sup>

### 2- التعريف الاصطلاحي :

<sup>1</sup> ابن منظور : لسان العرب، دار النشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001،ص15.

يعرفه ابن رشد الهوية بقوله : " الهوية مشتقة من حرف " هو " الذي يدل على ارتباط المحمول بالموضوع في جوهره (...).، أما الفرابي فيعرف الهوية على أنها الشيء بعينه ووحدته و تشخصه و خصوصيته ووجوده المنفرد".

أما عالم النفساني "تاب Tap" فيعرف الهوية على أنها : "نظام من التصورات و المشاعر إزاء الذات الذي يتميز بها كل فرد".

يعتبر عالم النفس الاجتماعي الأمريكي اريكسون Erikson من الاوائل الذين استعملوا لفظ "الهوية" في مجال العلوم الإنسانية و الاجتماعية في سنة 1950 فقد عرفها على أنها : "عملية تتم في إطار الثقافة الاجتماعية للفرد، و أنها ذات تأثير نفسي متزامن على كافة المستويات الوظيفية العقلية، و التي عن طريقها يستطيع المرء أن يقيم نفسه في ضوء إدراكه لما هو عليه ، و في ضوء إدراكه لوجهة نظر الآخرين فيه، و أنها عملية نفسية إجتماعية دائمة التغير والنمو"<sup>1</sup>

وتعرف إجرائياً بأنها تلك المميزات الشخصية و الذاتية للفرد التي تميزه عن غيره من قيم و مواقف وتوجهات ومقومات وتفاعل داخل المحيط الاجتماعي و الثقافي والاقتصادي وبالتالي تمثل هوية مجموعة بشرية يتفاعل أفرادها ضمن وسط معين تجمعهم خصوصيات نفسية ومهنية و اجتماعية وعادات ونمط عيش.

### المطلب الثاني : وظائف الهوية

حسب كاميليري camillieri, تؤدي الهوية ثلاثة وظائف أساسية هي:<sup>2</sup>

**الوظيفة المعنوية:** تلعب الهوية دوراً معنوياً هاما حيث وصفها كاميليري بعملية الإنتاج "معن الذات" لدى الأفراد و الجماعات ،فتجعلهم يحافظون على معرفة ذواتهم ،و يعرفون الآخرين بها .فانعدام أو انقطاع "معنى الذات" يؤدي إلى حدوث أزمات الهوية.

<sup>1</sup> Noel Baraquni et -al- Dictionnaire de la philosophie, Armand colin, Paris ,2005 , p55.

<sup>2</sup> محمد صالح الهرماسي: مقارنة في اشكالية هوية العربي المعاصر ، دار الفكر ، بيروت، لبنان، ط1، 2001، ص64.

الوظيفة البراغمية التكيفية : تسعى الهوية إلى تكيف الفرد مع محيطه ، فهي تراعي الواقع، الذي تستقي منه أكبر قسط من مكوناتها ، مما يجعل المحيط المليء بالتناقضات مهددا حقيقيا لوحدة و انسجام مقومات الهوية، لذا ينبغي أن يكون بناء مقوماتها في تناغم مع المحيط عن طريق التفاوض معه.

الوظيفة القيمية: يهتم ! الفرد بإسناد نفسه خصائص و سير ذات قيمة إيجابية بناء على أنه المثالي، لذلك فالأفراد و المجتمعات حينما يسعون أثناء عملية التفاوض مع المحيط الذي يعيشون فيه إلى تكوين هوية مرغوب فيها وذات قيمة لدى الآخرين .

### المبحث الثالث أنماط الهوية:

#### للهوية أنواع نذكر منها :<sup>1</sup>

#### 1-الهوية الإجتماعية :

الهوية الإجتماعية للفرد هي مجموع انتماءاته لمنظومته الإجتماعية . كانتمائه إلى طبقة جنسية، أو عمرية،...الخ ، لذلك فهي تتيح للفرد التعرف على نفسه من خلال المنظومة الاجتماعية المنتمي إليها، و تمكن المجتمع من التعرف عليه :

و هي عبارة عن هوية "ال نحن " و هي تلك الصورة أو ذلك الشكل الذي تكونه مجموعة معينة عن نفسها ، و أنها تنشأ من الداخل من الأفراد باتجاه الخارج و هي أساسا مسألة معرفة ، وهي وعي يحمله الأفراد الذين ينتمون تحت عبارة هذه "الهوية" أي الأمر من الأفراد.

أو بعبارة أخرى هي بمعنى التوحد أو الإدراك الذاتي المشترك بين جماعة من الناس .و نظرية الهوية الاجتماعية تقترح وجود روابط قوية ما بين التباهي بالجماعة و إكتساب قيم الجماعة و بين مفهوم الذات . فالناس تسعى و تكد للوصول أو الحفاظ على هوية اجتماعية ايجابية ، ترفع من تقديرهم لا للذات و تحقيقا لها و الهوية الايجابية ، و بالتالي تنشأ عن

<sup>1</sup> محمد قمانة : الهوية الثقافية والتغيير ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم جامعة الجزائر، غير منشورة، 2004-2005،ص76.

طريق المقارنة ما بين داخل الجماعة و قيمها وعاداتها و رموزها ، وبين خارج الجماعة و ما يمثلون من قيم و ما يمثلون من قيم و عادات و رموز وفي حال وج وجود هوية.

## 2- الهوية الفردية

و إدراك الفرد نفسيا لذاته و لكنه أخذ يتسع تدريجيا داخل العلوم الاجتماعية بحيث أصبح يستخدم للتعبير عن الهوية الثقافية و الهوية العرقية السلافية و لكنها كلها مصطلحات تشير إلى توحيد الذات . وضع اجتماعي معين أو تراث ثقافي معين أو جماعة سلالة.

أو هي جهد للذهاب نحو الآخر لاكتساب بطانة الذات، و عودة من الآخر نحو الذات لإثبات وجودها المتميز. و لقد عرفها" تاب"1985 : بأن الهوية الفردية هي المسافة الي يقطعها الفرد بين محاولة التميز عن الآخرين و اضطراره للتطابق معهم، إنها جهد دائم لتوحيد آليات الذات وانسجامها الداخلي تبطل ضرورات قوالب الثقافة التي يعيشها الفرد و المجتمع الذي نشأ فيه، ذلك الإبطال نفسه هو الذي يدفعه لتجديد تميزه و رسم حدود هويته الفردية، وتتواصل عملية الإثبات و الأبطال و العودة إلى الإثبات مدى الحياة.

## 3- الهوية الثقافية :

هناك مفهوم تاريخي أكثر ملائمة للهوية الثقافية وضعه"استوارت هال" في مصطلحات يمكن تحسينها أو تطويرها بصعوبة، فالهوية الثقافية هي موضوع سيرورة شأنه شأن الوجود ( being ) أنها موضوع ينتمي للمستقبل بقدر ما ينتمي للماضي. فالهويات الثقافية تنبثق في أماكن لها تليخ، ولكنهم مثل كل شيء تاريخي يعانون و يكابدون التحول الدائم.

و الخلاصة عند "كولز"colls و "دوب"dobbb أن الفرد يمكنه القول الهويات الثقافية ليست واضحة والاستعدادات

أو الميول الطبيعية للشعوب التي تعيش في بلد معين و تشارك في ثقافة مشتركة أو عامة حتى إذ كانوا هم أمم عريقة و يمكن أن يتتبع الفرد الأشكال أو الجوانب في تاريخ الهوية.

و الهوية الثقافية هي أيضا الرمز أو القاسم المشترك أو النمط الراسخ الذي يميز فردا أو مجموعة من الأفراد أو شعبا من الشعوب عن غيره.

4- الهوية الوطنية:

تعتبر من إهتمامات الدولة و تعني إيجاد تطابق أو توافق أو توازي بين الكتلة الاجتماعية و ديمغرافيا و رقعتها الجغرافية التي تمارس عليها نتائجها الاجتماعي، و تعبر من خلالها عن نفسها عبر نمطها الثقافي الخاص بها. فالهوية الوطنية هي مفتاح لتفسير البيئة الاجتماعية في ظل سلوكيات الدولة اتجاه هذه البيئات ، فمنذ نشأة النظم السياسية بدا العالم ينقسم إلى أوطان محددة و متميزة ثقافيا و جغرافيا و أصبح الأفراد يعرفون ذواتهم إنطلاقا من انتماءهم لموطن ما، مع ما يصاحب ذلك الشعور ب"نحن" حيث أن كل شخص يولد و معه نمط معين من الوطنية و له حس بوجودها فيه من خلال انتمائه للبلد الذي يرتبط فيه نتيجة تاريخية و السلالة التي ينحدر منها وجنسه.... كلها معالم موضوعية للهوية الوطنية كل من يتقاسم هذه المعالم الموضوعية و تطبعهم بطابع متميز عن الهويات الوطنية الاخرى .

المبحث الثاني: حدود الهوية، عناصرها وعلاقتها بالثقافة.

#### المطلب الأول: حدود الهوية

يرى بارث أن الأهم في عملية اكتساب الهوية هو إرادة وضع حد بين "هم" و"نحن" وبالتالي إقامة ما يسميه بـ "الحد" والحفاظ عليه، وبشكل أدق، فإن الحد في الموضوع ينجم عن اتفاق بين ذلك الحد الذي تزعم الجماعة بأنها وضعتة لنفسها وبين الحد الذي يريد الآخرون وضعه لها، طبعاً الحد المقصود هنا هو الحد الاجتماعي الرمزي، وإن ما يفصل بين مجموعتين عرقيتين - ثقافيتين ليس الاختلاف الثقافي كما يتصور الثقافيون خطأ؛ إذ يمكن للجماعة أن تعمل تماماً وفي كنفها شيء من التعددية الثقافية، ويعود السبب في هذا الفصل، أي وضع "الحد"، إلى إرادة الجماعة في التميز واستخدامها لبعض السمات الثقافية كمحددات لهويتها النوعية، ومن شأن الجماعات القريبة من بعضها ثقافياً أن تعدّ نفسها غريبة تماماً عن بعضها بعض بل ومتعادية حينما تختلف حول عنصر منعزل في المجموعة الثقافية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد ابراهيم عيد الهوية والقلق والإبداع، القاهرة، ط1، 2002، ص104

إن تحليل بارث يتيح التخلص من الخلط الشائع بين "الثقافة" و"الهوية" والتطبع بطابع ثقافة معينة لا يقتضي امتلاك هوية خاصة بشكل آلي، والهوية العرقية- الثقافية تستخدم الثقافة لكنها نادراً ما تستخدم الثقافة كلها، ويمكن للثقافة نفسها أن تجرّ بشكل مختلف، أي متعارض في الاستراتيجيات المختلفة لاكتساب الهوية على عكس قناعة واسعة الانتشار، فإن العلاقات التي تدوم فترة طويلة بين المجموعات العرقية لا تؤدي بالضرورة إلى الإلغاء المتدرج للاختلافات الثقافية، بل غالباً ما تنتظم هذه العلاقات بشكل تحافظ معه على الاختلاف الثقافي بل أحياناً تزيد هذا الاختلاف عن طريق لعبة الدفاع (الرمزي) عن حدود الهوية، ولكن هذا لا يعني أن "الحدود" لا تتبدل<sup>1</sup>.

ويعتبر بارث أن الحد يشكل فرزاً اجتماعياً يمكن تجديده باستمرار من خلال التبادلات، وكل تغير يصيب الحالة الاقتصادية أو السياسية من شأنه التسبب في انزياحات الحدود، ودراسة هذه الانزياحات ضرورية إذا رمنا تفسير تنوعات الهوية، وبالتالي فإن تحليل الهوية لا يمكن أن يكتفي بمقاربة تزامنية، بل عليه أيضاً أن يخضع لمقاربة تطويرية، وبالتالي ليس هناك هوية ثقافية بذاتها لها تعريف ثابت، وينبغي على التحليل العلمي أن يكف عن زعمه في إيجاد تعريف صحيح للهويات الخاصة التي يقوم بدراستها، والمسألة ليست معرفة من هم "الكورسيكيون" بالفعل على سبيل المثال، بل هي معرفة دلالة اللجوء إلى اكتساب الهوية "الكورسيكية"، وإذا اتفقنا على أن الهوية هي بناء اجتماعي فإن السؤال الملائم الوحيد الذي يجب طرحه هو: "كيف ولماذا وبواسطة من، وفي وقت ما وفي سياق معين حصلت، واحتفظ بها، أو أصبحت عرضة للنقاش والجدل، إحدى الهويات الخاصة<sup>2</sup>."

<sup>1</sup> عامر مصباح : علم الاجتماع الرواد والنظريات دار الأمانة للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2010، ص30.

<sup>2</sup> مراد زعيمي : علم الاجتماع رؤية نقدية مؤسسة الزهراء للفنون و الطباعة ، قسنطينة، الجزائر، 2004. خليل عمر : نقد الفكر الاجتماعي دراسة تحليلية ونقدية، دار الأفق الجديدة ، بيروت، لبنان، ط2، 1991، ص49.

### المطلب الثاني :عناصر الهوية

تتكون الهوية من العناصر التالية: <sup>1</sup>

#### الوطن :

تعرف الهوية الوطن بأنه الأرض التي يعيش عليها الإنسان، أو المساحة الجغرافية التي يشغلها الفرد في دولة ما، فيصبح الوطن مع الوقت جزءاً من هوية الأفراد، والذين يطلق عليهم مسمى المواطنين؛ لأن الوطن يساهم في تشكيل هويتهم الثقافية بكافة مكوناتها الفكرية، والاجتماعية، والأخلاقية، وغيرها.

#### الأمة :

تعرف الهوية الأمة بأنها التكامل، والتوافق الفكري بين مجموعة من الأفراد الذين يعيشون في وطنٍ ما، وينتمون له انتماءً فكرياً، وعاطفياً، واجتماعياً، ويتفق الأفراد داخل الأمة الواحدة على مجموعة من الأمور الأساسية، والتي ترتبط بطبيعة عادات المجتمع، ومنها: احترام الأديان، وتطبيق الأخلاق، والتواصل بلغةٍ مشتركة.

#### الدولة :

تعرف الهوية الدولة بأنها الوحدة القانونية بين الوطن، والأمة والتي تحرص على المحافظة عليهما، وتوفير كافة الوسائل اللازمة لحماية الوطن، والأمة من التعرض لأية مخاطر داخلية، أو خارجية، والعمل على تمثيلهما أمام الدول الأخرى، في كافة المنظمات، المؤتمرات الدولية

### المطلب الثالث :العلاقة بين الهوية والثقافة

ثمة علاقة وثيقة بين الهوية والثقافة، بحيث يتعذر الفصل بينهما، وإذ أن ما من هوية إلا وتختزل ثقافة، وقد تتعدد الثقافات في الهوية الواحدة، كما أنه قد تتنوع الهويات في الثقافة الواحدة، وذلك ما يعبر عنه بالتنوع في إطار الوحدة، فقد تنتمي هوية شعب من الشعوب إلى

<sup>1</sup> محمد ابراهيم عيد الهوية والقلق والإبداع، القاهرة، ط1، 2002،ص43.

ثقافات متعددة، تمتزج عناصرها، وتتلاقح مكوناتها، فتتبلور في هوية واحدة، وعلى سبيل المثال، فإن الهوية الإسلامية تتشكل من ثقافات الشعوب والأمم التي دخلها الإسلام سواء اعتنقته أو بقيت على عقائدها التي كانت تؤمن بها، فهذه الثقافات التي امتزجت بالثقافة العربية الإسلامية وتلاحقت معها، العربية الإسلامية، فهي جماع هويات الأمم والشعوب التي انضوت تحت لواء الحضارة العربية الإسلامية وهي بذلك هوية إنسانية التي انضوت تحت لواء الحضارة العربية الإسلامية، وهي بذلك هوية إنسانية، متفتحة، وغير منغلقة.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل :

من خلال ما تم طرحه يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية لحياة التنظيمات فهي تؤثر على سلوك الأفراد العاملين وكفاءتهم لكون التنظيم جزء من المجتمع المحيط فان ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداده اما الهوية التي هي محدد لذات الفرد ومجتمعه من خلال تكامل ودمج كافة أنواع الأفعال والأفكار والمعتقدات والقيم التي يمارسها الفرد وكذا تقمصه لكافة الأمور التي تفرضها عليه الجماعة

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص59.

الإطار التطبيقي

الميداني

## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي الميداني

### أ- مجالات الدراسة

1-1 المجال المكاني

2-1 المجال الزمني

3-1 المجال البشري

II - المنهج المتبع في الدراسة

III - مجتمع البحث والعينة

1-3 مجتمع البحث

2-3 العينة

IV- أدوات جمع البيانات

أ) التقنيات المساعدة في جمع البيانات

أ-1 الملاحظة

أ-2 المقابلة

ب) الأداة الرئيسية لجمع البيانات

ب-1 الاستمارة

V - الأساليب الإحصائية

VI - خصائص العينة

1 - مجالات الدراسة:

1-1 المجال المكاني:

التعريف بالمؤسسة :

مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد لغريسي عبد الغني بالجلفة هو أحد المؤسسات التكوينية التابعة للدولة، وهو عبارة عن مؤسسة عمومية إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستغلال المالي الذي يمكنها من الامتلاك والاقْتناء، وتسيير المؤسسة التكوينية خاضع لقوانين الإدارة العمومية وقوانين المحاسبة العمومية.

ويقع مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد لغريسي عبد الغني بحي مائة دار بولاية الجلفة

بطاقة تقنية الخاصة بالمركز:

- تاريخ البناء: 1947 من طرف الأباء البيض

- المساحة الكلية: 14979.04 م<sup>2</sup>

- المساحة المبنية: 2697.15 م<sup>2</sup>

- قدرة الاستيعاب: 275

- عدد الورشات: 4

- عدد القاعات: 2

- عدد أقسام الدراسة: 8

- قدرة الاستيعاب الداخلية: 80

- المطعم: 90 وجبة غي اليوم

- السكنات الإلزامية : 3

- السكنات الوظيفية: 5

- الحاضرة: شاحنة + سيارة نفعية.

- المرافق الرياضية: ملعب كرة القدم

1-2 المجال الزمني :

لقد تمت الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الأولى : تمثلت في الدراسة الاستطلاعية، يوم 18/03/2023 والتي تم فيها التعرف على المركز بمصالحه ومهامه، وكذا الحصول على المعلومات اللازمة والخاصة بمجال الدراسة البشري و المكاني.

أما المرحلة الثانية : تم فيها تحضير استمارة الاستبيان، ثم تطبيقها في الميدان والذي دام 8 أيام من (18 إلى 25) مارس 2023، نظرا لأن العينة المطبق عليها الدراسة تمثلت في الأساتذة و الإداريين، مع العلم أن تواجد الأساتذة بالمركز غير دائم ين بسبب التوزيع الزمني الخاص بهم.

### 1-3 المجال البشري :

يتمثل المجال البشري في عدد أفراد مجتمع البحث و يتكون مجتمع البحث ذكور وإناث موزعين على التوالي:

الإداريين : 26 فرد

الأساتذة : 37 أستاذ

من 109 فرد يتمثلون في جميع .

العمال المهنيين و المتعاقدين : 46 عامل

### II- المنهج المتبع في الدراسة:

إن أي علم من العلوم يتوقف على وجود منهج محدود وواضح المعالم للبحث، يساعد في التوصل إلى معرفة واقع المنظمة بجميع جوانبها.

و المنهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي و أسئلة وفروض البحث.<sup>1</sup>

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث اتباعه، ومن هذا المنطلق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو "المنهج الوصفي"، وقد تم

<sup>1</sup>رشيد زرواتي: مرجع سبق ذكره، ص11

اختيار مجموعة البحث لهذا المنهج لأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة أو موضوع الدراسة الثقافية التنظيمية ودورها في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين ، إذ يتعلق الأمر بتقديم وصف عن الثقافة التنظيمية وعناصرها وطرق نقل هذه الثقافة و دورها في تشكيل هوية العامل. حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

و بالتالي فهذا المنهج يعتبر المناسب لوصف الظاهرة أو الموضوع وصفا دقيقا و تفصيليا بصورة نوعية أو كمية، كما أنه يهدف إلى تقويم وضع معين كأغراض علمية أو قد يكون هدفه الأساسي رصد الظاهرة بغرض فهم مضمونها.

كما استعنا بالأسلوب الكمي الذي يهدف إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة، و قد تكون هذه القياسات من الطراز الترتيبي أو عددي و ذلك باستعمال الحساب، حيث يتم استعمال المؤشرات و النسب و التكرارات و المتوسطات، أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة<sup>1</sup>

### III - مجتمع البحث و العينة :

#### 1-3 مجتمع البحث:

إن مرحلة انتقاء عناصر مجتمع البحث التي ستمثل البحث، فهو مرحلة مهمة في البحث، لهذا ينبغي يستهدفه البحث، فهو يمثل مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجرى عليها البحث أو التقصي.<sup>2</sup> وعليه فمجتمع البحث يمثل المجال البشري لها، حيث تمثل في 26 عامل إداري ، و 37 أستاذ، أي يتمثل البحث في (63)مبحوث من إجمالي العمال (109)، حيث تم تقادي العمال المهنيين المتمثلون في عمال الصيانة و الحراسة وذلك لنقص المؤهل العلمي وعدم

<sup>1</sup>موريس، أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبه للنشر،الجزائر،2006،ص101

<sup>2</sup>موريس، أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبه للنشر،الجزائر،2006،ص101

التجاوب مع الاستمارة، وكذلك الأساتذة المؤقتين نظرا لعدم استقرارهم الدائم بالعمل أي (46مبحوث).

### 2-3 العينة:

من الخطوات التي يمر بها الباحث، هو اختيار عينة بحث ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص و مميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذجا صحيحا على المعلومات المراد جمعها، فقد يصعب على الباحث دراسة المجتمع الأصلي بأكمله لذلك وجب توفر عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة، فبدلا من إجراء البحث على كل مفردات المجتمع، يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة و عن طريق ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تناولناها تم اختيار العينة غير العشوائية القصدية وهي نوع من العينات غير الاحتمالية نظرا لطبيعة الدراسة، لذلك يتضح لنا بأنها الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

وكما ذكرنا سابقا أن مجتمع البحث يمثل 109 فرد عامل، في حين قصدنا نحن مجموع العمال الإداريين و الأساتذة،وبما أن أفراد العينة التي قصدناها 63 فرد عامل موزعين بين 26 عامل إداري، و 37 أستاذ ارتأينا تطبيق المسح الشامل و هو أسلوب في جمع بيانات و معلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد و يطبق هذا الأسلوب في كثير من الدراسات من أجل :

. وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي و دقيق؛

مقارنة الظاهرة موضوع البحث بمستويات و معايير يتم اختيارها للتعرف الدقيق على خصائص الظاهرة المدروسة؛

تحديد الوسائل و الإجراءات التي . من شأنها تحسين و تطوير الوضع القائم و يطبق أسلوب المسح عادة على نطاق جغرافي كبير أو صغير و قد يكون مسحا شاملا أو بطريقة العينة، وفي أغلب الأحيان تستخدم فيه عينات كبيرة من أجل مساعدة الباحث في

الحصول على نتائج دقيقة و بنسب خطأ قليلة و بالتالي تمكينه من تعميم نتائجه على مجتمع الدراسة.<sup>1</sup>

غير أنه بعد توزيع الاستمارة على عينة البحث لم يتم استرجاعها بأكملها، و بالتالي أصبح - عدد عينة البحث: 55 فرد عامل

#### IV- أدوات جمع البيانات:

إن أي بحث من البحوث السوسولوجية بعد تحديد الباحث للمنهج المتبع يحتاج لتصور أداة للمعينة، فالمعينة تركز على وسائل و طرق وأساليب تساعد الباحث عند استخدامها في الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه مع الالتزام بطبيعة بحثه و نوع البيانات المراد جمعها، وهنا في دراستنا هذه اعتمدنا على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي:

#### أ) التقنيات المساعدة في جمع البيانات:

##### أ-1 الملاحظة :

تعتبر الملاحظة .من الطرق المنهجية التي يقوم بها الباحث وفق قواعد محددة، للكشف عن تفاصيل الظواهر، معرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها، وتتطلب من الباحث ملاحظة هذه الظواهر في ميدان البحث، وتسجيل ملاحظاته و جمعها، وقد استعملنا الملاحظة البسيطة في دراستنا هذه كملاحظة تحركات العمال و المسؤولين بين مختلف الأقسام الإدارية، و تحديد سلوك الفاعلين داخل المركز، ومعرفة تطلعاتهم من خلال التفاعل و التواصل بين العمال و المشرفين و ردود الفعل و ما يصدر من الجانبين من سلوك.

##### أ-2 المقابلة :

إن هناك تقنية أخرى تساعد في استقراء وقائع الدراسة وهي المقابلة التي تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي، فهي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم

<sup>1</sup>رشيد زرواتي : مرجع سابق، ص 267.

بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.<sup>1</sup>

حيث تم اللقاء برئيس قسم مصلحة المستخدمين الذي قدم لنا التعليمات الخاصة بمجال الدراسة المكاني و البشري، و التعريف بالمركز و المصالح التي يتكون منها، وكذا لقاء مع مدير الدراسات الذي يهتم بالأساتذة و التكوين، حيث تم شرح موضوع الدراسة لتسهيل عملية توزيع الاستمارة بعد الاطلاع عليها من قبل رئيس مصلحة المستخدمين ومن تم قبولها، وتم منحنا الهيكل التنظيمي للدراسة مع تحديد عدد العمال و الأساتذة وتوزيعهم. مع العلم أن المقابلة التي أجريناها لم تكن مقننة.

### ب) (الأداة الرئيسية لجمع البيانات:

#### ب-1 الاستمارة:

الأسئلة. تعتبر الاستمارة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية، هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من توجه إلى الأفراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات و معطيات حول الموضوع، مشكلة أو موقف معين، و يتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو عن طريق تسليمها للمبحوثين ، و نادرا ما تكون عن طريق البريد، حيث تكون الأسئلة إما مفتوحة أو مغلقة أو متعددة الخيارات<sup>2</sup>.

و يتم صياغة استمارة الاستبيان انطلاقا من مشكلة الدراسة و الأسئلة التي أثارها بالإضافة إلى فرضياتها، و ثم عرضها . المشرف حيث قدم مجموعة من الملاحظات حول شكل ومضمون الإستمارة و كذا تغيير بعض المفاهيم التي يجد المبحوث صعوبة في فهمها. و بعد تعديل الاستمارة. ثم توزيعها على العمال الإداريين و الأساتذة، حيث تضم 30 سؤال، تتراوح بين أسئلة مغلقة محددة بنعم أو لا ، و أخرى مفتوحة وقد قسمت الاستمارة إلى المحاور التالية:

**المحور الأول:** حول البيانات الشخصية و يضم هذا المحور 05 أسئلة ، وهي الجنس والسن والاقدمية في المنظمة، منصب الدرجة العلمية .

<sup>1</sup>رشيد زرواتي: مرجع سابق ، ص 212

<sup>2</sup>- رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 182.

**المحور الثاني:** حول تأثيرات قيم أعراف المنظمة على هوية العامل ويضم هذا المحور 10 أسئلة

**المحور الثالث :** حول ارتباط هوية العمال بمدى ولائهم واندماجهم مع مناخ العمل في المنظمة و يضم 08 أسئلة.

**المحور الرابع:** حول ارتباط هوية العامل بنمط الاتصال المتبع بين الرؤساء و العمال و 07 أسئلة.

#### V - الأساليب الإحصائية:

هي عبارة عن عمليات التحليل المرتبطة بالتوزيعات الإحصائية كالتكرارات و النسب المئوية التي اعتمدها الباحث في الدراسة الراهنة، و قد تم استخدام أسلوب التحليل الكمي بعد تجميع البيانات وتصنيفها، حتى تصبح إجراءات البحث سهلة من التحليل و التفسير.

و في دراستنا اعتمدنا على:

الجدول البسيطة وكذا المركبة.

و في تفريغ البيانات وتكميمها استعملنا التكرارات و النسب المئوية المرمز لها (%).

#### VI - خصائص العينة:

بعد تعرضنا لكيفية إختيار عينة البحث ، سيتم تحديد خصائصها و المتمثلة في البيانات الشخصية للمبحوثين وهي: الجنس، السن الأقدمية في منصب العمل الدرجة العلمية، بحيث قد تؤثر هذه البيانات على مجرى البحث و إجابات المبحوثين عن بعض الأسئلة كما تتميز العينة التي أخذناها بعدة خصائص مشتركة تجعلها تعبر بصدق عن صفات المجتمع المدروس ،والجدول التالية توضح هذه الخصائص و هي :

الجدول رقم (01): يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	35	63.64%
أنثى	20	36.36%
المجموع	55	100%

يتضح من الجدول توزيع العينة وفقا للجنس و الذي بلغ عددهم 55 عامل من هؤلاء نجد الأغلبية

63.64 تليها نسبة الإناث المقدرة بنسبة 36.36%.

ونفس نسبة تواجد العنصر الأنثوي القليلة بالمركز راجع لبعدها المسافة بين المدينة والمركز ، مما يجعلهن يعزفن عن الوظائف بالمركز .

الجدول رقم(02): يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
34.55%	19	28-22
29.1%	16	34-28
23.63%	13	40-34
12.72%	04	46-40
100%	55	المجموع

يتضح من الجدول توزيع العينة وفقا للفئات العمرية للعمال المبحوثين ، ومن بين هؤلاء نجد أن أعلى نسبة تتمثل في الفئة العمرية بين [28-22] بنسبة 34.55%، تليها في المرتبة الفئة العمرية [34-28] بنسبة 29.1%، ثم الفئتين [40-34] و [46-40] متمثلة في نسبة التالية على التوالي : 23.63% و 12.72% .

ويمكن تفسير هذه النسب خاصة المتعلقة بالفئة العمرية [28-22] بفتح أبواب التوظيف وفرص إدماج الشباب خاصة في مجال عقود ما قبل التشغيل و الإدماج المهني، وتعتبر

## الفصل الرابع : الإطار التطبيقي الميداني

هذه الفئة الفتية التي يتكون منها مجتمع البحث، أي مما كان لها الحق في نيل وظيفة خاصة في العصر الحالي الذي يتطلب توسع في التكنولوجيا والتمكن منها، أما عن الفئة [28-134] فهي تمثل خريجي الجامعات مما سمح لهم مؤهلهم وكفاءتهم العلمية الحصول على هذا المنصب، خاصة في ميادين الفلاحة و الإعلام الآلي وتنمية الموارد البشرية مما يجعل المنظمة في حاجة إليهم تم تبقى نسبة 23.63% و 12.72 و التي تتعلق بمجموعة الكهول الذين تم توظيفهم منذ بداية إفتتاح المنظمة أي مركز التكوين.

### الجدول رقم (03): يوضح توزيع عينة البحث حسب الأقدمية

فئات المدة	التكرار	النسبة
4-1	16	29.1%
8-4	25	45.45%
12-8	14	25.45%
المجموع	55	100%

إن مدة العمل بمركز التكوين تلعب دورا هاما في تمكين العامل بما يجري داخل المركز من علاقات حيث تمكنهم الأقدمية من الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية داخل الهيكل التنظيمي للمركز.

## الفصل الرابع : الإطار التطبيقي الميداني

ومدة العمل بالمركز تلعب دورا هاما في ترسيخ ثقافة المنظمة و تشكيل هوية العامل، ونعتقد أنه كلما كانت مد أطول، كلما كان بإمكان العامل أن يصدر أحكاما و آراء أكثر دقة . ويبدو من خلال الجدول ومن خلال البيانات الإحصائية أن عدد العمال الذين قضوا فترة عمل ما بين [84] سنوات بنسبة 45.45% من المبحوثين، تليها نسبة 25.45% التي تمثل الفئة من [128] وأقل نسبة 29.1% تتمثل في الفئة من [1-4].

**الجدول رقم (04): يبين توزيع عينة البحث حسب الحالة المهنية**

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
41.82%	23	إدارة
58.18%	32	تدريس
100%	55	المجموع

حسب معطيات الجدول فإن العضوية أو الحالة المهنية الثانية و الخاصة بالمدرسين التي تعبر عن غالبية عمال مركز و المقدره نسبتها ب58.18 تليها النسبة المقدره ب 41.82% وهي نسبة الإداريين بالمركز .

ونفسر نسبة 58.18% وهي نسبة الأساتذة و ذلك لأن المركز متخصص في التكوين مع العلم أن العينة الأصلية هي 63 عامل و لم تسترجع " كاملة بحكم أن الأساتذة فيهم المؤقتين و الدائمين .

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع عينة البحث حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة %
تقني سامي	26	47.27%
ليسانس	17	30.90%
مهندس الدولة	12	21.89%
المجموع	55	100%

حسب معطيات الجدول فإن الدرجة العلمية المتمثلة في شهادة ليسانس المقدره بنسبة 47.27%.

الأساتذة أما بالنسبة لشهادتي تقني سامي و مهندس دولة فهي تمثل على التوالي 30.90% و 21.81 فئة مهندسي الدولة أن المركز متخصص في التكوين و التدريس.

I - عرض وتحليل البيانات

1-1 بيانات خاصة بالفرضية الجزئية الأولى

2-1 بيانات خاصة بالفرضية الجزئية الثانية

3-1 بيانات خاصة بالفرضية الجزئية الثالثة

II - مناقشة النتائج الجزئية والعامّة

1-2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الأولى

2-2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الثانية

3-2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة

III. النتائج العامّة

1- عرض وتحليل البيانات:

1-1 بيانات خاصة بالفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم(06): يبين وجود قيم ومعايير مشتركة بالمنظمة حسب الحالة المهنية

المجموع		لا		نعم		الحالة المهنية البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
41.82	23	18.18	10	23.63	13	إدارة
58.18	32	23.63	13	34.54	19	تدريس
100	55	41.82	23	58.18	32	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول من خلال النتائج الواردة فيه قيم ومعايير المنظمة من قبل عينة البحث سواء من الإداريين أو الأساتذة ومن خلال هذه النتائج يمكن الوقوف على ما يلي:

من أجابت نسبة 34.54% المدرسين بوجود قيم ومعايير مشتركة بالمنظمة، في حين

أفراد العينة لم يلاحظوا وجود قيم ومعايير مشتركة 23.63%

أما نسبة الإداريين موزعة بين 23.63% أقرروا بوجود قيم ومعايير مقارنة ب 18.18% من العينة لم يقرروا بوجود قيم ومعايير مشتركة.

بحيث نجد هيئة التدريس تمثل أكبر نسبة في إجاباتهم عن وجود قيم ومعايير مشتركة بالمنظمة مقارنة بالإداريين.

كما أنه من خلال المقابلة التي تم إجراؤها توضح بأن القيم والمعايير داخل المركز تتمثل في تلك القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة و التي تكون شبه إلزاما على العاملين للالتزام بها، كتوجيهات حول مقدار العمل الواجب إنجازه، التي قد تتطلب كفاءة عالية بالنسبة للأساتذة لتحقيق أكبر النجاحات للمنظمة و تقليل نسبة الغيابات. فالقيم والمعايير من بين العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية و هذا ما تم ذكره سابقا في الجانب النظري.

الجدول رقم(07): يبين أن القيم محددة رئيسيا لسلوك العاملين

النسبة %	التكرار	البدائل
63.64	35	نعم
36.36	20	لا
100	55	المجموع

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أغلبية المبحوثين من أفراد عينة البحث أجابوا بأن القيم هي محدد رئيسي لسلوك العاملين وكانت نسبة ذلك 63.64 أي ما يعادل 35 عامل.محدد

وفي المقابل نجد 36.36 من أفراد عينة الدراسة الذين أقروا بعدم تأثر سلوك العامل بالقيم الموجودة بالمنظمة، وأشار البعض إلى أن هذا يعود لتخلي مجموعة من العمال بقيم شخصية خاصة و كذا اختلاف نسبة قبول القيم والمعايير المسندة للمنظمة من قبلهم. أما الغالبية الذين يرو بأن القيم محدد لسلوك العامل سواء كانت سلبية أو إيجابية والتي توجه و تنظم سلوك الأعضاء في المجتمع وفقا لنسق معين من التفاعل، وهي تشير لمجموعة الأنشطة و التفاعلات المساعدة على القيام بالوظائف المسندة إليهم داخل المنظمة.

## الفصل الرابع : الإطار التطبيقي الميداني

حيث أشار "مالينوفسكي" برونسلو أن القيم من مكونات النظام الذي هو عبارة عن مركب كلي مؤلف من وحدات جزئية متفاعلة وظيفيا (العمال، القيم الوظائف، الجهاز المادي، الأنشطة).<sup>1</sup>

وعليه فإن القيم تحدد النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه و ما هو غير مقبول من أنماط السلوك.

الجدول رقم(08): يبين تناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المنظمة

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	23	41.82
لا	32	58.18
المجموع	55	100

تشير المعطيات الكمية أنّ ما يقارب 32 مبحوث أجابوا بأنّ القواعد و التعليمات المطبقة في المنظمة تتناسب مع .

تتناسب ومتطلبات التطور و التغيير أي ما يعادل نسبة 58.18%. على عكس 23 عامل الذين يرو بأنّ القواعد و التعليمات المطبقة بالمنظمة مع متطلبات التطور والتغيير، حيث هذه القواعد تمثل مجموعة المبادئ الفنية والقانونية التي تصادف بالقبول أو الرفض من قبل أعضاء المنظمة على أساس مهاراتهم داخل جماعة العمل. و التي تحتاج إلى اهتمام من

<sup>1</sup>عامر مصباح: مرجع سابق، ص215.

## الفصل الرابع : الإطار التطبيقي الميداني

قبل المسؤولين لكي تساهم في تحسين مستوى المنظمة و تحقيق الأهداف العامة لها، وذلك من خلال تنظيم دورات تكوينية للعمال كل حسب تخصصه، التماشي مع .متطلبات العصر و التكنولوجيا المتوافقة مع متطلبات المنظمة، كذا فتح تخصصات جديدة بالمركز، إضافة إلى القيام برحلات علمية.

### الجدول رقم (09): يوضح المعوقات الرئيسية للتغيير

النسبة	التكرار	البدائل
27.27	15	النظم والقوانين
45.46	25	إختلاف المستويات
27.27	15	عدم التوافق مع متطلبات التكنولوجيا
100	55	المجموع

إن الإجابة عن هذا التساؤل كشفت عنه الدراسة من خلال الجدول أعلاه حيث أن 25 مبحوث من مجموع 55 يمثلون عينة الدراسة يقرون أنّ المعوقات الرئيسية للتغيير تتمثل في اختلاف المستويات المقدره بنسبة %45.46 ، في حين نجد البديلين التاليين شهدا توافق في النسب تمثلت في %27.27 على التوالي، حيث أقر المبحوثين أنّ المعوقات تتمثل في النظم و القوانين التي تختلف بين أفراد العينة بالقبول أو الرفض، وكذلك عدم التوافق مع

## الفصل الرابع : الإطار التطبيقي الميداني

متطلبات التكنولوجيا غير أن متطلبات التغيير لا تتعلق بالوسائل و متطلبات التكنولوجيا و  
النظم و القوانين المسندة للمنظمة بل كذلك تتعدى للاهتمام بالعنصر البشري من خلال  
الجوانب الذاتية، وأشعار العامل بالانتماء وتقدير أعماله و الإعراف بها.

### الجدول رقم (10) بوضوح إعمادات المنظمة في ترسيخ ثقافتها

البدائل	التكرار	النسبة %
التاريخ	08	14.55
القصص	13	23.63
الرموز	04	7.27
اللغة والشعارات	30	54.55
المجموع	55	100

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه و الذي يوضح إعمادات  
المنظمة في ترسيخ ثقافتها على حسب إجابة أفراد عينة البحث حيث ما يقارب 30 فرد  
مبحوث أجابوا بأن المنظمة تعتمد على اللغة والشعارات في ترسيخ ثقافتها أي ما يعادل  
54.55 أمّا في المرتبة الثانية تأتي نسبة 23.63% من المبحوثين ذكروا بأنّها تعتمد على  
القصص، في حين البديلين التاليين و اللذين يمثلان التاريخ بنسبة 14.54% ثم تليها

الرموز بنسبة أقل %7.27 أي ما يعادل 04 أفراد من المبحوثين. فباختبار اللغة .هي وسيلة اتصال بين الأفراد لأنها تؤثر في الفرد الواحد كما تؤثر في الآخرين،

الجدول رقم (11) يبين بما ترتبط القصص داخل المنظمة

النسبة %	التكرار	البدائل
72.73	40	جوانب القوة
27.27	15	جوانب الضعف
100	55	المجموع

من خلال المعطيات التي تم جمعها بواسطة استمارة الاستبيان و ما نتج عن الجدول اعلاه الذي يبين لنا بما ترتبط القصص داخل المنظمة حيث نجد أن جوانب القوة المعبر عنها من خلال القصص مقدرة بنسبة 72.73 أما القصص التي تعبر عن جوانب الضعف فهي مستنتجة بنسبة %27.27 و من جوانب القوة نحدد مثلا القصص المتداولة بين العمال. فهي تعبر عن عدد الطلبة المتزايد في الالتحاق بالمركز من أجل التكوين بالاضافة إلى وجود تنوع و تفرع و تزايد في التخصصات بالإضافة إلى وجود تحفيزات معنوية مقدمة للعمال مثل وجود تكريمات و إحتفالات و كذا القصص التي تتداول داخل المنظمة في عن أساتذة كانوا بالمركز و يعتبرون من المؤسسين له و لديهم خبرة وانجازات.

الجدول رقم (12) يبين وجود رموز خاصة تعينها المنظمة

النسبة %	التكرار	البدائل
76.36	13	نعم
23.64	42	لا
100	55	المجموع

بما أن التفاعل الرمزي يشير إلى : "ذلك التفاعل الذي يأخذ مكانة بين الناس من خلال الرموز ، ومعظم هذا التفاعل يحدث على أساس الاتصال القائم وجهها لوجه، لكنّه يمكن حدوثه بأشكال أخرى كالاتصال الرمزي"<sup>1</sup>

و الرمز هو الشيء الذي يشير إلى شيء آخر و يعبر عنه بالمعنى كالعلاقات والإشارات و القوانين المشتركة و اللغة المكتوبة، و تبادل الثقافة وتوحيدها داخل المنظمة الواحدة و بالتالي تشكيل هوية للعامل، ومن خلال الجدول أعلاه الذي يوضح وجود رموز خاصة تعينها المنظمة حيث أن نسبة 76.34% أقرّوا بذلك ، أي أنّ هناك قوانين معترف بها داخل المركز بالإضافة لعلاقات التواصل و الروابط التي تربط العمال ببعضهم، و كذا وجود لغة موحدة لنقل المعارف و تشكيل ثقافة تنظيمية .أما النسبة المتبقية من إجابة المبحوثين فتمثل 23.64% أي ما يعادل 13 فرد من أفراد العينة ربما يعود ذلك لحدائثة انضمامهم للمركز .

<sup>1</sup>عامر مصباح مرجع سابق،ص 247.

الجدول رقم (13): يبين الوسائل الأكثر استعمالاً للتواصل بين العمال داخل المنظمة

النسبة %	التكرار	البدايل
50.91	28	الإعلانات
29.09	16	الرسائل الشفوية
9.09	05	البريد الإلكتروني
10.91	06	الفاكس
100	55	المجموع

إن معرفة العامل لمضمون الوسائل الإتصالية الموجهة إليه من طرف الإدارة تجعله قادراً على تفسيرها حسب قدرته المعرفية و الثقافية و خبرته السابقة، و من ثم يحاول أن يتفاعل معها وفقاً لما يحيط به و يعمل بها، و هذا الجدول يوضح لنا بأن 50.91 من الأفراد المبحوثين لعينة الدراسة ترى بأن الوسائل الإتصالية التي تكون عن طريق الإعلان هي

## الفصل الرابع : الإطار التطبيقي الميداني

الأكثر استعمالا داخل مركز التكوين، كما أن التعليمات أو القوانين الجديدة التي يطالع عليها العمال تكون عن طريق الإعلانات وذلك لما معلومات وأوامر مرسلة إلى العمال. كما أوضح لنا بعض العمال أن الوسائل المعلنة أضمن وأنجح، أما نسبة تقدمه من 29.09 % من أفراد عينة البحث فهم يؤكدون بأن الرسائل الشفوية تكون أفضل نظرا لما تتصف به من مميزات خاصة، وتتم بصفة مباشرة وبلغة متداولة، حيث تتجاوز المصطلحات الصعبة. أما فيما يخص البديلين المتبقين للعملية الاتصالية نجد أنه عبر عنهما بنسبتين متقاربتين كالتالي 10.91% في ما يخص الفاكس، و9.09% فيما يخص البريد الإلكتروني.

**الجدول رقم (14): يبين عقد الإدارة اجتماعات دورية تناقش من خلالها مشاكل وخلافات العمال**

النسبة %	التكرار	البدائل
40	22	نعم
60	33	لا
100	55	المجموع

من خلال اتصالنا بأفراد عينة البحث بمركز التكوين محل الدراسة، وحسب البيانات الكمية المتحصل عليها في الجدول أعلاه، لنا نسبة 60% أفراد العينة أنّ الإدارة لا تعقد إجتماعات تناقش من خلالها مشاكل و خلافات العمال و هذه فقد صرح من النسبة عالية مقارنة بنسبة 40% التي أقرت بعقد إجتماعات.

## الفصل الرابع : الإطار التطبيقي الميداني

وإذا كانت الإدارة لا تعقد إجتماعات تناقش من خلالها مشاكل وخلافات العمال و تحاول القضاء عليها، وإذا كانت تعقد إجتماعات فهل تطبق نتائج هذه الإجتماعات؟ و هذا ما سنتناوله في الجدول رقم (15).

الجدول رقم(15): يبين تطبيق نتائج الإجتماعات

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	21	38.18
لا	34	61.82
المجموع	55	100

يرى أغلب أفراد عينة الدراسة وعددهم 34 فردا مبحوثا أي ما يعادل 61.81% أنّ نتائج الإجتماعات لا تطبق على أرض الواقع وإذا كانت هذه النتيجة متطابقة مع النتيجة الأولى المتعلقة بما إذا كانت المنظمة و الإدارة تعقد إجتماعات دورية أو لاتعقد و المعبر عن هذه الأخيرة ب 60، أما فيما يتعلق ببقية أفراد العينة و الذين يقرون بتطبيق نتائج هذه الإجتماعات وتمثلها نسبة 38.18% وإذا كانت الإدارة تطبق ما تم الخروج به من نتائج الإجتماعات فإن ذلك يزيد من رفع روح المعنويات للعمال ، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف بكل سهولة .

1-2 بيانات خاصة بالفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (16): يوضح تصرف الرؤساء حسب مسؤولياتهم

النسبة %	التكرار	البدائل
63.64	35	نعم
36.36	20	لا
100	55	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه و التي توضح تصرف المسؤولين بطريقة تثبت بأنهم في موقع المسؤولية بما يعادل 35 فرد مبحوث من عينة الدراسة أقرروا بذلك أي ما يمثل نسبة 63.64%. في حين 36.36 من أفراد العينة أجابوا بعدم تصرف المسؤولين بطريقة توضح بأنهم في موقع المسؤولية، ويعود تصرف المسؤول إلى الإحترام المتبادل بينه وبين المرؤوسين، والعلاقات الودية بينهم سواء كانت في إطار العمل أو خارج نطاق العمل حيث هذا ما يخلق تواصل وتفاعل مستمرين بين الرؤساء و المرؤوسين مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل جيد. بالمقارنة بالدراسة السابقة<sup>1</sup> التي تتشابه مع دراستنا حيث أن أعلى النسب تمثلت في منح المسؤولين الإستحقاق في

<sup>1</sup> عبد اللطيف عبد الطيف و محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق

## الفصل الرابع : الإطار التطبيقي الميداني

الصلاحيات المخولة لهم وتناسبها مع حجم المسؤوليات و ذكر المبحوثين أن المسؤولين يتصرفون بطريقة توضح بأنهم في موقع المسؤولية.

الجدول رقم(17): يوضح حرص العامل على اتخاذ قرارات المنظمة بعين الاعتبار

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	47	85.45
لا	08	14.55
المجموع	55	100

من خلال المعطيات الكمية المحصل عليها في الجدول أعلاه و الذي يوضح مدى حرص العامل على اتخاذ قرارات المنظمة وتطبيقها بعين الاعتبار و التي تمثلت بأعلى نسبة 85.45% أي ما يعادل 47 فرد من أفراد العينة. على عكس 14.55% من أفراد العينة يقرؤا بعدم حرصهم على اتخاذ قرارات المنظمة بعين الاعتبار.

و من خلال إجابة المبحوثين يتبين لنا أنّ حرص العمل على اتخاذ قرارات ناتجة عن شعور الفرد العامل بالانتماء للمركز كون القرارات التي تطرأ على المسؤولين تصل للمرؤوسين في أغلب الأحيان، والتي تتوافق مع مصالح العمال لتلقي التجاوب من قبلهم.

الجدول رقم(18): يوضح تحسيس المسؤولين العامل بأنه جزء من فريق عمل

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	32	58.18
لا	23	41.82
المجموع	55	100

تشير المعطيات الكمية المتحصل عليها في الجدول أعلاه و الذي يوضح اهتمام المسؤولين من أجل احساس كل فرد عامل بأنه جزء من الفريق، فهي تسعى و تعمل على إشباع حاجات و متطلبات أفرادها من خلال الإحتكاك و التواصل الدائم بين النسق و الفاعلين و هذا ما يخلق الانسجام و التوافق و العمل الموحد.

حيث نجد أغلبية المبحوثين أفصحوا عن بذل المسؤولين في المنظمة عنايتهم من أجل إحساس الفرد بأنه جزء من فريق عمل بنسبة قدرت ب 58.18% ، فمن خلال توحيد القيم و العادات السائدة بينهم و تناسب القرارات المتخذة من قبل الإدارة مع رغبات العاملين داخلها و تحديد المهام الموكلة إليهم و يخلق لدى العامل إحساس بالمسؤولية، في حين نجد نسبة 41.82% من أفراد العينة أقرروا على عدم اهتمام المسؤولين باحساس كل فرد منتمي إلى المنظمة بأنه جزء من فريق عمل. وعليه فإن فريق عمل يساهم في تنمية روح الجماعة بغرض التعاون و التوافق بين العاملين لتحقيق استقرار ووحدة المنظمة و سيادة العدالة و المساواة من أجل شيوع روح الصداقة و المحبة بين جماعة العمل و استقرارهم، لأن إرتفاع

## الفصل الرابع : الإطار التطبيقي الميداني

معدل دوران العمل يؤثر سلبا على كفاءة المركز لذلك يجب توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسرهم.

الجدول رقم (19): يبين أن المنظمة تعمل على القضاء على الصعوبات التي تواجه العمال دون تفرقة

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	21	38.19
لا	34	61.81
المجموع	55	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين محاولة المنظمة في القضاء على الصعوبات التي تواجه العمال دون تفرقة، غير أن الإجابة الملاحظة والمتحصل عليها من قبل أفراد العينة تقر بعدم اهتمام المنظمة في القضاء على الصعوبات التي تواجه العمال و بنسبة 61.81 % و بالتفرقة حسب المنصب المنتمي إليه أعضاء المنظمة سواء كانوا من هيئة التدريس أو من الإداريين، على عكس 21 فرد من عينة الدراسة الذين يقرون بمساهمة المنظمة في القضاء على الصعوبات دون تفرقة بينهم بنسبة 38.19%، وحسب إجابة المبحوثين فهي تتم عن طريق تغيير المناصب، والترقية أو النقل بين مصالح وأقسام المركز، وكذا التواصل وتحسين المستوى من خلال تسطير دورات تكوينية.

و يالتالي عندما تقضي المنظمة على الصعوبات التي تواجه العمال فإن ذلك يؤدي إلى شيوع روح الجماعة بين العمال و القضاء على الصراع، فالعمال الذين تجمعهم روح جماعية ويعملون بانسجام وأخوة داخل المركز تجعلهم مرتاحين في عملهم، فكلما قلت وقضت الإدارة

## الفصل الرابع : الإطار التطبيقي الميداني

من الصعوبات كلما كانت هناك جماعية و التي تؤدي إلى تحسين الأداء و الشعور بالانتماء و الاندماج و ارتفاع الروح المعنوية وكذا توحيد قيم وعادات العمال.

### الجدول رقم (20) : يبين تشجيع التجديد و الإبداع بالمنظمة

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	26	47.27
لا	29	52.73
المجموع	55	100

تشير المعطيات الإحصائية المحصل عليها في الجدول أعلاه و الذي يبين تشجيعات المنظمة للتجديد و الإبداع التي لم تلقى أي ذلك تشجيع و من خلال الإجابة المحصل عليها مقدرة بنسبة 52.73% من المبحوثين أي ما يعادل 29 فرد مبحوث على عكس الذين أجابوا بمساهمة المنظمة و تشجيعها للتجديد و الإبداع بنسبة 47.27% من خلال اشراك العمال في اتخاذ القرار و الأخذ بأرائهم في بعض الأحيان و كذا تحفيز العمال.

وباعتبار تحفيز العمال من العناصر التي تلعب دورا مهما في تشجيع العمال على منح المزيد للمركز و الأخذ بأرائهم كإقتراح تغيير المنهاج المتبع في الدراسة أو بعض القواعد و الإجراءات التي يسير عليها المركز، وغيرها من الإقتراحات التي يطرحها العمال ولم تلقى اهتمام من قبل الرؤساء.

الجدول رقم (21) : إتمادات المنظمة في توظيف عمالها حسب الدرجة العلمية

المجموع		المؤهل العلمي		الخبرة		الدرجة العلمية مؤهلات التوظيف
%	ت	%	ت	%	ت	
30.91	17	21.81	12	9.09	05	تقني سامي
47.27	26	27.27	15	20	11	ليسانس
21.82	12	18.18	10	3.63	02	مهندس دولة
100	55	67.27	37	32.73	18	المجموع

وضح لنا الجدول من خلال النتائج الواردة فيه اعتمادات المنظمة في توظيف عمالها حسب الدرجة العلمية لأفراد عينة البحث

و هي:

حيث نلاحظ أن أعلى نسبة في توظيف العمال حسب المؤهل العلمي بالنسبة لذوي الدرجة العلمية ليسانس بنسبة 27.27، أما ذوي الدرجة العلمية تقني سامي قدرت نسبتهم ب 21.81%، في حين 18.18% تمثل نسبة ذوي المؤهل العلمي مهندس دولة، أما بالنسبة للموظفين حسب الخبرة قدرت نسبتهم 20% لذوي الدرجة العلمية ليسانس، وتليها نسبة 9.09% لذوي الدرجة العلمية تقني سامي ثم مهندس دولة بنسبة 3.63% فمن خلال المعلومات التي زودنا بها من خلال المقابلة مع المسؤولين نجد اعتماد إدارة التكوين في توظيف عمالها على المؤهل العلمي خاصة في تعيين هيئة التدريس بحكم المركز متخصص في التدريس و التكوين لذوي شهادة مهندس دولة و تقني سامي، أما إتمادها على الخبرة في مجال الإدارة في أغلب الأحيان من الدرجة العلمية ليسانس.

الجدول رقم (22): يبين سهولة تطبيق القواعد والاجراءات المعتمدة في المنظمة من طرف جميع العمال حسب مدة العمل

المجموع		لا		نعم		مدة العمل البدائل
%	ت	%	ت	%	ت	
29.09	16	18.18	10	10.91	6	4-1
45.45	25	18.18	10	27.27	15	8-4
25.46	14	7.28	04	18.18	10	12-8
100	55	43.64	24	56.36	32	المجموع

من خلال المعطيات المحصل عليها في الجدول أعلاه والذي يبين سهولة تطبيق القواعد الإجرائيات المعتمدة وفي المنظمة .من طرف جميع العمال حسب مدة العمل التي قضوها داخل المركز:

من إجابة المبحوثين نجد 27.27 من أفراد العينة تتراوح مدة عملهم من [84] أجابوا بسهولة تطبيق القواعد و الإجراءات المعتمدة في المنظمة و تليها نسبة %18.18 من المبحوثين الذين تتراوح [41] سنة أيضا سهولة تطبيق القواعد و الإجراءات ثم تأتي نسبة 10.91% من العينة تتراوح مدة عملهم بين [8-12] يجدو سهولة في تطبيق القواعد والإجراءات. و بالمقابل هناك من يجد صعوبة في تطبيق قواعد و إجراءات المنظمة حيث تمثلت أعلى نسبة بـ 18.18% وهي م تماثلة بين الفئتين [4-1] و [8-4] يجدون صعوبة في تطبيق القواعد، على عكس الفئة التي دامت مدة عملهم [8-12] تمثلت بنسبة قليلة %7.28.

و حسب إجابة المبحوثين و التي توحى بسهولة تطبيق القواعد والإجراءات ذلك نتيجة مدة العمل التي ثم قضاؤها في المركز حيث اكتسبوا خبرة و أنماط سلوك خاصة تعكس أفكارهم

## الفصل الرابع : الإطار التطبيقي الميداني

و تشبع حاجاتهم . و هم من أوائل الذين انظموا للمركز و بحكم ذلك يجدون سهولة في تطبيق القواعد على عكس الذين لم تدم مدة العمل أكثر من أربع سنوات.

**الجدول رقم (23) : يبين مساهمة العمال في تحقيق مصالح بعضهم داخل المنظمة:**

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	36	65.45
لا	19	34.55
المجموع	55	100

بما أن التنظيم يخضع تفاعلات الأفراد الإجتماعية إلى ضوابط و معايير المنظمة المفهومة من قبل كل فرد كالقيم و الأعراف و المكانات والمواقف و هذه الأخيرة يعبر عنها في التفاعلية الرمزية إلى أنّ الأفراد عند تحديد مواقفهم على نحو واقعي فإنهم سيكونون واقعيين في تصرفاتهم. و هذه التصرفات هي التي تدفع العمال إلى التفاعل بينهم و من بين تفاعلات الأفراد العاملين هو مساهمة كل فرد داخل المنظمة في تحقيق مصالح الفرد الآخر. فمن خلال أجوبة المبحوثين وجدنا نسبة 65.45% أجابوا ب"نعم" أي أنّ العمال يعملون على تحقيق مصالحهم داخل المنظمة أما باقي الإجابات فكانت "لا" بنسبة 34.55% أي لا يقدمون خدمة للغير من زملائهم من أجل تحقيق مصالحهم.

و تتمثل هذه المصالح المعبر عنها من خلال مقابلتنا مع بعض العمال بتغيير مثلا ساعة مقياس لزميل في ظرف معين و هذا ما يدعم روابط الأخوة و الصداقة و بالتالي عدم تعطيل سير العمل داخل المركز و الوصول إلى أهداف الأفراد و أهداف العمال.

3-1 بيانات خاصة بالفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم (24): يوضح بأن المدير وحده القادر على اتخاذ القرارات و الأمر بتنفيذها

النسبة %	التكرار	البدائل
32.73	18	نعم
67.27	37	لا
100	55	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين من أفراد العينة متفاوتة، فنجد أن نسبة 67.27 % من إجابة المبحوثين ترى أن المدير يعتمد على التشاور و عقد الاجتماعات التي تساهم في إتخاذ القرارات تجعل المنظمة تتماشى بشكل جيد نحو تحقيق أهدافها.

بالإضافة إلى المبادئ والقيم الأخلاقية كالعدل و الصدق و الأمانة واحترام قوانين المركز و اهتمام بالمركز بالعمال و بمشاكلهم و اقتراحاتهم، أما النسبة المتبقية فتمثل 32.73% أي أن المدير وحده الذي يتخذ قرارات و يأمر بتنفيذها و هذا ينعكس على استقرار العامل في عمله و ربما يخلق نوعا من التأثير السلبي على علاقات العمال بالادارة و بالتالي إنخفاض في مستوى التكوين بالمركز.

الجدول رقم (25) : يبين محاولة المدير في تقليل فرص الاتصال بين عمال المنظمة

النسبة %	التكرار	البدائل
29.1	16	نعم
70.9	39	لا
100	55	المجموع

## الفصل الرابع : الإطار التطبيقي الميداني

إن الإجابة عن هذا السؤال كشفت عنه الدراسة من خلال الجدول أعلاه، حيث أن أغلبية المبحوثين من مجموع عينة الدراسة يروا بأن المدير لا يقلل من فرص الاتصال مع العمال و هؤلاء يمثلون نسبة 70.9%، فمنهم من يتصل بهم لطلب استفسار أو رفع شكاوى أو طرح أسلوب عمل جديد و تقديم تقارير عما يقومون به. أما النسبة المتبقية قدرت ب 29.1% وهي تمثل 16 مبحوث من عينة الدراسة الذين يقرون بمحاولة المدير التقليل من فرص الاتصال فيما بينهم، وهذا ما يجعل قنوات الاتصال مغلقة لدى بعض العمال ، فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة كلما كانت هناك علاقات إنسانية قوية. ولكي تحقق أهداف المنظمة لا بد من التواصل والتفاعل بين العمال حيث كل هذا يساهم في تكوين هوية الفرد من خلال الاحتكاك المستمر بينهم.

### الجدول رقم (26): يبين سعي المدير لإشراك أعضاء الجماعة في اتخاذ القرار

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	23	41.82
لا	32	58.18
المجموع	55	100

يعتبر العامل إما إداري أو أستاذ المحرك الأساسي بمركز التكوين فله الحق في التعبير عن آرائه ومواقفه داخل المركز وله الحق في مناقشة القرارات الصادرة من الإدارة المركزية، طبعاً هذا في نطاق تطبيق الديمقراطية أثناء العمل، وكذا بغية تحقيق التكيف و التأقلم مع الظروف المحيطة به، وبالتالي التفاعل والتعايش مع الأوضاع و مع ما يجري داخل التنظيم.

نجد أن البيانات الإحصائية للجدول الموضح أعلاه حول عدم سعي المدير نحو إشراك أعضاء الجماعة في اتخاذ القرار و هذا ما مثل أكبر نسبة قدرت ب 58.18 %، فهي لا تمنح فرصة المناقشة والتشاور لجميع أفرادها للتعبير عن آرائهم، وبغض النظر من الأخذ بها لرفع معنوياتهم الروحية، أكدوا أنهم إذا سمحت لهم الفرصة للبروح بآرائهم فيما يخص

## الفصل الرابع : الإطار التطبيقي الميداني

الطريقة التي يؤدي بها العمل خاصة الأساتذة حول طريقة التكوين والتعليم، لأن ذلك له تأثير عليهم من جهة وعلى المركز من جهة أخرى.

أما النسبة المتبقية 41.82% فتمثل الذين ذكروا بأن المدير يسعى لإشراك أعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات من خلال الاستعانة بآراء الإطارات بالمركز بين الإطارات و الأساتذة بالمركز، أي أن الإدارة تسمح لهم بالمشاركة بكل حرية في التعبير عن آرائهم و اقتراحاتهم.

**الجدول رقم (27): يوضح بأن المدير يقوم بزيارات للعمال أثناء الدوام**

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	49	89.09
لا	06	10.91
المجموع	55	100

إن مهام المدير تنحصر أساسا في الإطلاع على سير العمل من اتخاذ القرارات، التخطيط التنظيم، الرقابة... وغيرها هذا من جهة، والتحفيز و الحماس ورفع الروح المعنوية للعمال، والاتصال بهم من جهة أخرى. كما يشكل فريق عمل من الأفراد المسؤولين، ومن خلال علاقته مع مساعديه الذين يعملون معهم، ومن خلال القرارات الخاصة بالعمال كالمرتب، والتعيين، الترقية... كما يقوم بالاتصال المستمر بينه وبين رؤوسيه، وبين المرؤوسين ومن خلال البيانات الكمية المبينة في الجدول أعلاه و المعبر عنها بالبديلين "نعم" و "لا" حيث جاء البديل الأول الذي يقر فيه نسبة 89.09% من المبحوثين أنّ المدير يقوم بزيارات للعمال أثناء العمل سواء داخل الإدارة أو أساتذة، أما النسبة المتبقية و التي تمثل الإجابة عن البديل الثاني والذي يقر فيه مجموعة من المبحوثين ممثلين بنسبة 10.91% أن المدير لا يقوم بزياراته أثناء العمل. وخلاصة القول أن قيام المدير بزيارة العمال أثناء العمل من صفات المدير الإيجابي الذي يرى في اتصاله بالعمال و احتكاكه بهم و تفاعله . معهم تأثير إيجابي على الروح المعنوية لديهم.

الجدول رقم (28): يبين ميل العامل نحو الاستمرار بأدائه حتى في غياب الرقابة الإدارية

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	40	72.73
لا	15	27.27
المجموع	55	100

بما أن الرقابة عملية أساسية الهدف الرئيسي منها إعادة تقييم ما تم إنجازه و تحديد الأسباب الحقيقية لأي خطأ قد وقع أثناء ، العمل، و الرقابة تتطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة و المبادئ المحددة.و أنّ غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء و منها الأشياء و الفاعلين و الأفعال.

ومن خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه و الذي يعبر عن ميل العامل للإستمرار في أدائه حتى في غياب الرقابة الإدارية مقدرة بنسبة 72.73% أمّا في ما يخص البديل الثاني و المعبر عنه ب "لا" فنسبته 27.27%،لذا فإنّ أعلى نسبة تتمثل

في استمرار العامل في أدائه دون رقابة إدارية هذا ما هو إلا ناتج عن مدى ولاء و اندماج العامل داخل المنظمة و إيمان العامل الكامل بأنّ الرقابة عند توظيفها لا يكون غرضها الإدلال أو الحط من قيمة المرؤوسين و لكن استخدامها و الإلتجاء إليها بهدف تصحيح الأخطاء السابقة و تقييم ما تم تحقيقه و الانطلاق ثانية نحو المستقبل.

**الجدول رقم 29: يوضح اتخاذ المدير إجراءات لتوجيه العامل**

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	39	70.91
لا	16	29.09
المجموع	55	100

بما أنّ المدير أو القائد يلعب دورا كبيرا في مجال العمل الإداري لدرجة أن مدى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مدى توفر إطارات و مدراء أكفاء . حيث من بين المهام التي يقومون بها هي توجيه العمال إلى الطرق المناسبة لعملهم . معطيات الجدول أعلاه و الذي يوضح اتخاذ المدير إجراءات لتوجيه العامل أثناء عمله،و حسب البدائل المرفوقة بالسؤال حيث نجد أن نسبة الاجابة "بنعم" 70.91 % أي أنّ المدير يقوم بالإجراءات التوجيهية أما النسبة المتبقية فهي تعبر عن البديل "لا" بنسبة 29.09% . و من خلال مقابلتنا مع مدير الموارد البشرية بالمركز وضح لنا مجموعة من الإجراءات الموجهة لتوجيه العامل مثل الإعلانات والتقارير .

**الجدول رقم (30): يبين تأثير التعامل مع المدير على شخصية العامل**

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	27	49.09
لا	28	50.91
المجموع	55	100

من خلال النسب المتحصل عليها في الجدول تبين مدى تأثير التعامل مع المدير على شخصية العامل، حيث وجدت نسبة المبحوثين الذين يقرون بعدم تأثيره على شخصيتهم ب 50.91 % و هي أعلى نسبة من المبحوثين المجيبين "بنعم" حيث نسبتهم مقدرة ب 49.09 % ، فمن خلال تصريحات العمال تبين أن أهداف ومصالح المنظمة مصلحة عامة،

فيعني ذلك الأولوية لمصلحة المركز التي تتطلب إخضاع المصالح الشخصية للفاعلين للمصالحه و ليس العكس أين يوحد الفاعلين هدفهم داخل التنظيم وكذلك لخلق الانضباط في العمل و لتسهيل سير التنظيم الذي يلزم على العامل الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل ، و عليه يقر أغلبية العمال بتحلي المدير بالصدق و الإخلاص أثناء مزاولته لعمله . و بالتالي يشجع العامل على تقليد هو اتصافه بالصفات الحميدة.

## II - مناقشة النتائج الجزئية والعامية:

### 2-1 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

تتأثر هوية العامل تمثله لقيم و أعراف المنظمة التي يعمل بها. فمن خلالها تحاول الدراسة تشخيص تأثيرات هوية العامل بقيم و أعراف المنظمة، ويظهر ذلك من خلال جملة من التي مثلتها أسئلة الإستمارة وهذه المؤشرات هي: وجود قيم ومعايير محددة ومشاركة لسلوك العامل والمعبر عنها في أسئلة الإستمارة بالرقم (76) ، وجود قواعد وتعليمات بالمنظمة تتماشى أو لا تتماشى مع متطلبات التغيير و المعبر عنها بالرقم (8-9) وكذا معتمديات المنظمة في ترسيخ ثقافتها و المعبر عنها بالرقم (10-11)، رموز المنظمة والوسائل الإتصالية و المعبر عنها (12-13)، وكذا عن عقد الإجتماعات و تطبيق نتائجها داخل المركز و المعبر عنها ب(14-15)، وقد وصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بعد تفريغ البيانات وتحليلها اتضح أن أغلبية المبحوثين من أفراد العينة يمثلون هيئة التدريس أكدوا على وجود قيم و معايير مشتركة بالمؤسسة متفاوتة النسب بين الأساتذة و الإداريين. بذلك. ومن خلال المعطيات الكمية المحصل عليها حول تحديد القيم لسلوك العامل و التي كانت أغلب الإجابات توحى ! ومن خلال تحليلنا لإجابة المبحوثين على الأسئلة الخاصة بوجود قواعد وتعليمات بالمنظمة تتماشى أولاً مع متطلبات التطور والتغيير فالشواهد الكمية أثبتت عكس ذلك خاصة بالنسبة لتناسب قواعد والتعليمات المطبقة في المنظمة مع متطلبات التطور والتغيير ، حيث تتفاوت نسبة قبول أو رفض هذه القواعد بين أعضاء المنظمة.

كما أن لمتطلبات التغيير معوقات وهذا ما كشفت عنه الدراسة حيث أغلب المبحوثين يرو بأن المعوق الرئيسي للتغيير يتمثل في إختلاف المستويات و تليها نسب متساوية على حسب

رأي المبحوثين على أن النظم والقوانين وكذا عدم التوافق مع متطلبات التكنولوجيا من بين المعوقات.

وعن اعتمادات المنظمة في ترسيخ ثقافتها تبين من خلال إجابات أفراد عينة البحث أنّ اللغة و الشعارات أكثر وسيلة للتواصل و التفاعل بينهم و الأكثر اعتمادا في ترسيخ ثقافة المنظمة، وتبين كذلك أن الإتمادات الأكثر فعالية و نجاح في ترسيخ و تعميق ثقافة المنظمة لدى العمال هي القصص ، تم تليها النسب المتبقية للتاريخ والرموز .

ونجد أن إرتباط القصص بالمنظمة تتمثل في جوانب القوة بالمركز من خلال تداول الخبرات و الإنجازات السابقة و التحفيزات المقدمة لهم.

كما أن المعطيات الكمية تشير إلى وجود رموز خاصة تعينها المنظمة تتحدد . من وتؤكد نسبة من أفراد العينة أنّ أكثر الوسائل الإتصالية استعمالا بين الإدارة والعمال هي الإعلانات و تليها الرسائل الشفوية

. كما أكدت المعطيات الكمية أنّ أغلبية العمال المبحوثين ، بأنّ الإدارة لا تعقد إجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكلهم و خلافاتهم، في أقر بقية المبحوثين بعدم عقد الإجتماعات مع العمال، إلا أنها تعقد بين رؤساء المصالح و الأقسام فقط. ويؤكد أغلبية المبحوثين أن نتائج هذه الإجتماعات لا تطبق على أرض الواقع.

إن توحيد قيم و معايير بين عمال المنظمة و مساهمتها في تحديد سلوك العاملين بها و كذا إتمادها على وسائل لترسيخ ثقافتها كل هذه تؤثر على هوية العامل نتيجة تطبيقه لقيم وأعراف المنظمة وهذا ما يثبت صدق الفرضية الأولى.

## 2-2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الثانية: والتي مفادها ما يلي:

يتوقف إرتباط أفعال و ممارسات العمال على مدى ولاء و اندماج العمال مع مناخ العمل في هذه المنظمة. سنحاول الكشف عن مدى ولاء و اندماج العمال بالمنظمة، وذلك من خلال المؤشرات التي تمحورت حولها الإستمارة وهذا من السؤال (16-23) ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

تشير المعطيات الكمية إلى أن أغلبية العمال المبحوثين يقرون بتصرف المسؤولين بطريقة تثبت بأنهم في موقع المسؤولية. كما أن أغلبية أفراد عينة البحث يقرون بحرص العامل على اتخاذ قرارات المنظمة و أخذها بعين الإعتبار ويؤكدون عن بذل المسؤولين عنايتهم من أجل إحساس الفرد أنه جزء من فريق العمل و ذلك نتيجة تحديد المهام و توحيد القيم في حين تقر أغلبية المبحوثين على عدم اهتمام المنظمة بالقضاء على الصعوبات التي تواجه العمال وذلك الذي ينتمي إليه العامل.

ويشير أغلبية العمال المبحوثين على أن المنظمة لا تشجع الإبداع و التجديد الذي له دور في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وتكشف النتائج المتحصل عليها أن إدارة المركز تعتمد على المؤهل العلمي في توظيف المدرسين، أما في الجانب الإداري فتوظف ذوي الخبرة في مجال تسيير وتنظيم الإدارة.

## 2-3 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة: والتي مفادها ما يلي :

يرتبط تشكيل هوية جديدة للعامل بنمط الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين سنحاول الكشف ذلك من خلال المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الإستمارة وهذا من السؤال (24-30)، وفتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

خلال النتائج تبين أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن المدير يعتمد على التشاور و عقد إجتماعات في إتخاذ قرارات خاصة بالمنظمة.

كما أن البيانات الإحصائية المحصل عليها تدل على أنّ المدير يعمل على زيادة فرص الاتصال بينه و بين العمال .كما أكدت نسبة .من أفراد العينة على أن المدير يسمح لأعضائه بالمشاركة في إتخاذ القرارات ومنحهم فرصة للتعبير عن آرائهم

في حين تكشف النتائج على أن أغلبية المبحوثين أكدوا على قيام المدير بزيارات للعمال أثناء الدوام سواء بالإدارة أو أقسام التدريس. و هذا ما يؤكد ميل العمال نحو استمرار آدائهم حتى في غياب الرقابة.

كما أن المدير يقوم بإجراءات توجيهية للعمال أثناء عملهم لتسهيل سير وتنظيم المركز و هذا ما أجاب عليه أغلبية المبحوثين. عن وجهة نظر المبحوثين عن تأثير التعامل مع المدير على شخصية العامل، تكشف النتائج على عدم تأثيره على شخصيتهم. من خلال التحليلات السابقة للسؤال المطروحة نستنتج أن عملية الاتصال من بين العوامل المؤثرة في تشكيل هوية العامل و خاصة إذا كانت بين الرئيس والمرؤوسين وهذا ما يتضح من خلال الجداول حيث يشير إلى اتصال دائم و جيد بين الرئيس و المرؤوسين داخل المركز، وكذلك الأخذ بأرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تدفع العامل إلى الاستمرار في عمله دون رقابة إدارية، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الثالثة والتي تشير إلى أن تشكيل هوية جديدة للعامل مرتبطة بنمط الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين.

### III. النتائج العامة:

من خلال نتائج هذه الدراسة يمكن الوقوف على صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة حيث أن الثقافة التنظيمية تساهم في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين، باعتبار أن الثقافة هي روح التنظيم و المعبرة عن الارتباط و التماسك بين القيم و العادات و المؤثرات و الإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد من خلال مجموعة القيم التي يجلبونها (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.

كما أن لأي بحث علمي لا بد من أن تنطبق نتائجه مع الواقع، سواء على مستوى العينة أو المجتمع الأصلي الذي انبثقت منه عينة البحث.

وكذا تصدق نتائجه على ذلك الجزء العينة من المجتمع الذي يشترط أن يماثل إلى أكبر حد ممكن من الخصائص الأساسية للعينة، فإذا تفاوتت الظروف و الخصائص في مجموع المجتمع المبحوث عن تلك التي في عينة البحث لم يعد هناك تطابق في النتائج، ولقد خلصت الدراسة و تحليل المعطيات و البيانات إلى مجموعة من النتائج وهي:

انطلاقاً من الفرضية الأولى تبين لنا أن هناك قيم ومعايير مشتركة بين العمال سواء كانوا إداريين أو من هيئة التدريس و التي تساهم في تحديد سلوك العامل داخل المركز على الرغم من عدم تناسب القواعد و التعليمات المعتمدة مع متطلبات التغيير و التطور .

كما أن المنظمة تعتمد على وسائل لإيصال وترسيخ ثقافتها و المتمثلة أكثر في اللغة و الشعارات وكذا القصص متفاوتة، وتعمل على عقد الاجتماعات. وانطلاقاً من هذه الفرضية تبين لنا أن العامل داخل المركز تتأثر هويته بقيم وأعراف المنظمة نتيجة تتبعه لها وتطبيقها. كما تبين نتائج الفرضية الثانية والتي مفادها أن أفعال و ممارسات العمال تتوقف على مدى ولاء و اندماج العمال مع . العمل في هذه المنظمة نتيجة اهتمام المسؤولين بالمرؤوسين، وهذا ما يحفزهم للعمل و يرفع الروح المعنوية لديهم من خلال إحساسه بأنه جزء من فريق عمل مما يؤدي إلى اهتمام الفرد العامل بقرارات المنظمة.

أما الفرضية الثالثة و التي مفادها أن تشكيل هوية جديدة للعامل ترتبط بنمط الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين و هذا ما تؤكدته النتائج المتحصل عليها و التي نستنتج من خلالها وجود اتصال دائم بين المدير و العمال من خلال عقد الاجتماعات و المشاركة في اتخاذ القرار والزيارات الدائمة من قبل المدير أثناء العمل، هذا ما يقوي العلاقات الانسانية و التواصل بينهم يؤثر على هوية العامل و إعادة تشكيلها.

و من خلال ذلك نستنتج أن لمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد لغريسي عبد الغني بالجلفة قيم ومعايير مشتركة و التي لها دور في تحديد سلوك العامل و المتداولة بين عماله من خلال الممارسات اليومية و الاندماج مع مناخ العمل و التواصل المستمر بين الرؤساء و المرؤوسين.

وهذا ما يدعمه جورج .حيث يرى أنّ الذات في المجتمع أو الذات الاجتماعية هي حصيلة تفاعل عاملين أساسيين هما العامل النفسي الداخلي الذي يعبر عن خصوصية الفرد و سماته الشخصية المتفردة، والعامل الاجتماعي الذي يجسد مؤثرات البناء الاجتماعي المحيطة بالفرد وهذا ما ينطبق بالفعل على موضوع بحثنا و هو الثقافة التنظيمية ودورها في تشكيل هوية العامل حيث أنّ الفرد يحمل هوية شخصية و بعد دخوله للمنظمة فإنّ ثقافتها التنظيمية تؤثر عليه و بالتالي يحدث إعادة تشكيل لهوية الفرد.

-01 الخاتمة

-02 قائمة المصادر والمراجع

-03 الملاحق

1-3 الاستمارة

2-3 الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد لغريسي

عبد الغني بولاية الجلفة

الخاتمة

## الاقتراحات :

من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات العملية وكذا العلمية :

## اقتراحات عملية :

إن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة المفيدة للمدراء و المسؤولين في المركز المتخصص في مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد لغريسي عبد الغني بالجلفة وتحديد دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل داخل المركز.

و في ضوء ذلك فإن الباحثان تقترحان التوصيات التالية:

1. ضرورة اهتمام المدراء و المسؤولين في المركز بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ سياسات و قيم مشتركة تعمل على زيادة تشكيل هوية العامل.
2. إطلاع المدراء و المسؤولين على نتائج الدراسة و العمل على رفع مستوى القيم التنظيمية المشكلة لثقافة المركز وذلك من خلال اهتمام المدراء بالأشخاص ذوي القدرات والكفاءات و
03. تشجيع الإبداع و الأخذ بالأفكار القيمة التي تحقق أهداف المركز.
04. خلق التنافس البناء بين المصالح داخل المركز.
05. تحقيق الاستقرار الوظيفي لمنتسبي المركز.
06. ضرورة العمل على عقد الاجتماعات الدورية مع العمال لشرح القوانين و القرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمال و كيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة لها.

## اقتراحات علمية:

تهتم الدراسة الحالية في إثراء أدبيات السلوك التنظيمي بالتوصل إلى الثقافة التنظيمية و دورها في تشكيل هوية العامل وتقتراح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية للثقافة التنظيمية مثل:

إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأنماط القيادية.

إجراء دراسات مقارنة حول الثقافة التنظيمية ودورها في تشكيل هوية العامل بين القطاع العام والخاص.

## \*الخاتمة :

انطلقت الدراسة من هدف يتمحور حول الثقافة التنظيمية في المراكز المتخصصة في التكوين المهني محاولين إبراز دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل .فالثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما وحاسما تضمن لها البقاء والاستمرار وترسيخ دورها علميا وأكاديميا وأمام منافسة المنظمات التكوينية سواء العامة أو الخاصة ولمسايرة التكوين الوطني مع التكوين العالي خاصة في ظل العولمة والتطور التكنولوجي كل هذا ليس بمستحيل بتوفر الإدارة والكفاءات والمناهج التكوينية المناسبة .فالثقافة التنظيمية ترسخ بواسطة عمال المنظمة حيث إن العامل يملك ثقافة خاصة وهوية لكن مع تواجده داخل المنظمة فإنه بات من الضروري إعادة تشكيل لهويته .

فهذه الدراسة جاءت لمعرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية جديدة للعامل وباختصار فقد حقق هذا البحث كشفا أوليا عن الأساليب والوسائل التي بواسطتها ترسخ للثقافة التنظيمية هوية العامل ولذلك يمكن اعتبار نتائجه على الأقل ذات قيمة علمية وما هذا البحث إلا جزء من البحث العلمي في مجتمع مازال بحاجة ماسة لدراسة مثل هذه المواضيع دراسة سوسيولوجية متقدمة ومعقدة كما تبقى نتائج البحث ذات قيمة علمية رغم نسبة هذا التقدير مع انسجام هذه النتائج مع أهداف البحث ومع ذلك فإن نتائج كل بحث علمي لها مجالها وحدودها.

قائمة المصادر و

المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

01- المعاجم والقواميس:

- 1) إبن منظور : لسان العرب، دار النشر والتوزيع، عمان، ط.1، 2001
- 2) أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1984

02 - الكتب باللغة العربية:

- 3) ابرهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 4) جمال الدين مرسي: : الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006.
- 5) حسين حريم : إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 6) حسين حريم السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط.1، 2004
- 7) محمد ابراهيم عيد الهوية والقلق والإبداع، القاهرة، ط1، 2002.
- 8) محمد العربي ولد خليفة : مسألة الثقافة وقضايا اللسان والهوية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2003.
- 9) محمد مسلم : مقدمة في علم النفس الاجتماعي، دار قرطبة، الجزائر، ط.1، 2007
- 10) محمد صالح الهرماسي: مقارنة في اشكالية هوية العربي المعاصر ، دار الفكر ، بيروت، لبنان، ط.1، 2001
- 11) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 12) مراد زعيبي : علم الاجتماع رؤية نقدية مؤسسة الزهراء للفنون و الطباعة ، قسنطينة، الجزائر، 2004. خليل عمر : نقد الفكر الاجتماعي دراسة تحليلية ونقدية، دار الآفاق الجديدة ، بيروت، لبنان، ط.2، 1991

- 13) معني خليل عمر : نقد الفكر الاجتماعي دراسة تحليلية ونقدية ، دار الافاق الجديدة بيروت لبنان ط2، 1191 .
- 14) نعمة عباس الخفاجي ثقافة المنظمة، دار اليازوني للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 15) عامر مصباح : علم الاجتماع الرواد والنظريات دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، ط.1،2010
- 16) السيد عبد العاطي وآخرون نظرية في علم الاجتماع الاتجاهات الحديثة والمعاصرة، دار المعرفة الجامعية،مصر،بط، 2004.
- 17) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دون دار النشر، الجزائر، ط3،2008.
- 18) ريمون كيفي فان كونهود ترجمة يوسف الجياي: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، بيروت، لبنان،1996.
- 19) يان أسمن، ترجمة عبد الحليم عبد الغني رجب : الذاكرة الحضارية للكتابة والذكر و الهوية السياسية في الحضارة الكبرى الأولى، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة،مصر،ط.1،2003

**03-الكتب باللغة الأجنبية:**

- 20)Noel Baraquini et –al– Dictionnaire de la philosophie,Armand colin, Paris ,2005.
- 21)Patrick gilbertk,Franciguérin et (ETAL): Organisation et Comprentements (Nouvelles Approches– Nouveaux enjeux) ,Paris ,Dunod, 2005.
- 22)Tap pierre : Identités collectives et changements sociaux ,Privat, Toulouse,1985

**04-الرسائل و الأطروحات الجامعية:**

(23) بوبكر :هشام استراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل، دراسة ميدانية بالمركز التخصص في التكوين، قسم علم

الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، غير منشورة، 2006-2007.

من المعاقين حركيا

(24) بوسحلة إيناس هوية ذوي الإعاقة الحركية ومجالات تشكلها وإعادة تشكلها (دراسة ميدانية لعينة . لبلدية تبسة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تنظيم، جامعة ورقلة، غير منشورة، 2009-2010.

(25) محمد قمانه : الثقافة التنظيمية والتغيير ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم جامعة الجزائر، غير منشورة، 2004-2005.

**05-المجلات:**

(26) عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة : دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية مجلد 26 ، العدد الثاني، دمشق، 2010.



الملاحق

جامعة زيان عاشور - الجلفة-

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

### استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته, أما بعد :

يقوم الباحثان بإعداد دراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في تشكيل هوية العامل بمركز التكوين الشهيد لغريسي عبد الغني الجلفة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

**ملاحظة :** هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لدى

نرجو التفضل بالإطلاع و بيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث إن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستمارة و الدقة في الإجابة تنعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها.

السنة الجامعية : 2022-2023

الملحق رقم 01: الاستمارة

أولاً: البيانات الشخصية

- 01- الجنس : ذكر  أنثى
- 02- السن : .....
- 03- الأقدمية في المنظمة : .....
- 04-منصب العمل : إدارة  تدريس
- 05-الدرجة العلمية : .....

ثانياً: تأثيرات قيم وأعراف المنظمة على هوية العامل

- 06- هل توجد قيم ومعايير مشتركة بالمنظمة؟  
نعم  لا
- 07- هل تعتبر أن القيم محددًا رئيسيًا لسلوك العامل؟  
نعم  لا
- 08- هل تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المنظمة ؟ نعم  لا
- 09- أين تكمن المعوقات الرئيسية للتغيير؟ .....
- 10- على ماذا تعتمد المنظمة في ترسيخ ثقافتها ؟  
التاريخ  القصص  الرموز   
اللغة والشعارات
- 11-بماذا ترتبط القصص داخل المنظمة مع متطلبات التطور والتغير ؟  
جوانب الضعف  جوانب  الضعف
- 12-هل هناك رموز خاصة تعينها المنظمة ؟  
نعم  لا
- 13- ما هي الوسائل الأكثر استعمالاً للتواصل داخل المنظمة؟

إعلانات  الرسائل الشفوية  البريد الإلكتروني  الفاكس

14- هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل و خلافات العمال؟

نعم  لا

15- حسب رأيك هل تطبق نتائج هذه الاجتماعات؟

نعم  لا

ثالثا : ارتباط أفعال و ممارسات العمال بمدى ولاءهم و اندماجهم مع مناخ العمل في المنظمة

16- هل يتصرف المسؤولون بطريقة توضح بأنهم في موقع المسؤولية؟

نعم  لا

17- كعامل هل تحرص على اتخاذ قرارات المنظمة بعين الاعتبار؟

نعم  لا

18- هل يبذل المسؤولون في المنظمة عنايتهم من أجل إحساس كل فرد بأنه جزء من فريق

عمل؟ نعم  لا

في حالة الإجابة ب ( نعم ) كيف ذلك؟ .....

19- هل ترى أن المنظمة تعمل على القضاء على الصعوبات التي تواجه العمال دون

تفرقة؟ نعم  لا

في حالة الإجابة ب(نعم) فيما تتمثل هذه الصعوبات؟ .....

20- هل يلقى التجديد والإبداع تشجيعا بالمنظمة؟ نعم  لا

21- على أي أساس تعين المنظمة العامل في منصبه؟ هل يتم ذلك عن طريق

الخبرة  المؤهل العلمي

22- هل هناك سهولة في تطبيق القواعد و الإجراءات المعتمدة في المنظمة من طرف

العمال ؟ . نعم  لا

23- هل يساهم العاملون داخل المنظمة في تحقيق مصالح بعضهم؟

نعم  لا

رابعاً: ارتباط هوية العامل بنمط الاتصال المتبع بين الرؤساء و العمال

24- هل تعتقد بأن مديرك وحده القادر على اتخاذ القرارات و تنفيذها ؟

نعم  لا

25- هل يحاول مديرك التقليل من فرص الاتصال مع العمال داخل المنظمة؟

نعم  لا

26- هل يسعى مديرك لإشراك كل عضو من أعضاء الجماعة في اتخاذ القرار؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب(نعم) كيف

ذلك؟.....

27- هل يقوم المدير بزيارات أثناء العمل؟

نعم  لا

28- هل تميل إلى الاستمرار في أداء عملك في غياب الرقابة الإدارية؟

نعم  لا

29- هل يتخذ مديرك الإجراءات اللازمة لتوجيهك للعمل بطريقة واضحة ؟

نعم  لا

30- هل يؤثر أسلوب التعامل بينك وبين مديرك على شخصيتك؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم مالذي ينجم عنه؟.....

الملحق رقم 02 : الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد لغريسي

عبد الغني بولاية الجلفة

