

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSAUNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية  
الشعبة: علوم إجتماعية-علم إجتماع  
التخصص: علم إجتماع تنظيم وتنمية

العنوان:

الثقافة التنظيمية في المؤسسات التنظيمية

دراسة ميدانية بإكمالية محمد بوضياف \* ولاية تبسة \*

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

دفعة: 2018

إشراف الأستاذ(ة): حداد صونية

إعداد الطالبة:

• لمياء مزوز.

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - TEBESSA

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
محمد مالك	أستاذ محاضر ب	رئيسيا
حداد صونية	أستاذة محاضرة ب	مشرفا ومقرا
لطرش فيروز	أستاذة محاضرة ب	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2017-2018

# شكر وعرّفان

"ولئن شكرتم لازيدنكم " فالشكر الله المتفضل علينا بإتمام هذا العمل المتواضع ، سبحانه وتعالى من رزقنا مع ذلك

الصبر والإرادة والصحة ، فيا رب زدنا علما وفهما وانفعنا بما علمتنا وارزقنا العمل بعد العلم ، وبارك لنا في أعمارنا وأوقاتنا

"لم يشكر الله من لم يشكر الناس" فكل عبارات الشكر والعرّفان والتقدير لأستاذتي المشرفة حداد صونية التي كانت سندي

بجهدا وأستاذتي بعلمها ومشرفتي بحكمتها والتي لم تبخل عليا بنصائحه وتوجيهاتها حماها الله لزوجها وأولادها وصانها من

كل مكروه.

أتوجه بجزيل شكري إلى لجنة المناقشة اللذين تحملوا قراءة وتصويبها وتقديرها.

كما أوجه شكري وخالص تقديري لكل أساتذتي كلية لعلوم الإنسانية والاجتماعية خاصة علم اجتماع

إلى كل من ساعدني وشجعني ولو بكلمة طيبة وقدم لي العون من قريب او من بعيد

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
<b>14-04</b>	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>
05	أولاً: الإشكالية.
06	ثانياً: أهمية الدراسة.
07	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.
07	رابعاً: أهداف الدراسة.
08	خامساً: فرضيات الدراسة.
10-09	سادساً: تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة.
14-11	سابعاً: الدراسات السابقة.
<b>45-16</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
	تمهيد:
18	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
24-19	أولاً: المطلب الأول: خصائص و أهمية الثقافة التنظيمية.
27-25	ثانياً: المطلب الثاني: أنواع و وظائف الثقافة التنظيمية.
32-28	ثالثاً: المطلب الثالث: مصادر و مكونات الثقافة التنظيمية
37-33	رابعاً: المطلب الرابع: أبعاد و مظاهر الثقافة التنظيمية
38	المبحث الثاني : الأطر المرجعية للثقافة التنظيمية
38	أولاً: المطلب الأول: الأسباب التي دعت للاهتمام بالثقافة التنظيمية.
41-39	ثانياً: المطلب الثاني: آليات خلق الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها.
43-42	ثالثاً: المطلب الثالث: أهم النظريات التي تطرقت للثقافة التنظيمية.
	تعقيب
<b>63-47</b>	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>

## فهرس المحتويات

	تمهيد
49	أولاً: مجالات الدراسة
49	المجال المكاني
50	المجال الزمني
50	المجال البشري
54-51	ثانياً: ادوات جمع البيانات
55	ثالثاً: منهج الدراسة
62-56	رابعاً: نوع العينة و خصائصها
	تعقيب
<b>83-65</b>	<b>الفصل الرابع: تبويب وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة</b>
	تمهيد
67	أولاً: تبويب وتفسير البيانات
70-67	بيانات متعلقة بالفرضية الأولى
73-71	بيانات متعلقة بالفرضية الثانية
78-74	بيانات متعلقة بالفرضية الثالثة.
79	ثانياً: مناقشة نتائج في ضوء الفرضيات.
80	نتائج متعلقة بالفرضية الأولى.
81	نتائج متعلقة بالفرضية الثانية.
81	نتائج متعلقة بالفرضية الثالثة.
82	رابعاً: نتائج عامة.
83	خامساً: خاتمة.
<b>94-84</b>	<b>الملاحق</b>
<b>101-96</b>	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>

# قائمة الجداول

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع مجتمع العينة	51
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	56
03	بين توزيع أفراد العينة حسب العمر	57
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	58
05	بين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	59
06	بين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	60
07	بين توزيع العينة حسب الإقدمية	61
08	يبين مدى علاقة الالتزام التنظيمي بالمؤسسة التربوية.	67
09	يمثل توزيع أفراد العينة حول المشاركة في القرارات داخل المؤسسة	67
10	يمثل توزيع أفراد العينة حول مشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة	68
11	تمثل توزيع أفراد العينة حول الالتزام بأخلاقيات العمل يمكن أن تؤثر على مستوى الإخلاص للمؤسسة	68
12	يمثل توزيع أفراد العينة حول السعي لبذل مجهود اكبر من اجل تحقيق أهداف المؤسسة	69
13	يمثل توزيع أفراد العينة حول الشعور بالفخر والاعتزاز مادمت تعمل بالمؤسسة التربوية	69
14	ايمثل توزيع أفراد العينة حول تقارب أهداف المؤسسة وأهداف العاملين الخاصة	70
15	يمثل توزيع أفراد العينة حول عمل المؤسسة على تدريب العاملين	70
16	يمثل توزيع العينة حول عمل المؤسسة على تطوير كفاءات العاملين من خلال الدورات التدريبية	71
17	يمثل توزيع أفراد العينة حول اهتمام الإدارة بوجهات نظر العاملين في العمل.	71
18	يمثل توزيع العينة حول جو العمل الذي يسوده التعاون بين العاملين ويشعرك انك راضي عن العمل داخل المؤسسة.	72
19	يمثل توزيع أفراد العينة حول الخبرة في العمل.	72
20	يمثل توزيع أفراد العينة حول مساعدة العمل في المؤسسة على ابراز القدرات في العمل من طرف العاملين.	73
21	يمثل توزيع أفراد العينة حول تلقي المعلومات من الادارة باستمرار	73
22	يمثل توزيع أفراد العينة حول معاملة المدير للعاملين في العمل بكل احترام وتقدير.	74

## فهرس الجداول

74	يمثل توزيع العينة حول علاقة العامل بالمدير في العمل اذا كانت جيدة.	23
75	يمثل توزيع أفراد العينة حول القوانين الداخلية السائدة في المؤسسة التربوية تؤدي إلى تحسين سير العمل في المؤسسة	24
75	يمثل توزيع أفراد العينة حول قوانين المؤسسة التي تعمل على خفض التوتر بينك وبين زملائك.	25
76	يمثل توزيع أفراد العينة حول عمل القوانين الداخلية للمؤسسة على توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين.	26
76	يمثل توزيع أفراد العينة حول إذا ما كانت القواعد والإجراءات التنظيمية واضحة لدى العامل وجميع العاملين في المؤسسة:	27
77	يمثل توزيع أفراد العينة حول شعور العامل بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها.	28
77	يمثل توزيع أفراد العينة إذا كانت اللوائح والقوانين المعتمدة نضمت إلى حد ما طبيعة العلاقة بين العاملين في المؤسسة.	29
78	يمثل توزيع أفراد العينة حول اللوائح والقوانين المعتمدة تحدد للعامل مهامه بشكل واضح.	30
78	يمثل توزيع أفراد العينة حول إذا ما كانت اللوائح والقوانين المعتمدة في المؤسسة تزيد من روح التضامن بين العاملين.	31

# قائمة الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
23	أهمية الثقافة التنظيمية	01
24	يوضح أهمية الثقافة التنظيمية	02
32	يمثل مكونات الثقافة التنظيمية	03
33	يمثل أبعاد الثقافة التنظيمية	04
57	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
58	بين توزيع أفراد العينة حسب العمر	06
59	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
60	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	08
61	بين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	09
62	بين توزيع العينة حسب الاقدمية	10

# مقدمة

### مقدمة:

تعتبر الثقافة عن روح الشعوب وتطلعاتها، وهي الإرث الحضاري المتراكم المتفق مع الفطرة الإنسانية واتي تصبغ الأفراد بالسلوكيات ليعيشوا معا في جماعات وتحدد تصرفاتهم وأعمالهم في التنظيمات الاجتماعية وتعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة فسلك الفرد لا يتولد من فراغ فكري يعيشوه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعية السلبية والايجابي فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع ومؤسساته.

وتمثل الثقافة التنظيمية الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد بين بعضهم البعض والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المؤسسات التربوية حيث ترجع أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، من خلال تأييدها من لقيم الابتكار والإبداع بهدف الحصول على أداء متميز يساهم في تحقيق رغبات واحتياجات المستفيدين لتحقيق أهدافها بصفة عامة وأهداف العاملين بصفة خاصة كوسيلة فعالة لدعم ولاء وانتماء العاملين بهدف تطوير مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم وتوضح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية من انعكاس على الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي من حيث تحقيق الانتماء والإنجاز والولاء، والعمل بروح الفريق وزيادة روح التضامن بين العاملين.

وقد جاءت دراستنا هذه لمعالجة موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية وقد قمنا بتقسيمها إلى أربعة فصول كما يلي:

**الفصل الأول:** خصص للإطار المفاهيمي لدراسة وتم التعرض فيه على الإشكالية التساؤل

الرئيسي، ثم أهمية الدراسة أسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة بالإضافة إلى فرضيات الدراسة، وتحديد المفاهيم والمصطلحات المعتمدة في الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تناول هذا الفصل خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية وأنواعها ووظائفها ومصادرها

ومكوناتها وإبعادها ومظاهرها كما تطرقنا إلى أهم الأسباب التي دعت الى الاهتمام بها وآلياتها والمحافظة عليها وأخيرا تطرقنا الى أهم النظريات التي تطرقت التي الثقافة التنظيمية.

**الفصل الثالث:** خصص للإطار المنهجي لدراسة وتم التعرض فيه لمجالات الدراسة وأدوات جمع

البيانات والمنهج المستخدم وعينة الدراسة وخصائصها.

## مقدمة

---

**الفصل الرابع:** ويخصص لتفريغ وتبويب وتفسير البيانات في الجزء الأول منه، ثم عرض نتائج الدراسة في الجزء الثاني.

# الفصل الأول

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

## أولاً: الإشكالية

في ظل التحولات والتطورات السريعة التي شهدتها المؤسسات اليوم وباعتبارها نسق مفتوح تؤثر وتتأثر مع التغيرات الحاصلة على بيئة العمل، استوجب ذلك عليها التكيف مع محيطها وذلك لتحقيق أهدافها، وضمان إستمراريتها فقد سعت هذه الأخيرة إلى خلق ثقافة خاصة بها تميزها عن المنظمات الأخرى.

ولقد لقيت الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة باعتبارها المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات فهي توجه سلوكيات العاملين وتكون السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة وذلك من خلال ترسيخ القيم الثقافية كالالتزام والانضباط فكلما كان تطابق قيم الأفراد مع قيم المنظمة كلما زادت فعاليتهم داخل المؤسسة مما يضمن انسجام تنظيمي مما يعزز الاتصال السائد بين العمال الأمر الذي يضمن التزام كل عامل بعمله و يضمن ذلك بسرورة الثقافة الداخلية للمؤسسة من خلال الاتصال الذي تعززه القوانين الداخلية للمؤسسة، ويعتبر الاتصال الغير رسمي أمرا لا بد منه داخل جميع المؤسسات، لأنه يظهر تلقائيا ومن هذا المنطلق تتبلور فكرة الثقافة التنظيمية وتأخذ مسيرتها التنظيمية من خلال خصائصها السوسيوثقافية داخل المؤسسة، وعليه فان الثقافة التنظيمية تعتبر محرك كل مؤسسة لأنه القاعدة التي تعتمد عليها مختلف المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها.

لذلك تعد الثقافة التنظيمية الإطار الذي يحدد سلوك الفرد داخل التنظيم، إذ تمثل الفلسفات والمفاهيم، والافتراضات، والمعتقدات والتوقعات والتوجيهات التي تربط أجزاء المنظمة، كما يمكن إن تشكل أبعاد الثقافة التنظيمية كاللوائح والقوانين والنظام الداخلي عاملا مهما في الحد من الصراعات والمظاهر السلبية بين منتسبي المؤسسة، بل أنها قد تزيد من تماسك الأعضاء فيما بينهم وفي مستوى العلاقات الإنسانية، وهذا بدوره عامل مهم جدا في السير الحسن للمؤسسة.

فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها يتوقف على إيجاد نظام فعال يساهم في توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين وينمي روح التعاون والتفاهم فيما بينهم من خلال العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعلومات.

فالارتباط الجيد يزيد من دافعية العاملين في أداء مهامهم وتأدية وظائفهم وربط أهدافهم بأهداف المنظمة وهذا ما يزيدهم احتراماً للقوانين واللوائح التنظيمية التي تنظم العلاقات الإنسانية فكل مؤسسة لها نظام خاص بها.

وبناء على ما ذكر فإننا نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة واقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التربوية وضمن هذا الإطار نتدرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

هل تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية؟

**ثانياً: أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في أنها تعد من بين الموضوعات الشائعة إذ تناولت أهمية علمية، وأهمية عملية تمثلت في:

• **الأهمية العلمية:**

- التعرف على بعض العناصر للثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة التعليمية .

- إدراك أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في إنجاح أو فشل المؤسسات التربوية.

• **الأهمية العملية :**

- محاولة إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية.

- كذلك تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان التربية

والتعليم إذ تساهم في إثراء الرصيد المعرفي في هذا المجال.

### ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

أن هناك الباحث يقرر تناول موضوع معين عن غيره من المواضيع ومن بين هذه المصادر: التجارب المعيشية، الرغبة في أن يكون البحث مفيداً، ملاحظة المحيط، البحوث السابقة، ومن ضمن الأسباب التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع يرجع إلى:

-الموضوع جدير بالدراسة و ينسجم مع التخصص في علم اجتماع تنظيم و تنمية.  
-النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية باعتمادها على الثقافة التنظيمية حيث أولتها أهمية كبيرة.

-محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع عامة و يفيد المؤسسات التربوية خاصة بتقديم معلومات جديدة حول هذا الموضوع.

-محاولة تنشيط الضوء على موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية .

#### 1. أهداف الدراسة:

لكل عمل أو بحث تقوم به هدف تسعى للوصول إلى تحقيقه والحصول على نتيجة قد تكون نهائية وقد تكشف لنا عن أعمال أخرى، وبالتالي تكون بداية لإعمال أخرى وهذا العمل له أهدافه التي تعي إلى تحقيقها نظرياً أو من خلال الدراسة الميدانية حيث انه يهدف إلى:

#### • الأهداف العلمية:

1. معرفة أهمية فوائد سلوك الأفراد في العمل و في تغيير الواقع من خلال تغيير قيمهم واتجاهاتهم.

2. التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في هذا النطاق.

3. محاولة معرفة أهمية وطبيعة الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية.

4. إن الهدف العام لهذه الدراسة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية.

#### • الأهداف العملية :

1. معرفة مدى ارتباط نماذج الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التربوية.

2. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمؤسسات التربوية.
3. محاولة الكشف عن مدى فهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التربوية بين مستويات ومكونات المنظمة.
4. الوقوف على مستوى و أبعاد الثقافة التنظيمية لدى مفردات عينة للدراسة.
5. تقديم بعض النتائج يمكن الاستفادة منها.

• **فرضيات الدراسة:**

يقر اغلب الباحثون إلى أن البحث العلمي لا بد له من ركائز أساسية تبدأ بمصطلح الفرض، فالفرض هو الأساس من البحث العلمي فبحثنا لا يتقدم ما لم شرحه وتفسيره ويقترح حل لمشكلته، ويمكن القول أن الفرضية هي ما يتوقعه الباحث من نتائج على مستوى بحثه، في شكل فكرة، توقع، حل، إجابة، رأي يعور علاقات التأثير والتأثير بين متغيرات الظاهرة المدروسة.<sup>1</sup>

بما أن الفرضية جواب مؤقت للإشكالية واستنادا لموضوع الدراسة الحالي الذي يحمل عنوان الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية تمت صياغة فرضيات البحث كالتالي:

• **الفرضية الرئيسية:**

1. تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

• **الفرضيات الجزئية:**

1. الالتزام التطبيقي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
2. الاتصال الغير الرسمي يساهم في تحقيق رضا العاملين.
3. القوانين الداخلية السائدة في المؤسسة التربوية تؤدي إلى تحسين سير العمل في المؤسسة.

<sup>1</sup> بن مرسى احمد: **مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال** ، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص

## 5. تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة :

يعتبر تحديد المفاهيم المستعملة في البحث احد المفاتيح المهمة لإيجاد تصور واضح حول البحث لذلك سنركز على المفاهيم ذات الأهمية في البحث.

### • مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة عامة بأنها " مجموعة القيم، والاعتقادات، والتفضيلات، والادراكات والسلوكيات المؤثرة على سلوك الفرد.<sup>1</sup>

-وكذلك يعرفها **عنابي بن عيسى** بأنها "مركب من المعرفة والعقائد والفنون

والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الفرد، باعتبارها نمطا للسلوك يتبعه أعضاء المجتمع الواحد.<sup>2</sup>

-و كذلك تعرفها **حمدواي وسيلة** بأنها مجموع العناصر الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي تميزهم عن بقية المنظمات وتساعدهم على تفهم المنظمة التي يعملون بها وتكون مرشدا و موجها لتصرفاتهم.<sup>3</sup>

-ويعرفها **سعد غالب ياسين** على أنها عبارة عن منظومة من القيم و التقاليد و القواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها.<sup>4</sup>

-تعرف الثقافة التنظيمية على أنها المجموعة الخاصة و المميزة من القيم والأعراف السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في أي منظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> إياد عبد الفتاح النسر، مبارك فهد القحطاني : سلوك المستهلك ، ط2، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2014، ص 183.

<sup>2</sup> عنابي بن عيسى: سلوك المستهلك عوامل تأثير البيئة، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000 ، ص 112.

<sup>3</sup> حمدواي وسيلة : إدارة الموارد البشرية، د ط ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004، ص 43.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين : الإدارة الإستراتيجية ، ط1، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 90.

<sup>5</sup> تشارلز هل، جارديث جونز : الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، د ط، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2010 ، ص 924.

- وكذلك تعرف الثقافة التنظيمية في نظر علماء الاجتماع بأنه يشير إلى النتيجة الحاصلة من المواجهات الثقافية بين مختلف المجموعات الاجتماعية التي تكن المؤسسة، إذ لا وجود الثقافة التنظيمية خارج الأفراد المنتمين إليها ولا يمكنها أن تكون سابقة لهم، بل هي تبنى من خلال تفاعلاتهم.<sup>1</sup>
- يعرف wheeien الثقافة التنظيمية بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.
- و يعرفها shermerbon بأنها " نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.
- كما يعرفها kossen بأنها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة ( رؤساء ومرؤوسين ) من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة.<sup>2</sup>
- وكذلك تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة مشتركة من المعتقدات والتوقعات، والقيم والمعايير، التي تؤثر على كيفية قيام الأفراد، بالتواصل، والتعاون في منظمة ما لتحقيق الأهداف المنشودة.<sup>3</sup>
- **التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:** هي عبارة عن مجموعة القواعد والقيم والسلوكيات والذهنيات التي تتكون من خلال الاتصال والعمل اليومي والرموز وتجعل صورة المؤسسة تختلف عن باقي المؤسسات.
  - **مفهوم المؤسسة التربوية:**
- تعتبر المؤسسة التربوية من وجهة نظر علماء التربية " أنها ليست فقط مكانا لتلقي معلومات وتكوين عادات من اجل مستقبل بعيد، و إنما هي صورة صغيرة للحياة الاجتماعية يكسب

<sup>1</sup> منير السعيداني : مفهوم الثقافة التنظيمية في العلوم الاجتماعية ، ط1، دار الحمراء بيروت ، 2007، ص 177.

<sup>2</sup> بلال خلق السكارنة : أخلاقيات العمل ، ط2، دار الميسر ، للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2011، ص 357.

<sup>3</sup> رولا نايف المغابطة، صلاح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، د ط ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 196.

فيها الطفل أو الشباب الخبرة و العادات الخلقية عن طريق نشاطه كعضو من الجماعة، كما أنها بيئة تعليمية تربية يذهب إليها الشباب لتعليم الحياة.<sup>1</sup>

أما الدكتور محمد لبيب النجحي فيعرف المؤسسة التربوية بأنها مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية، وهي تطيع أفرادها تطبعا اجتماعيا يجعل منهم أفراد صالحين.<sup>2</sup>

#### 4. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة دليل الباحث في دراسته و وجهته نحو تحقيق أهداف بحثه و ذلك يأخذ دراسة استطلاعية حول موضوع بحثه في تاريخ البحث العلمي و عليه ستعرض إلى استدرج الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا.

#### • الدراسة الأولى:<sup>3</sup>

عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم و عمل، تحت عنوان الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، وهي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة من إعداد الطالب يونس مختار وقد اعتمد على الفرضية الأساسية الثقافة التنظيمية دور في تعزيز الرضا الوظيفي للأفراد بالمؤسسة، وتفرعت ثلاثة فرضيات جزئية: للثقافة دور في الرضا ن محتوى العمل في المؤسسة، للثقافة التنظيمية دور الرضا عن نطاق الإشراف بالمؤسسة، للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن الأجور والحوافز بالمؤسسة وقد اعتمد الباحث على المنهج الكمي وقام الباحث باختيار العينة العشوائية، وقد اعتمد الباحث في أدوات جمع البيانات على أداة الدراسة وهي الاستبيان

<sup>1</sup> طاهر زرهوني، تنظيم وتسيير مؤسسة التربوية والتعليم، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص10.

<sup>2</sup> محمد لبيب النجحي: الأسس الاجتماعية للتربية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1998، ص 63.

<sup>3</sup> يونس مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة ( المديرية العامة ). مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، 2015.

حيث تناولت أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة، وكانت نتائج الدراسة كالتالي، الفرضية الأولى: وجود علاقة قوية بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والرضا عن محتوى العمل و منه تحققت الفرضية القائلة "للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل" الفرضية الثانية" وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الإشراف" و منه تحققت" الفرضية القائلة للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن نطاق الإشراف" والفرضية الثالثة وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الأجور والحوافز ومنه تحققنا الفرضية القائلة " للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن الأجور والحوافز".

#### • الدراسة الثانية: <sup>1</sup>

عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، تحت عنوان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، وهي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) من إعداد الطالبة عاشوري ابتسام وقد اعتمدت على الفرضية الرئيسية ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) و منه تفرعت ثلاثة فرضيات جزئية الفرضية الأولى هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) الفرضية الثانية هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) الفرضية الثالثة هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في دراسته، وكذلك اعتمد في أدوات جمع

<sup>1</sup> عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة ( المديرية العامة). مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014، 2015.

البيانات على الاستمارة، المقابلة، الأساليب الإحصائية، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

الفرضية الأولى هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ومنه تحققت الفرضية القائلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  الفرضية الثانية هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ( المديرية العامة) ومنه تحققت الفرضية القائلة" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  الفرضية الثالثة هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ومنه تحققت الفرضية القائلة" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة والاستمرار في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى  $\alpha = 0,01$

### الدراسة الثالثة:<sup>1</sup>

عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمت الشركات، تحت عنوان اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وهي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببيشار، من إعداد طالبة عيساوي وهيبة وقد اعتمدت على الفرضية الأساسية كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟ ومنه تفرغ ثلاثة فرضيات جزئية الفرضية الأولى توجد

<sup>1</sup> عيساوي وهيبة، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وهي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببيشار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الأفراد و حوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، 2012.

علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد، الفرضية الثانية درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة، الفرضية الثالثة، الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط وقد اعتمدت الباحثة في دراسته على المنهج الإحصائي الوصفي وكذلك في أدوات جمع البيانات اعتمد على الملاحظة، الاستبانة حيث تناولت أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة، وكانت نتائج الدراسة كالتالي الفرضية الأولى توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد ومنه تحققت الفرضية القائلة " وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي حيث يقدر  $0.568$  الفرضية الثانية درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي مستحقة ومنه تحققت الفرضية القائلة بان درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي متحققة حيث يقدر ب  $0.397$  الفرضية الثالثة الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه اكبر معامل ارتباط مع الرضا الوظيفي ومنه تحققت الفرضية القائلة بوجود علاقة وطيدة بين جوانب الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي حيث يقدر ب  $0.642$

# الفصل الثاني

**تمهيد:**

● **المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.**

➤ أولاً: المطلب الأول: خصائص و أهمية الثقافة التنظيمية.

➤ ثانياً: المطلب الثاني: أنواع و وظائف الثقافة التنظيمية.

➤ ثالثاً: المطلب الثالث: مصادر و مكونات الثقافة التنظيمية

➤ رابعاً: المطلب الرابع: أبعاد و مظاهر الثقافة التنظيمية

● **المبحث الثاني : الأطر المرجعية للثقافة التنظيمية**

➤ أولاً: المطلب الأول: الأسباب التي دعت للاهتمام بالثقافة التنظيمية.

➤ ثانياً: المطلب الثاني: آليات خلق الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها.

➤ ثالثاً: المطلب الثالث: أهم النظريات التي تطرقت للثقافة التنظيمية.

**تعقيب**

## تمهيد:

جذبت فكرة الثقافة التنظيمية اهتمام الباحثين والدارسين في سلوك المنظمة وسلوك القيادة و سلوك الإدارة والمديرين والعاملين و المتعاملين كونها إحدى مكونات بيئة المؤسسة الخارجية و الداخلية، فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينها تفاعلا و انسجاما و تنوعا وتكاملا فالفكرة قائمة على إثارة عناية المتخصصين التفكير بأسلوب إدارة الثقافة التنظيمية و هو ما يجسد جوهر دورها في حياة المؤسسة و مواردها البشرية و الذي يقود ضمن إلى إحراز التفوق الداخلي والخارجي، و يكسبها خاصة الاستمرارية و الحيوية و التجدد.

وإنسجاما مع هذا التوجه يتضمن الفعل معرفة أهم الجوانب الرئيسية للثقافة التنظيمية.

## المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

### أولاً: المطلب الأول: خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية

#### 1. خصائص الثقافة التنظيمية :

تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص التي ترتبط ببعضها البعض، وتعتمد على بعضها البعض و التي تختلف من منظمة لأخرى التي تتمثل في:<sup>1</sup>

#### 1. المبادرة الفردية:

مدى الحرية و الاستقلالية و الصلاحية المتوافرة لعضو التنظيم .

#### 2. تحمل المخاطر :

مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار و تحمل المخاطر و المغامرة .

#### 3. الاتجاه:

مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف و معايير واضحة للأداء .

#### 4. التكامل:

مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

#### 5. الرقابة:

عدد القواعد و الإجراءات و كمية الإشراف المباشر على تصرفات و سلوكيات العاملين.

#### 6. الدعم الإداري:

مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساندة و إتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم .

#### 7. الهوية:

درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المنظمة ككل و ليس وحدة أو مجال تخصص

أو مجال مهني معين .

#### 8. نظام المكافأة:

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية و التغيير، د ط، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص15.

مدى تخصص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس اعتبارات شخصية أخرى.

### 9. تقبل الاختلاف :

مدى تشجيع الأعضاء على عوض وجهات نظرهم و تقبل النقد .

### 10. نماذج الاتصال:

مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه <sup>1</sup>، وهناك من يرى أن للثقافة التنظيمية مع خصائص أساسية تعبر عن جوهرها تتمثل في: <sup>2</sup>

#### 1 الإبداع و أسلوب التعامل مع الخطر : بين الدرجة التي تشجع العاملين أن يكونوا

مبدعين مبتكرين و لهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر .

#### 2 الاهتمام بالتفاصيل: يوضح درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها

والانتباه إليها والاهتمام بها.

#### 3 توجه النتيجة: تظهر درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات

المستخدمة لانجاز هذه النتائج

#### 4 توجه الأفراد: يعمل على بيان الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها أخذاً بالاعتبار

تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

#### 5 توجه الفريق: يظهر الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطقة الفريق و روحه

بدلا عن الأفراد. <sup>3</sup>

#### 6 العدائية : تكشف درجة العدائية و التنافسية بين الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال

بيسر و تعاون.

<sup>1</sup> جمال الدين : المرسي المرجع نفسه ، ص 15.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي : ثقافة المنظمة ، د ط ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 37.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعده: إدارة المنظمات متطور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 2013، ص ص

7 **الاستقرار** : يوضح الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثانية، تأخذ هذه الخصائص مستوى اهتمام عال و منخفض و تستعين بها الإدارة باستمرار لتقييم صورة المنظمة التي تصبح أساساً لتتقاسم المشاعر و الفهم بين أعضاء المنظمة و تشخيص كيفية الانجاز و الطرق الموجه لسلوكهم .

هناك أيضا مجموعة من الخصائص ترتبط بثقافة التنظيمية، ومن الأهمية بإمكان إدراك انه لا توجد منظمة ثقافتها متشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع و يمكن عرض هذه الخصائص على النحو التالي:<sup>1</sup>.

**1. الثقافة التنظيمية نظام مركب:** حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة، فتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية:

- الجانب المعنوي ( التنسيق المتكامل من القيم و المعتقدات و الأخلاق و الأفكار).
- الجانب السلوكي ( عادات و تقاليد أفراد المجتمع، و الآداب و الفنون ، و الممارسات العملية المختلفة ).
- الجانب المادي ( كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة ) .

**2. الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر:**<sup>2</sup>

حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة إلى تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص ، و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص407.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص77.

## 3. الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور:

فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.

## 2. أهمية الثقافة التنظيمية :

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال لمالها من تأثير فعال على أداء

الأفراد و الأداء الكلي للمنظمة، و يوضح الباحث هذا التأثير كما يلي:<sup>1</sup>

أ. الثقافة الواضحة و القوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة و فهم أعمق

طريقة التي تؤدي بالأشياء .

ب. يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة و يؤدي إلى انخفاض

معدل دوران العمل ، و وجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.

و كذلك تكمن أهمية الثقافة التنظيمية مجموعة من الفوائد و المنافع التي تنعكس على

المنظمة ، و يمكن إيجازها بالاتي:<sup>2</sup>

-تحقق الثقافة التنظيمية الانسجام و التكامل الداخلي بين المنظمة و البيئة التي تعمل بها.

-تحث على الإبداع و الابتكار و المخاطرة .

-تميز المنظمة عن مثيلاتها سواء " من خلال المخرجات أو المداخلات أو بشعارها أو

بسماتها " .

-تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما تكون معتقدات أو افتراضات يستخدمها

المخططون الإستراتيجيون عند بناء استراتيجياتهم.

<sup>1</sup> سيد احمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د ط، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، 2009، ص

118.

<sup>2</sup> عاطف لطي خصاونة: إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011،

ص 89.

- تساعد أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني عملية التغيير سواء الجزئي أو الكلي مثل إعادة تنظيم المنظمة أو تغيير الحوافز أو الهيكل التنظيمي و غيرها...
- و كذلك تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في<sup>1</sup>
- إن عملية التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الحديثة هي بصورة جوهرية تجربة تعلم و عملية وعي تنظيمي تمنح المنظمة ميزة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج و التطوير و الإبداع التكنولوجي.
- إن الوعي ثقافة المنظمة، و إدارة هذه الثقافة بطريقة كقوة يساعد في تقسيم و تطبيق خطة إستراتيجية متكامل للمنظمة.<sup>2</sup>
- و يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>3</sup>
1. **بناء إحساس بالتاريخ:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا سترد فيه حكايات للأداء و العمل المثابرة و الأشخاص البارزين في المنظمة.
  2. **إيجاد شعور بالتوحد:** فالثقافة توحد السلوكيات و تعطي معنى للأدوار، و تقوي الاتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي.
  3. **تطوير الإحساس بالعفوية و الانتماء:** و تعزز هذه العفوية من خلال مجموعة كبيرة من نغم العمل و تعطي استقرار وظيفيا و تقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم.
  4. **زيادة التبادل بين الأعضاء:** وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

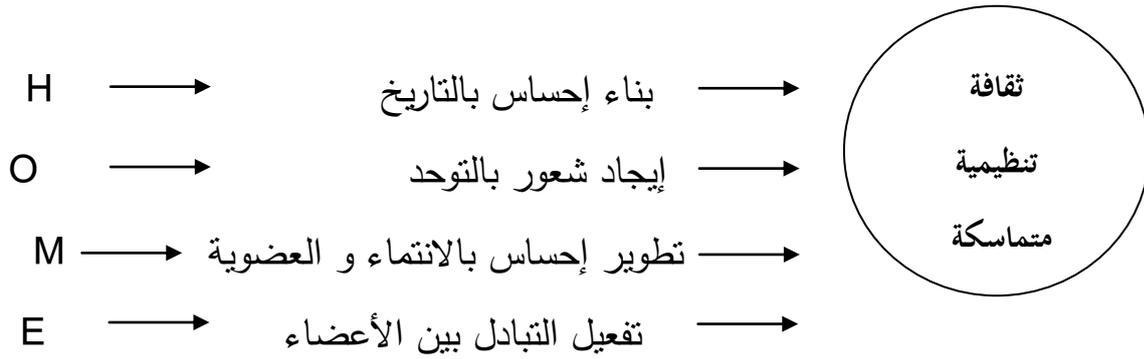
<sup>1</sup> سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، د ط ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002، ص 93.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين: مرجع سبق ذكره ، ص93.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس : الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 296.

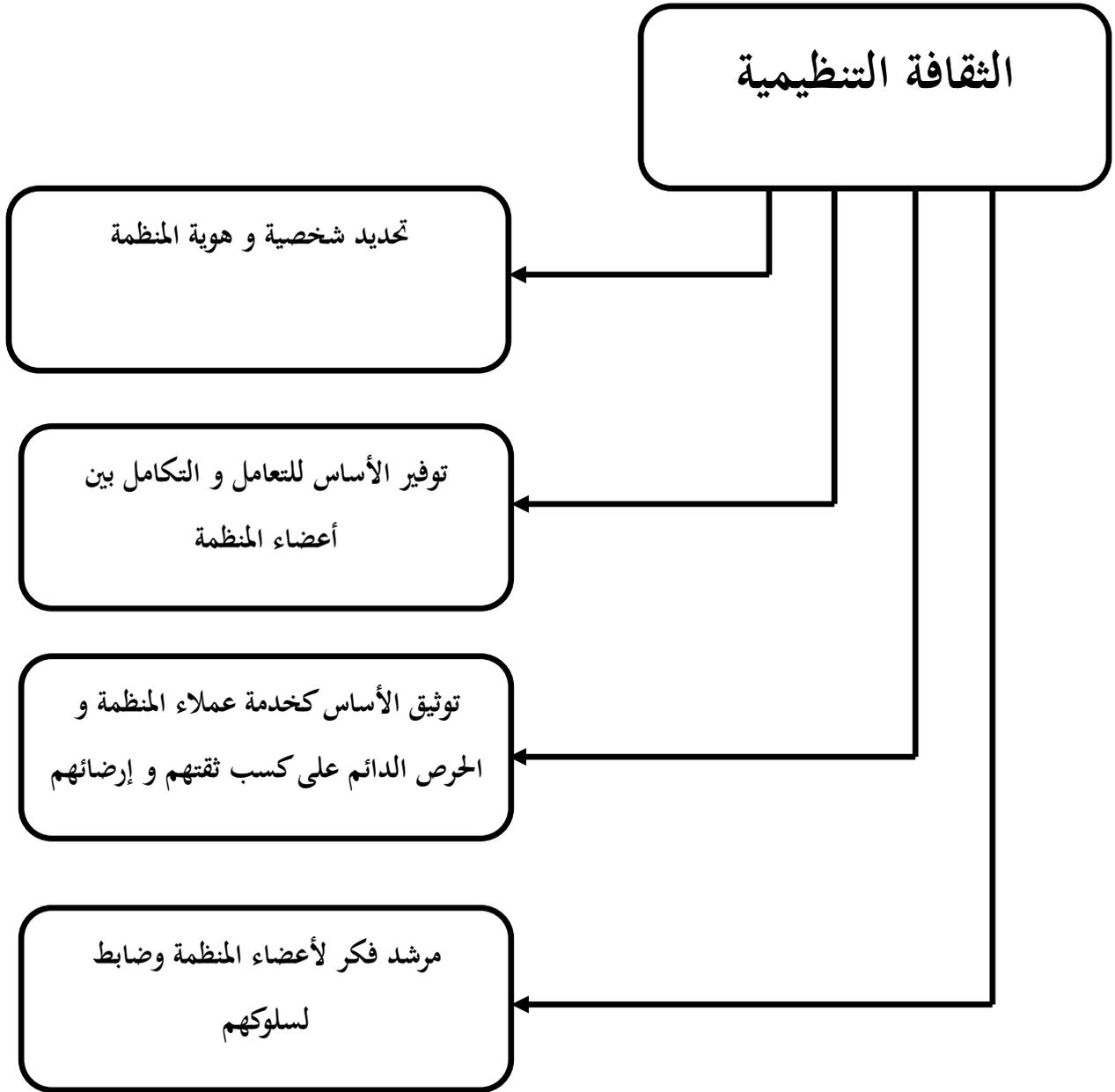
ومن الملاحظة أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساساً و شعور بالتوحد العائلي المترابط.

شكل رقم 01: أهمية الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>



<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس: الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2007، ص 29.

الشكل رقم 02: يوضح أهمية الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>



<sup>1</sup> جمال الدين المرسي و آخرون: التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، د ط، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 351.

## ثانياً: المطلب الثاني: أنواع و وظائف الثقافة التنظيمية

### 1 أنواع الثقافة التنظيمية :

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية المتميزة إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية و الثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما الثقافة المثالية و الثقافة الموقفية.<sup>1</sup>

#### أ. الثقافة القوية:

تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية عندما يتقبل و يتقاسم جميع الأعضاء مكوناتها كالمعتقدات والقيم.....الخ، و يسعون إلى تعميمها لكل وافد جديد بشكل عفوي و تزداد الثقافة قوة كلما كانت واضحة المعالم و محددة الأهداف.<sup>2</sup>

و هذه الثقافة تعتمد على عنصر الشدة و القوة ، و تماسك أفراد المنظمة بالقيم و المعتقدات، كما تعتمد هذه الثقافة على عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم و المعتقدات التي تسود المنظمة من قبل العاملين، و يعتمد الإجماع على تعريف العاملين بالقيم السائدة في المنظمة وعلى العوائد و المكافآت والحوافز التي تمنح للعاملين الملتزمين.<sup>3</sup>

#### ب. الثقافة الضعيفة:

وهي عكس الثقافة القوية حيث لا تخضع بالثقة و القبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة و بالتالي يجد العمال صعوبة في التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أسامة خيربي: التمييز التطبيقي، د ط، الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص67.

<sup>2</sup> حسن حريم: إدارة المنظمات المنظور الكلي، د ط، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 316.

<sup>3</sup> عاكف لطفي خصاونة: مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 372.

-الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات و هتافات العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.<sup>1</sup>

ت. الثقافة المثالية :

يرى كل من **Drucken Waterman Ouchi** ضرورة وجود ثقافة تنظيمية و مثالية وجيدة و التي تميز أحسن المنظمات الناجحة هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح و يرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط ، فقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.<sup>2</sup>

ث. الثقافة الموقفية :

الثقافة الموقفية تمتلك منظومة ضخمة و متنوعة من الافتراضات التي تركز ثقافة حرة و كثيفة من المعتقدات و القيم العميقة الجذور، و التي يتعرفون من خلالها على سر وجود المنظمة بعد أن يكونوا قد مروا بعملية تطبع اجتماعي على قيم و سلوك المنظمة.<sup>3</sup>

-و يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى و إدراك ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ذلك إن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك انه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات و في كل الظروف البيئية.<sup>4</sup>

**2 وظائف الثقافة التنظيمية:**

<sup>1</sup> مصطفى محمود ابوبكر: مرجع سبق ذكره، ص 412.

<sup>2</sup> أسامة خيري : مرجع سبق ذكره ، ص ص 68، 69.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح حبتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2007، ص 200.

<sup>4</sup> أسامة خيري: مرجع سبق ذكره، ص 69.

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد و الحفاظ على الهوية و اللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التعرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة و من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية هي:<sup>1</sup>

### 1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:

حيث إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم، و يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

### 2. تسهيل الالتزام الجماعي:

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة.

### 3. تعزز استقرار النظام :

تشجيع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

### 4. تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المنظمة و أقسامها.<sup>2</sup>

5. تشكل السلك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

6. تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم البعض.

7. تشجيع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تعزيز الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.

### 8. تحقيق التكيف بين المنظمة و بيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة، د ط، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 94.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 314.

<sup>3</sup> محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي و التنظيم ، د ط، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009، ص 122.

9. تحقيق أهداف و رسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد و إرشادهم نحو ذلك.

### ثالثاً: المطلب الثالث: مصادر و مكونات الثقافة التنظيمية:

#### 1. مصادر الثقافة التنظيمية :

تشير نتائج الدراسات و التجارب للمؤسسات الناجحة التي تمتلك ثقافة قوية بوجود ثمانية

مصادر على الأقل التي يعرفها الجدول التالي:<sup>1</sup>

المصدر	الوصف العام
الاحتفاليات Cérémonies	هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير و البطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.
الطقوس / الشعائر Rites	هي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو انجاز أغراض محددة.
التقاليد Rituls	هي أنشطة ذات صيغة متكررة و التي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف و الأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد.
القصص / الحكايات Stories	عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل و تدعم القيم و العادات و الأعراف الثقافية.
الأساطير Mythes	هي قصص ومن وحي الخيال والتي تساعد في شرح و تفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير.
الأبطال Heroes	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة و نجحت في غرس بعض القيم و الأعراف التي ساهمت في تطورها و شهرتها.
الرموز Symbols	هي أشياء أو تصرفات أو إحداث والتي بصمات واضحة في حياة المؤسسة و نجحت في غرس بعض القيم و الأعراف و تمكن أعضاء التنظيم من تبادل

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي : مرجع سبق ذكره، ص25.

الأفكار المعقدة و الرسائل العاطفية.	
هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.	اللغة Language

وتنتقل الثقافة إلى العاملين في العديد من الأشكال و أكثر تلك الأشكال: القصص، الطقوس، الرموز المادية، و اللغة و يحدد كل من Deoi و Boiman اهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية.<sup>1</sup>

### 1. العادات و التقاليد و الأعراف:

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ الموظف سواء كان مديرا، أو مشرفا، أو موظفا صغيرا، أو عاملا، كما انه تأثر في شخصية الفرد ، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها الفرد.

### 2. الأساطير:

وهي حكايات جغرافية تستخدم كرموز اجتماعية، و لها وجهان احدهما ايجابي، و الآخر سلبي ويتجسد الجانب الايجابي في ربط الإنسان، بترائه و ثقافته القديمة ومجتمعه وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة المستقبل و مشكلات الحاضر أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات ومبالغتها، و توليد حالات من الصراع أو الإرباك و إخفاء المعلومات الحقيقة غير أن الأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل .

### 3. المجاز و الطرائف و النكت و الألعاب:

<sup>1</sup> ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، د ط ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص

يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة و الألفة و تحقيق بعض الصراعات بين العاملين و تنقية القلوب من الشحنات أو سوء الظن و تهدف هذه الأخيرة إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة .

#### 4. الطقوس و الاحتفالات و المناسبات:

و تتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة، و المؤسسات أو الشركات بعد عودة الموظفين والعاملين إلى العمل والتقاءهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته أو تعارف الموظفين انتقلوا إلى العمل إلى مكان آخر أو حبلوا على التقاعد وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات كذلك جوائز للموظفين المثاليين، والمجدين وحفلات الرحلات، وحفلات التخرج أو النشاطات الاجتماعية.

#### 5. البطولات و الرموز الاجتماعية:

و تتمثل في قصص القادة في مجال السياسة، و الإدارة، و التاريخ، و غيره، و تؤخذ كقدوة، و مثال يعتد به في منظمات العمل الحديثة،<sup>1</sup> وقد عد آخرون القصص والاحتفالات رموز إلا أنها تجسد قيما تنظيمية، كما عدو الأوسمة و النياشين التي تقدمها كثير من المنظمات لمنسوبيها رموز لأنها شيء يعبر عن شيئاً آخر و تتمثل قيمتها في معناها لدى العاملين الذين يفوق قيمتها المالية.<sup>2</sup>

#### 2. مكونات الثقافة التنظيمية:

و يشير العديد من الباحثين أن مكونات الثقافة التنظيمية تتمثل كالاتي.<sup>3</sup>

#### 1 المراسم:

<sup>1</sup> ماجدة العطية: المرجع نفسه، ص 388.

<sup>2</sup> مصطفى احمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصر ، د ط، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 1999، ص 416.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص، 448 449.

و تمثل أحداث وأنشطة خاصة يقوم فيها الأفراد بممارسة شعائر، طقوس، أساطير في ثقافتهم.

## 2 القصص و الأساطير :

القصص هي روايات لإحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة و هي مزيج من الحقائق والخيال وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة أما الأسطورة أو الخرافة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقابل لحدث معين يبدو بخلاف ذلك معييراً و غامضاً.

## 3 الطقوس و الشعائر:

هي أحداث تفعيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة و تعتبر الطقوس احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية.<sup>1</sup>

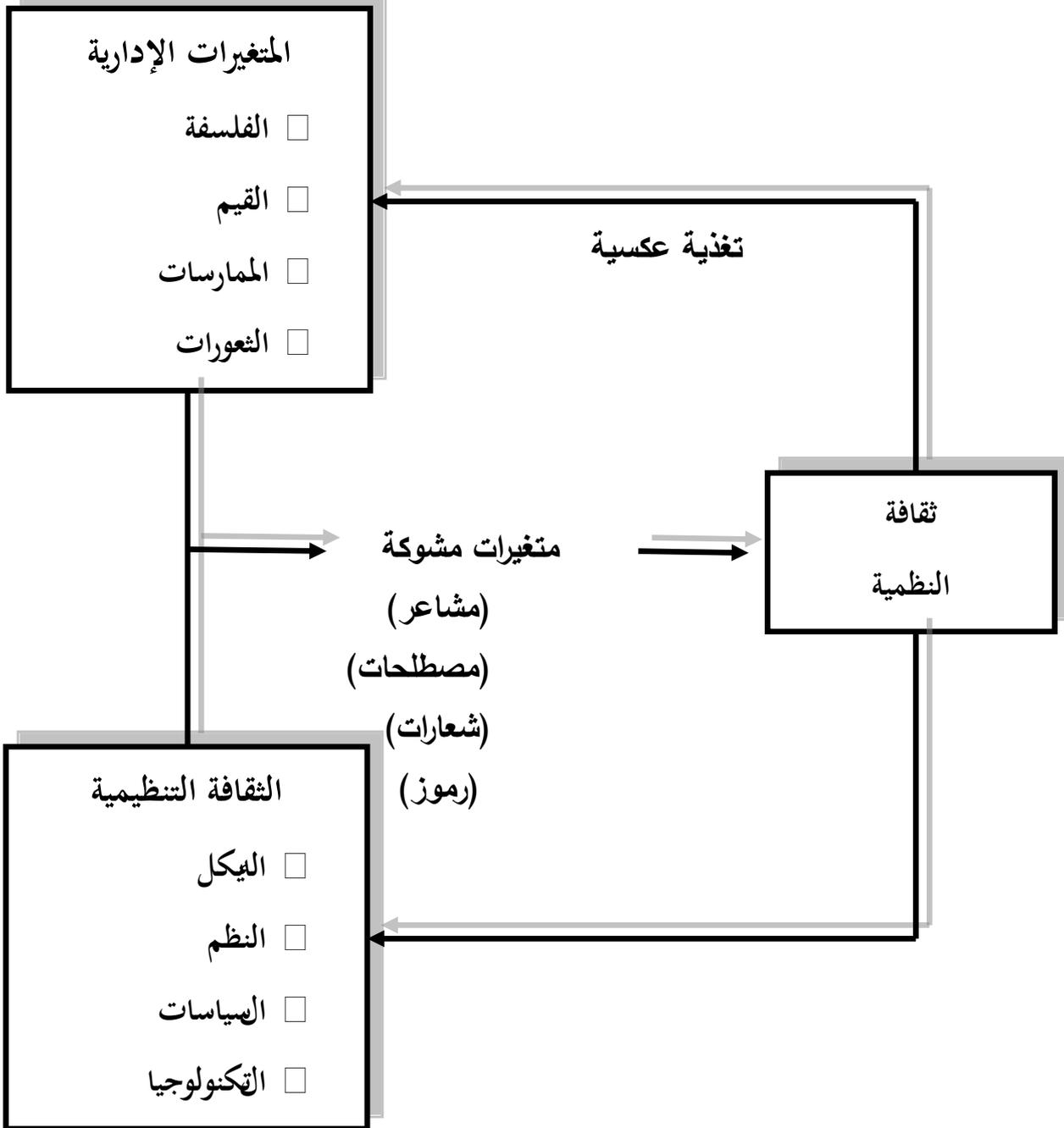
## 4 الأبطال:

سواء كانوا مع الخيال أم حقيقيين، إحياء أو أموات فهم رموز الأساطير الذين سو بأفعالهم وأعمالهم و موافقتهم نجاحات وللمؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها هؤلاء الرموز هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المكتبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الرحالة عبد الرزاق و آخرون: السلوك التنظيمي في المنظمات، د ط ، مكتبة التجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 136.

<sup>2</sup> حريم حسين: سلوك الأفراد و الجماعات الأعمال في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2003، ص 313.

شكل رقم 03 : يمثل مكونات الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>

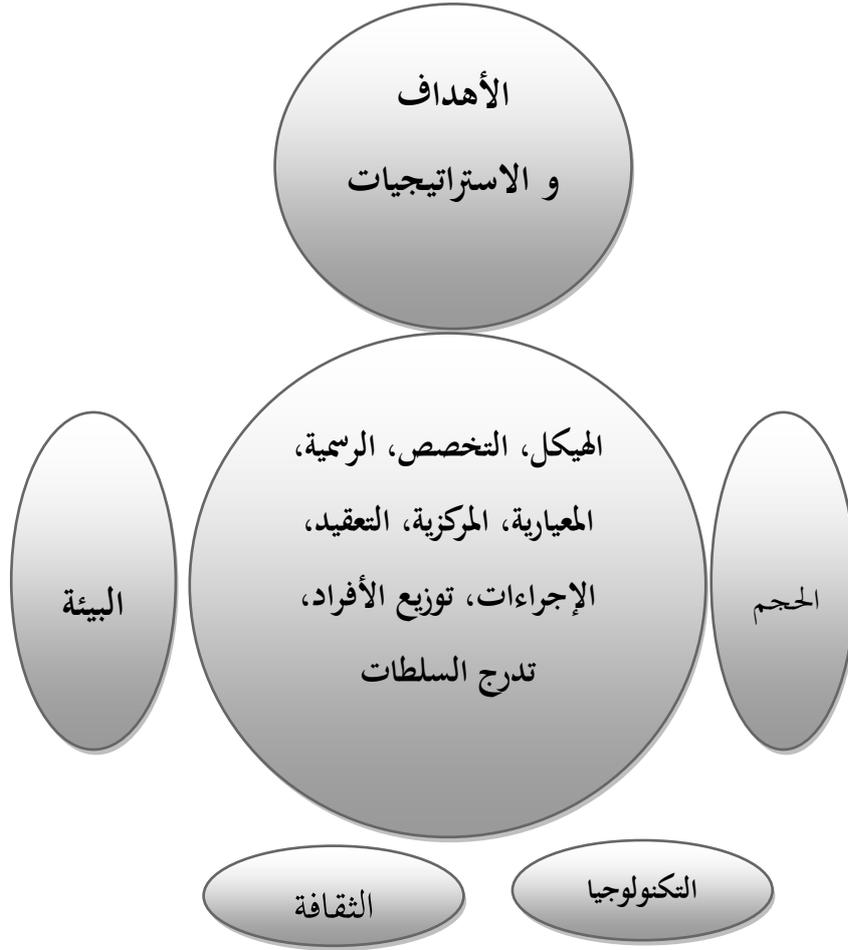


<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم: أساليب الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 235.

رابعاً: المطلب الرابع: أبعاد ومظاهر الثقافة التنظيمية.

1. أبعاد الثقافة التنظيمية:

شكل رقم 04: يمثل أبعاد الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>



<sup>1</sup> عباس سمير: الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام LMD، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008، ص ، 41.

## 1 - الأبعاد الهيكلية:

### 1. الرسمية:

التي ترتبط بمدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عملاء سجلات رسمي يتم بموجبها وصف سلوك العاملين، وتحديد صفات الأعمال التي يجب أن يؤديها هذا إلى جانب الإجراءات و القواعد و تختلف درجة و مستوى الرسمية من منظمة لأخرى.<sup>1</sup>

### 2. التخصص:

أي الهدف الذي يتم فيه تقسيم المهام التنظيمية إلى أعمال فرعية متشابهة أو متخصصة في مجال معين ومنفصلة عن المهام الأخرى و كلما كانت درجة التخصص واضحة أدى الفرد عددا واسعا من المهام المتنوعة في عمله ويشار إلى التخصيص أحيانا بتقسيم العمل .

### 3. المعيارية : هي مدى انجاز الأنشطة و المهام المتشابهة بطريقة موحدة ومحددة

رسميا من قبل الإدارة عبر الأقسام و المواقع المختلفة.

### 4. التعقيد: تشير إلى عدد الوظائف المتخصصة أو عدد الأقسام في المنظمة والأنشطة

المهنية والاحترافية وبالإمكان قياس التعقيد بثلاثة أساليب :

### 1 **التعقيد الأفقي:** يشير إلى عدد الأقسام والوحدات الإدارية أو عدد الوظائف والأعمال في المنظمة

### 2 **التعقيد العمودي:** يشير إلى عدد المستويات التنظيمية في المنظمة.

### 3 **التعقيد الجغرافي:** أي عدد المواقع الجغرافية و مدى أثار المكاتب أو الأقسام أو

الفروع على مساحة جغرافية واسعة التباعد المكاني بين الوحدات.

### 5. المركزية: تشير إلى المستوى التنظيمي لمالك السلطة اتخاذ القرار فحينما تعوض

القرارات مستويات تنظيمية تكون المنظمة، لا مركزية أم عندما تحصر عملية اتخاذ

القرارات في المنظمة تكون حالة لا مركزية شديدة .

<sup>1</sup> عباس سمير : المرجع نفسه، ص 41.

6. الاحترافية: الدرجة التي يعتمد فيها العامل على منظمة مهنية معينة كمرجع أساسي لتصرفه الوظيفي كما تشير إلى مستوى التعليم و التدريب الرسمي للعاملين فيكون الاحتراف غالبا عندما يتاح الموظف إلى فترة طويلة من التدريب المتخصص للحصول على عمل في المنظمة أو ممارسة عمل معين.
7. توزيع الأفراد: أي توزيعهم على الوظائف و الأقسام الإدارية المختلفة في المنظمة ويقاس هذا الترتيب بواسطة المنبر.

## 2 - الأبعاد الموقفية :

- 1 **تكنولوجيا المنظمة:** أي طبيعة المهام في أقسام الإنتاج ويدخل في ذلك الأفعال و المعرفة والوسائل المستخدمة في تغيير المداخلات إلى مخرجات معين فالخط الإنتاجي والقاعة الدراسية ومعافاة النقط أمثلة على التكنولوجيا و إن اختلفت في مضامينها و وفقا للمحتوى التنظيمي بالإمكان النظر إلى التكنولوجيا على أنها علاقات الأفراد في المنظمة فالكمائن سواء كانت بسيطة أم معقدة تؤثر على قدرات الأفراد الذاتية و معنوياتهم.<sup>1</sup>

و حل مواردهم سلبا أو إيجابا كما تؤثر في تقييم الاتصال أيضا.

2. **الأهداف و الإستراتيجية :** تحدد الأهداف و الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة الفرص و أساليب التنافس التي تميزها عن غيرها من المنظمات و غالبا ما يتم صياغة الأهداف بأساليب تبين توجهات المنظمة المستقبلية، أما الإستراتيجية فهي خطة العمل التي تحقق موقع الموارد والأنشطة للتعامل مع البيئة بأسلوب يحقق أهداف المنظمة وتحدد كل من الأهداف والاستراتيجيات مجال العمليات و العلاقات الخاصة بكل من العاملين والعلاء والمتنافسين.

<sup>1</sup> عباس سمير: المرجع نفسه، ص 42.

3. **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها و تشكل بها ثقافتها.

4. **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة و أنماط الاتصالات ونماذج التعريفات في مواجهة المواقف والتي تأثر باعتبارات الحجم.

2 **مظاهر الثقافة التنظيمية:** يمكن الاستدلال على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ما عن طريق مراجعة ثلاثة جوانب رئيسية هي:<sup>1</sup>

### 1. فلسفة العمل الجماعي:

- سيادة روح الفريق.
- القارئ في التخطيط و اتخاذ القرار .
- سيادة روح المودة و النظام.
- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.
- الشعور بالمساواة بين العاملين.

### 2. القدرة على التكيف :

- مرونة الإدارة.
- الاعتقاد بحتمية التعبير .
- استعداد العاملين لإحداث التغيير .
- الاعتقاد بأهمية الصراعات و تقبل الاختلافات في وجهات النظر.
- الاتصالات المفتوحة و الإعلام الداخلي الفعال.

### 3. القدرة على الابتكار:

<sup>1</sup> جمال الدين مرسي: مرجع سبق ذكره، ص، ص، ص، 29، 17، 18.

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- حرية التعبير و احترام الرأي الآخر.
- الاستعداد لتحمل المخاطرة.
- الاعتقاد بان الابتكار أساس نجاح المؤسسة.

### المبحث الثاني: الأطر المرجعية للثقافة التنظيمية:

أولاً: المطلب الأول: الأسباب التي دعت للاهتمام بالثقافة التنظيمية.

يمكن إيجار أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>1</sup>

-القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمات المختلفة والاختلاف في تقدير حجم اثر الثقافة التنظيمية.

-توسيع نطاق الإشراف و التنظيمات الأفقية و تشكل فرق العمل .

-زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة .

-طبيعة درجة التعقيد لهذه المنظمات و أهمية عملية الاتصال داخل التنظيم أو بين التنظيم والتنظيمات الأخرى.

-إعادة الحيوية و تحفيز الأعضاء لتحقيق الانجازات وغير ذلك.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي، د ط، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007، ص 258.

## ثانيا: المطلب الثاني: آليات خلق الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها.

### 1. خلق الثقافة التنظيمية:

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها وتلقيتها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا، كانت امتن وأقوى، وكذلك الأمراض للمنظمات فان المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات و التقاليد وطرق العمل، و خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة.<sup>1</sup>

حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين ، كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشئها يسهل عملية التأثير و وضع البصمات، و فرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة. إذ أن الثقافة التنظيمية تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون، و التي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

### 2. آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية :

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة و البقاء على ثقافة المنظمة وهي:<sup>2</sup>

1. الإدارة العليا.
2. اختيار العاملين.
3. المخالطة الاجتماعية.
4. طرق التنشئة المتبعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوبي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص، 183-184.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص ص 363-364.

5. الطقوس و الرموز و اللغة

### 1 الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي يتخذها ، فالى أي مدى نلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة و كذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة و التعليمات.<sup>2</sup>

### 2 اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين و تعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، و الهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح و تحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين، وذلك أسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف و مهاراته، وعلى قدرته على التطبع و شرب القيم الثقافية السائدة.<sup>3</sup>

### 3 المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فان هذه العناصر تجهل ثقافة المنظمة و بالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين و على ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.<sup>4</sup>

### 4 التنشئة و التطبيع:

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوني، مرجع سبق ذكره، ص ص، 187.186.

<sup>2</sup> بلال خلف السكرانة: مرجع سبق ذكره، ص ص ، 364-363.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوني: مرجع سبق ذكره، ص ص ص، 186-185-184.

<sup>4</sup> بلال خلف السكرانة: مرجع سبق ذكره، ص 364.

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها المرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي Sociolizations، يتعلم من خلاله الموظفون الكثير من المنظمة و أهدافها وقيمتها، و ما يميزها عن المنظمات الأخرى و غالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات او ايام حسب نوع المنظمة.

### 5 القصص و الطقوس والرموز والمفردات:

تعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم، يقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها ومن الأمثلة على ذلك ما يتداوله موظفو البنك العربي عن حياة عبد الحميد شومان مؤسس البنك العربي ، من حيث عصاميته ، و التزامه بالعمل، و حرصه على الاهتمام بكل التفاصيل، ومن ذلك الاهتمام يتفقد المكاتب قبل الخروج و التأكد من عدم نسيان المكاتب مضاءة، و عن كونه يداوم مبكر أو يغادر متأخرا، أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها.<sup>1</sup>

ومن الأمثلة على ذلك إقامة حفلات التكريم للمتفوقين و المنجزين و أصحاب الأفكار التطويرية ، و إقامة الحفلات في المناسبات الاجتماعية، و زيارة الزملاء و مشاركتهم في المناسبات الخاصة، و عقد اللقاءات غير الرسمية وتنظيم الرحلات الاجتماعية ، فهذه طقوس تعزز قيم التعاون و المشاركة و التفاعل بين العاملين.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص ص، 186-187.

### ثالثا: المطلب الثالث: أهم النظريات التي تطرقت للثقافة التنظيمية.

#### 1. نظرية القيم:

يعتقد أعضاء هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة و حسب " اولبر " فان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، و تسيطر على تفاعل الأفراد، و تحدد أنماطهم الثقافية.<sup>1</sup>

و يورد وصفي إلى أن " اولبر " يرى أن كل ثقافة توجد بها المجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها ، و تسيطر على تفاعل الأفراد و تحدد الكثير من أنماطهم.<sup>2</sup>

#### 2. نظرية روح الثقافة :

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة و العاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم جماعة التنظيم.<sup>3</sup>

و كذلك تطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، و العاملين في المنظمة.<sup>4</sup>

#### 3. نظرية التفاعل مع الحياة :

<sup>1</sup> بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا ، مذكرة مكلية لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص37.

<sup>2</sup> عاطف وصفي: الثقافة والشخصية، د ط، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 155.

<sup>3</sup> بوبكر منصور: مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>4</sup> سامية الساعاتي: الثقافة والشخصية بحث في علم الاجتماع، د ط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996، ص 240.

تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في ان لأفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع حولهم بمعنى انه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة، و التي يقيمون على أساسها جميع المعطيات، و يختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون ادوار مهمة في حياتهم الوظيفية، و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة، و درجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.<sup>1</sup>

و تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم ، و التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.<sup>2</sup>

#### 4. نظرية سجية الثقافة:

فتطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، و تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفة للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة الشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تعد سلوك الفرد و تؤثر فيه، نتيجة عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الفرد.

و يرى بعض العلماء أمثال لثبوت أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين، و إن دور الفرد المهني، و مكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق ب:

أ. البيئة الأسرية: باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.

<sup>1</sup> بوبكر منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص، 37-38.

<sup>2</sup> محمد سعود العنبي وآخرون: البعد الوظيفي لثقافة التنظيم ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 12، مركز النشر العلمي، 1999، ص 29.

ب. البيئة الاجتماعية الثقافية: والتي تتضمن كل الموروث الثقافي للعادات، التقاليد الخبرات المعرف، القيم، و عليه فان سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، ففي طريق الموروث الثقافي يشكل للأفراد إدراكا خاصا حول:

- حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت، الأمن، المنافسة، الجودة.
- الأشياء ذات القيمة أو المهنية.
- معايير السلوك.

## تعقيب

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، و في هذا الفصل قمنا بالتعرف على خصائصها و أهميتها و أنواعها و وظائفها ومصادرها ومكوناتها، وأبعادها ومظاهرها، و كما تطرقنا إلى نظرياتها و آليات خلق الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها والأسباب التي دعت للاهتمام بها.

فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من الإيديولوجيات و الفلسفات و القيم و المعتقدات و الافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما ، كما أنها تحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها و تكون الثقافة التنظيمية قوية إذا فيها عدد كبير من العاملين وبشكل قوي.

# الفصل الثالث

• تمهيد:

+ أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال الزمني

3. المجال البشري

+ ثانياً: ادوات جمع البيانات

+ ثالثاً: منهج الدراسة

+ ثالثاً: نوع العينة و خصائصها

• تعقيب

### تمهيد:

سوف نتعرض في هذا الفصل الى مناقشة وتحليل المعطيات التي جمعت من المؤسسة التربوية " اكمانية محمد بوضياف " تبسة حول جملة من المسائل المتعلقة بموضوع الدراسة و المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية. ولتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب على تكميل البيانات وحساب النسب المئوية لتفسير و تحليل الواقع المدروس و لقد تدرجت في هذا الفعل من عرض البيانات الشخصية عرض البيانات حول الفرضيات.

## أولاً: مجالات الدراسة.

### 1. المجال المكاني:

التعرف باكمالية محمد بوضياف -تبسة-

محمد بوضياف، اسم لم يسجله التاريخ صدفة ولم تتناقله الألسنة دعائه و لكن لأنه يرتبط بواحد من إعلام الجزائر العوامل و أبطالها العظام.

- اسم تشرفت الاكمالية لتحمله وتنسب إليه، هذه الاكمالية التي فتحت أبوابها لاستقبال التلاميذ سنة 1997/1998 وتحديدًا يوم 1997/09/01م ثم تدشينها بتاريخ 1998/01/05 من قبل والي ولاية تبسة السيد زبير بن صمان.

#### • الموقع الجغرافي:

تقع الاكمالية بالجهة الغربية لمدينة تبسة على الطريق الوطني الرابط بين تبسة و قسنطينة.

#### • النشاطات الثقافية للاكمالية:

تسعى الاكمالية بحثًا إلى بث روح الحياة والتفاؤل في نفس التلميذ من خلال الأنشطة الثقافية التي يسهر الأساتذة على نقلها وتشجيع أصحابها ومنها إصدار محلية أفاق النجاح وعجلة حائطية رد على ممارسة الأشغال اليدوية وتكوين مجموعة صوتية لإحياء المناسبات التربوية المحفزة للتلميذ إضافة إلى الأنشطة الرياضية التي تباينت لتشتمل كرة السلة، كرة اليد .

#### • أثار و بصمات المؤسسة:

تمكنت من الحصول على المرتبة الأولى كأجمل مؤسسة للسنة الدراسية 2000/1999 وتوالت الأحداث الطيبة لتتربع الاكمالية على المرتبة الأولى لتكون أجمل مؤسسة للسنة الدراسية 2001/2000 و مع إطلالة السنة الثانية وتحديد السنة الدراسية 2002/2001 حصلت الاكمالية على المرتبة الأولى لأحسن مجموعة صوتية و تأهلت في سياق الثورة في نفس السنة و د فرضت الاكمالية وجودها في المهرجان الوطني للأنشودة المدرسية بوادي سوف للسنتين الدراسيتين 2002/2001، 2003/2002 و تحصلت على مراكز جيدة مشرفة

وتمكنت المجموعة الصوتية في السنة الدراسية 2003/2002 من احتكاك المرتبة الأولى عن جدارة.

### 1. المجال الزمني:

لقد استغرقت الدراسة الميدانية والتي دامت مدة شهر من يوم 8 مارس 2018 الى غاية 8 افريل 2018 فبعد الحصول على إذن بالدخول من قسم إدارة العلوم الاجتماعية للدراسة الميدانية بمؤسسة أكمانية محمد بوضياف -تبسة- جاءت هذه الفترة الزمنية وفق 3 مراحل أساسية:

#### • المرحلة الأولى:

دامت هذه الفترة من 8 مارس 2018 إلى غاية 11 مارس 2018 قمت بالاتصال بالمؤسسة بعد إن وافق مديرها، بالنزول للميدان لإجراء الدراسة الاستطلاعية.

#### • المرحلة الثانية:

امتدت هذه الفترة ما بين 2 افريل 2018 إلى غاية 4 افريل 2018 تم توزيع استمارة البحث على عمال المؤسسة المقدر ب 62 عامل.

#### • المرحلة الثالثة:

يوم 8 افريل 2018 تم الرجوع الى المؤسسة تجمع الاستثمارات التي سبق و ان وزعت على المبحوثين ومباشرة بتسويتها و تحليلها و تفسيرها على ضوء الفرضيات.

### 1 - المجال البشري:

اشتملت الدراسة في اكمالية محمد بوضياف -تبسة- على 62 موظف خلال فترة إجراء الدراسة ويمثل هذا العدد مجتمع الدراسة الذي سيطبق عليه الدراسة و هو مصنف حسب الفئات التالية:

الجدول رقم 01: يمثل توزيع مجتمع العينة

العدد	مجتمع العينة
38	الأساتذة
12	الإداريين
12	العمال
62	المجموع

• المصدر: وثائق وسجلات المؤسسة.

ثانيا : أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز البحث باعتبارها من أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة، وتحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات البحث التي يجب ان يستخدمها الباحث في انجاز وإتمام عمله، وعلى هذا الأساس فقد اعتمدت في الدراسة على الأدوات المنهجية التالية:

1. الملاحظة:

نستطيع ان نعرف اسلوب الملاحظة في البحث العلمي بانها المشاهدة و المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولاً بأول كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج و الحصول على أدق المعلومات.<sup>1</sup>

وتعد الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره و تعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات (الاستبانة، المقابلة، الوثائق).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عامر قندلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية ، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 186.

<sup>2</sup> رحى مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، اساليب البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 210.

و كذلك يعرفها إبراهيم أبراش "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة"<sup>1</sup>

- وقد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرف على مجتمع البحث التابع للمؤسسة التربوية، و قد تم استخدام الملاحظة ميدانيا في:

- ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه.

- مراقبة سلوك الأفراد و هم يقومون بالمهام المسندة إليهم.

## 2. المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة هامة لجمع البيانات حيث تستخدم في جميع المجالات كما أنها تعرف على أنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث و شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعرفه من اجل تحقيق أهداف الدراسة.<sup>2</sup> وكذلك تعرف المقابلة بانها تفاعل لقطي يتم بين شخصين في موقف المواجهة حيث يحاول احدهما وهو القائم بالمقابلة ان يشير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث أو التي تدور حول آرائه ومعتقداته.<sup>3</sup>

وتعرف المقابلة بأنها عبارة عن المواجهة أو المعاينة أو الاستجواب، وهي تقوم على الاتصال الشخصي والاجتماع وجها لوجه بين الباحث أو معاونيه المتمرنين معه والمبحوثين كل على حدة، وتحت مناقشة موجهة من اجل جمع البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها و ذلك لفرض معين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته للعلوم الاجتماعية ، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 261.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط 2 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 55.

<sup>3</sup> عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، د ط، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص 129.

<sup>4</sup> حسن عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي، د ط ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 156.

وقد اعتمدنا في هذا البحث على المقابلة مع نائبة مدير اكاديمية محمد بوضياف -تبسة- وكان الهدف منها جمع المعلومات عن المؤسسة التربوية ميدان الدراسة من اجل التعريف بها، و معرفة نظرة العاملين عن الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية.

### 3. الاستمارة:

تعد الاستمارة أداة من أدوات جمع البيانات حيث يعرف الاستبيان على اداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل ويعتمد الاستبيان على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير نسبيا من أفراد المجتمع (حيث ترسل هذه الأسئلة عادة لعينة ممثلة لجميع فئات المجتمع المراد أرائها).<sup>1</sup>

و كذلك تعرف الاستمارة على انها قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة، ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون عينة الخاصة بالبحث.<sup>2</sup>

- ويعرفها **عصام حسن الدليمي** و**عبد الرحيم صالح** على أنها " وسيلة للاتصال بين شخص يسمى الباحث و أفراد عينة يسمون بالمبحوثين للإجابة عن أسئلة في استمارة الغرض منها جمع، بيانات أو معلومات عن موضوع معين يحدد بأهداف البحث.<sup>3</sup>

- و بناءا على ذلك اعدنا استمارة الاستبيان التي سوف توجه الى عينة موظفين المؤسسة التربوية اكاديمية محمد بوضياف تبسة فوضعت 30 سؤال تتراوح بين الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة و ذلك بعد تقديمنا للأساتذة المشرفة و مناقشتها بينما اعددنا الاستمارة

في شكلها النهائي يوم 2018/04/1 فقسمت الاستمارة على النحو التالي :

<sup>1</sup> احمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، ط 9، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996، ص335.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 165.

<sup>3</sup> عصام حسن الدليمي، عبد الرحيم صالح: البحث العلمي أسسه ومناهجه، ط 1، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، ص 29.

• المحور الأول:

و يضم البيانات الشخصية من (1-6) وتتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الوظيفة الاقدمية في العمل.

• المحور الثاني:

تشمل بيانات تتعلق بالفرضية الأولى: الالتزام التنظيمي يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة ويضم من (7-14).

• المحور الثالث:

تشمل بيانات تتعلق بالفرضية الثانية: الاتصال الغير رسمي يساهم في تحقيق رضا العاملين و يقيم أسئلة من (15-22).

• المحور الرابع:

تشمل بيانات تتعلق بالفرضية الثالثة : القوانين الداخلية السائدة في المؤسسة التربوية تؤدي الى تحسين سير العمل في المؤسسة و يقيم أسئلة من (23-30).

4. الوثائق و السجلات:

إن أهمية الوثائق والسجلات تكمن في كونها توفر على الباحث الكثير من الوقت والجهد فالبيانات التي تتوفر في سجلات المؤسسة عن الأفراد المستهدفين في البحث تعتبر بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة تبويبها و عرضها بالأسلوب الذي يرب فيه، و أيضا الكشف على بعض القضايا التي يصعب ملاحظتها و الكشف عن طريق استمارة البحث وحدها.

حيث تم الاطلاع على بعض السجلات و الوثائق الخاصة بالمؤسسة وتم التزويد ببعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث وقد تمثلت هذه البيانات فيما يلي:

- بيانات تدور حول الجانب التاريخي للمؤسسة التربوية اكمالية محمد بوضياف - تبسة-

حيث تم القيام بأعداد بطاقة فنية عن هذه المؤسسة.

- بيانات عن الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل البحث.

- بيانات عن سير العمل بها، و النظام الداخلي و أهدافها.
- بيانات حول الإمكانيات المادية و البشرية للمؤسسة.

• ثالثا: منهج الدراسة

يعرف المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة الموضوع للوصول إلى نتائج علمية و موضوعية تمكنه من الإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها البحث.<sup>1</sup> و كذلك يعرف على انه: مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، و أما المنهج العلمي فهو طريقة اكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى الإجراءات معترف بها للتحقق من الواقع.<sup>2</sup>

- كما يعتبر المنهج أيضا " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد السبل للوصول الى تلك الحقائق وطرق اكتشافها ".<sup>3</sup>
- ومن خلال بحثنا الذي يتمحور حول الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية، ومن اجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد اعتمدت على المنهج الوصفي و الذي يعرف بأنه " أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد و ذلك من اجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".<sup>4</sup>
- وقد تم اعتمادنا على هذا المنهج باعتباره يستخدم في اغلب الدراسات السوسيوولوجية.

<sup>1</sup> خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 122.

<sup>2</sup> موريس انجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط 2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص 98.

<sup>3</sup> محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، د ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1981، ص 187.

<sup>4</sup> علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، د ط، مطبعة سرتا كوي، قسنطينة، 2005، ص 86.

- وباعتبار المنهج الوصفي يمتاز بالشمولية ويتم من خلاله الاعتماد على أساليب متعددة لجميع البيانات والمعلومات كالاستبيان في صياغة الأسئلة والملاحظة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة.
- وكذا مرونة الأدوات المستعملة فيه والتي تسمح بجمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة وتفريغها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج.

• رابعاً: نوع العينة و خصائصها:

1. أنواع العينة:

يتكون حجم مجتمع البحث الأصلي في المؤسسة التربوية من 62 عامل و قد تم حجم العينة ب100% حجم المجتمع الكلي وهي ما يعرف منهجياً بالمسح الشامل. ويعرفه ربحي عليان على انه طريقة جمع البيانات والمعلومات ومن جميع عناصر المفردات لمجتمع الدراسة بأساليب مختلفة.<sup>1</sup>

2. خصائص العينة:

و تتمثل في : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الوظيفة، الأقدمية.

1 الجنس:

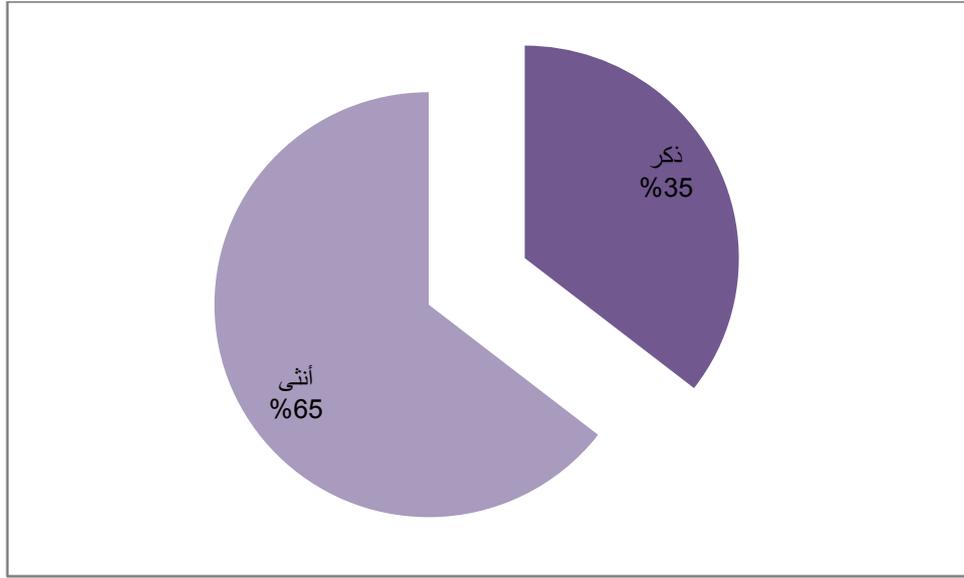
الجدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
35,48%	22	ذكر
64,51%	40	أنثى
100%	62	المجموع

• المصدر: سؤال الاستمارة رقم 01.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: بيانات ومعلومات في أغراض البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 288.

الشكل رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة تتمثل عند الإناث وهي 64,51% في حين نجد نسبة الذكور اقل وهي 35,48%. من خلال القراءة الأولية لهذا الجدول يتضح لنا ان الطابع الغالب هو الإناث 64,51% وذلك يعود إلى اهتمام الإناث بمهنة التعليم وميولهم لها وذلك بغرض التوقيت العمل الذي يناسبهم للتوقيت بين مسؤولية الأسرة و العمل

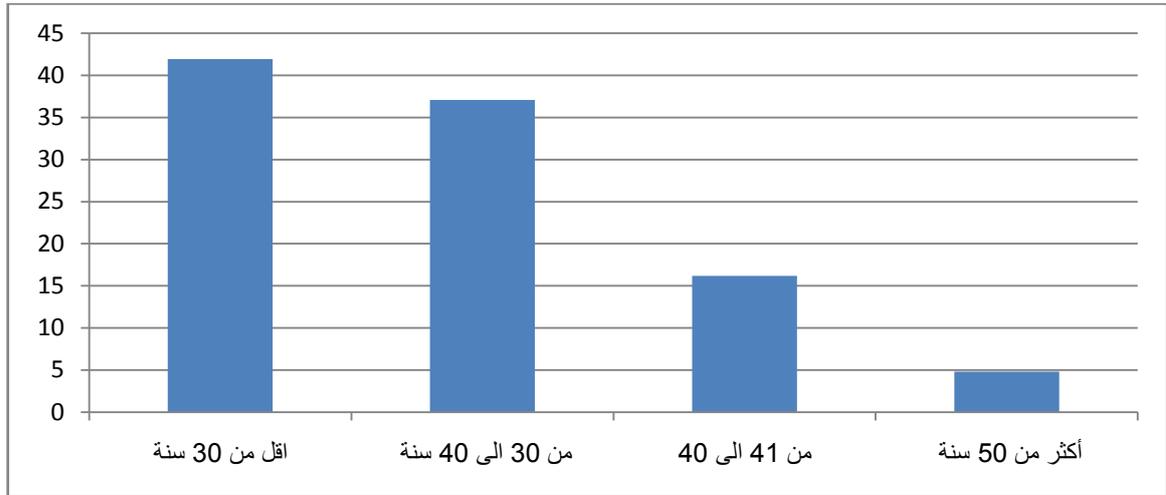
## 2 فئات العمر لأفراد العينة:

الجدول رقم 03: بين توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	السن
41,93%	26	اقل من 30 سنة
37,09%	23	من 30 إلى 40 سنة
16,12%	10	من 41 إلى 50 سنة
4,83%	3	أكثر من 50 سنة
100%	62	المجموع

• المصدر: سؤال الاستمارة رقم 02.

الشكل رقم 06: بين توزيع أفراد العينة حسب العمر



من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول أعلاه يتضح لنا ان الفئة العمرية اقل من 30 سنة تمثل نسبة 41,93% وهي النسبة الأكبر بالمقارنة مع باقي الفئات، ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل نسبة 37,09% وهي نسبة مرتفعة نوعا ما عن باقي الفئات العمرية، ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة تمثل نسبة 16,12%، ثم تليها الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة تمثل نسبة 4,83% من مجموع أفراد العينة، و بقراءة هذه النتائج نجد أن الفئة العمرية اقل من 30 سنة تمثل نسبة 41,93% في سن العطاء وهم يتمتعون بالاستقرار الوظيفي وبروح المبادرة والإبداع والنشاط في العمل.

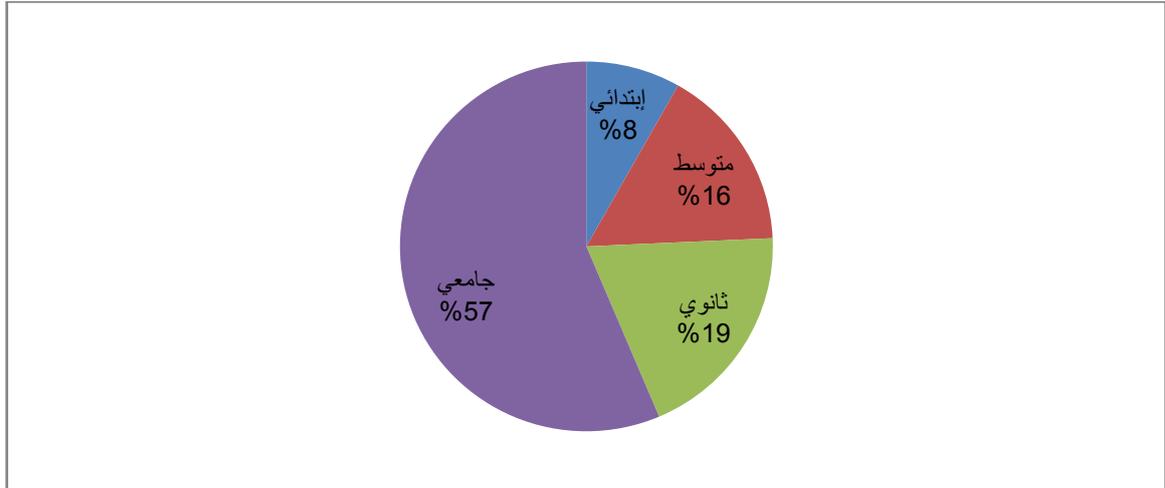
### 3 المستوى التعليمي:

الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
8,06%	5	ابتدائي
16,12%	10	متوسط
193,5%	12	ثانوي
56,45%	35	جامعي
100%	62	المجموع

• المصدر: سؤال الاستمارة رقم 03.

الشكل رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي 56,5% والتي تجدها عند العاملين من مستوى تعليم جامعي ثم تليها نسبة 19,35% تعليم ثانوي في حين نجد نسبة 16,12% تعليم متوسط ثم تليها نسبة 8,06% تعليم ابتدائي. من خلال القراءة الأولية لهذا الجدول يتضح لنا أن أكثر من نصف العينة بالمؤسسة التربوية متحصلين على شهادات جامعية أي أن المؤسسة تعتمد على العمال ذوي تكوين و تعليم عالي خاصة أن المؤسسة متخصصة في التعليم.

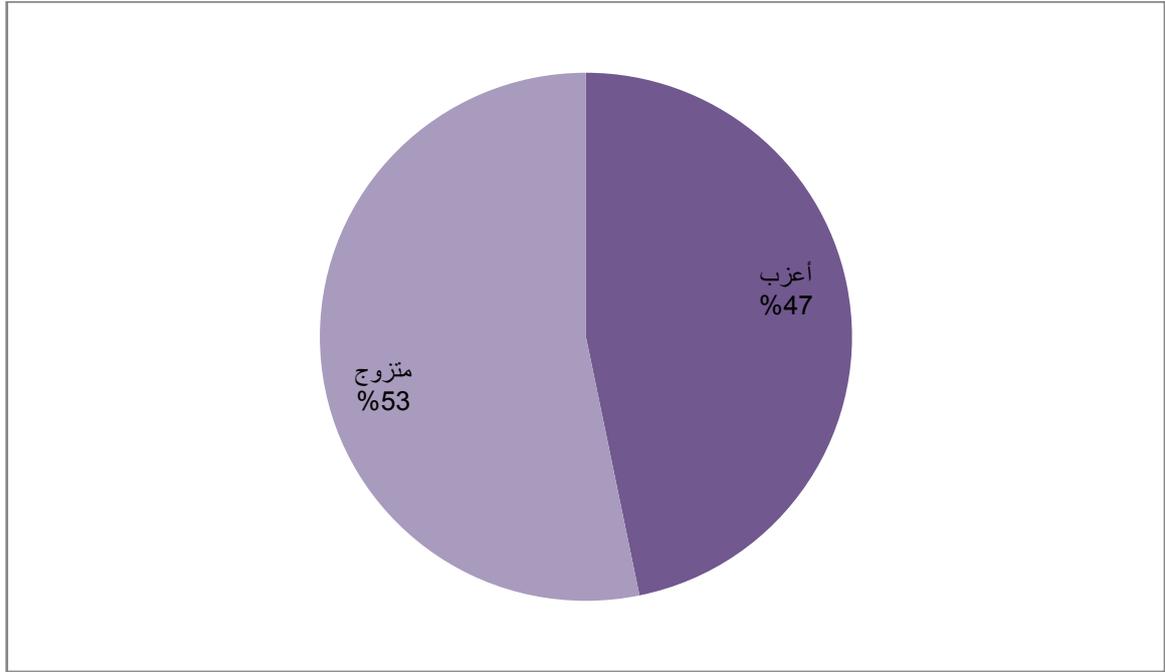
#### 4 الحالة العائلية:

الجدول رقم 05: بين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
46,77%	29	أعزب
53,22%	33	متزوج
00%	00	مطلق
00%	00	أرملة
100%	62	المجموع

• المصدر: سؤال الاستمارة رقم 04.

الشكل رقم 08: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 53,22% والتي تمثل العاملين المتزوجين ثم تليها فئة العزاب بنسبة 46,77% في حين تتعدم نسبة الأراامل و المطلقين.

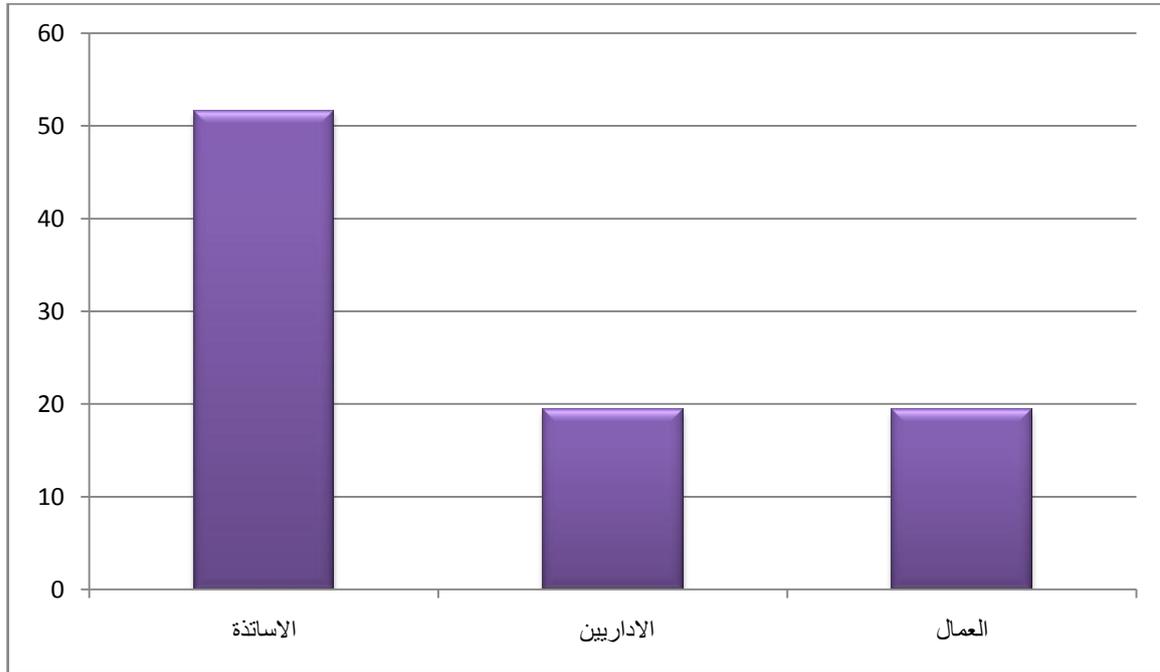
#### 5 الوظيفة:

الجدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
الأساتذة	32	51,61%
الإداريين	12	19,35%
العمال	12	19,35%
المجموع	62	100

• المصدر: سؤال الاستمارة رقم 05.

الشكل رقم 09: بين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



من خلال المعطيات الإحصائية والجدول أعلاه يتضح لنا أن اعلي نسبة للعمال تتمثل في فئة الأساتذة بنسبة 61,51% وبعدها تأتي فئة الإداريين و العمال نسبة متعادلة وهي 19,35%.

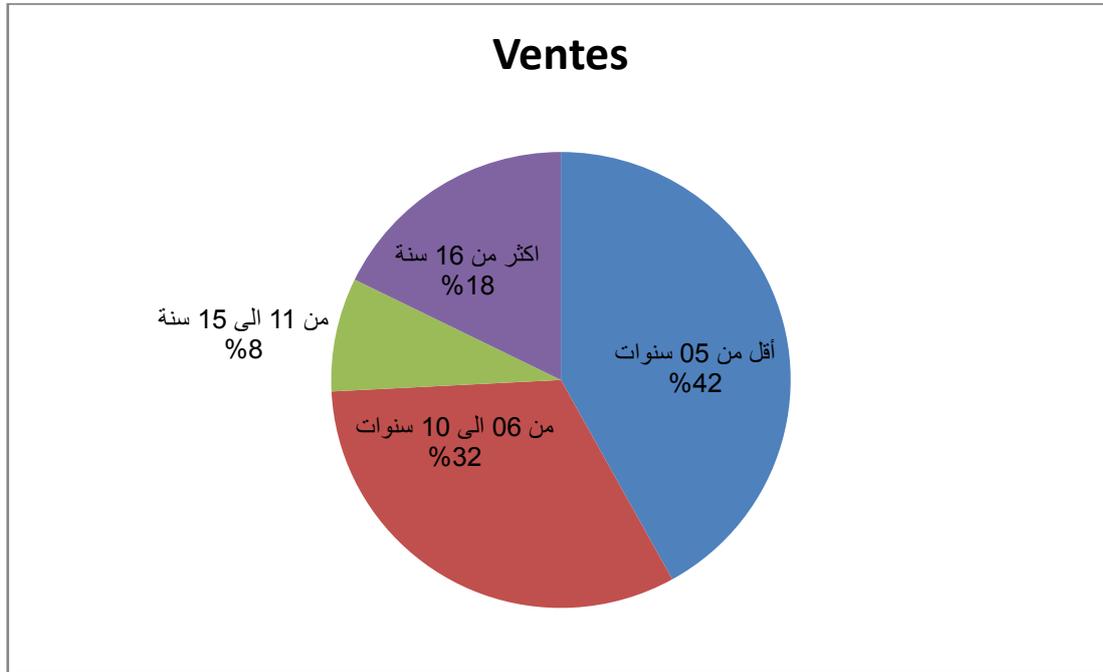
6 الإقدمية:

جدول رقم 07: بين توزيع العينة حسب الإقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الإقدمية في العمل
41,93%	26	اقل من 5 سنوات
32,25%	20	من 06 إلى 10 سنوات
8,06%	5	من 11 إلى 15 سنوات
17,74%	11	اكثر من 16 سنوات
100%	62	المجموع

• المصدر: سؤال الاستمارة رقم 06.

شكل رقم 10: بين توزيع العينة حسب الإقدمية



من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أكبر سنة هي 41,93% نجدها عند العاملين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ثم تليها فئة العاملين التي لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات نسبة 32,25% ثم تليها فئة العاملين أكثر من 16 سنوات نسبة 17,74% ثم تليها فئة العاملين من 11 إلى 15 سنوات نسبة 8,06% من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 41,93% من العاملين خبرتهم من 5 سنوات فأقل وهذا يدل على توظيف المؤسسة للكفاءات .

### تعقيب

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية بالإضافة إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاثة والمنهج المتبع والعينة وخصائصها. ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات مجملها سندا منهجيا ساعدنا في تسير ومعالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور الى المراحل الأخيرة من البحث الميداني.

# الفصل الرابع

تمهيد

أولاً: تبويب وتفسير البيانات

1. بيانات متعلقة بالفرضية الأولى.
2. بيانات متعلقة بالفرضية الثانية.
3. بيانات متعلقة بالفرضية الثالثة.

ثانياً: مناقشة نتائج في ضوء الفرضيات.

1. نتائج متعلقة بالفرضية الأولى.
2. نتائج متعلقة بالفرضية الثانية.
3. نتائج متعلقة بالفرضية الثالثة.

رابعاً: نتائج عامة.

خامساً: خاتمة.

**تمهيد:**

سوف نتعرض في هذا الفصل إلى مناقشة وتحليل المعطيات التي جمعت من المؤسسة الربوية " إكمالية محمد بوضياف" تبسة حول جملة من المسائل المتعلقة بموضوع الدراسة والمتغير المستقل و الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية. ولتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب على تكميل البيانات و حساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الوقع المدروس ولقد تدرجت في هذا الفصل من عرض البيانات الشخصية ثم بيانات حول الفرضيات .

أولاً: تفريغ البيانات المتعلقة بالمتعلقة بالفرضية الأولى.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 08: يبين مدى علاقة الالتزام التنظيمي بالمؤسسة التربوية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	62	100%
لا	00	00%
المجموع	62	100%

• المصدر: سؤال الاستمارة رقم 07.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح ان نسبة 100% من أفراد العينة بان هناك علاقة وطيدة بين الالتزام التنظيمي و المؤسسة و هذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

الجدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حول المشاركة في القرارات داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	54	87.09%
لا	08	12.90%
المجموع	62	100%

• المصدر: سؤال الاستمارة رقم 08.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 87.09% من أفراد العينة أجابوا أن اقتراحاتهم تؤخذ من خلال مشاركتهم في قرارات العمل داخل المؤسسات التربوية وهذا ما يشير على ان اقتراحاتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات تزيد لهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية في العمل في حين أجابت نسبة 12.90% من أفراد العينة لا تأخذ اقتراحاتهم وهذا بسبب اختلاف طبيعة النشاط المزاول في المؤسسة.

الجدول رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حول مشاركة العاملين في وضع أهداف

المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
61.29%	38	نعم
14.51%	09	لا
24.19%	15	أحيانا
100%	62	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 09.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح ان نسبة 61.29% من افراد العينة إجابة بأنها تشارك في وضع أهداف المؤسسة اتخاذ بعض القرارات وتمسكهم بالالتزام التنظيمي وتقارب أهدافهم بأهداف المؤسسة في حين نجد نسبة 24.19% من أفراد العينة تشارك في وضع أهداف المؤسسة بنسبة متوسطة أما نسبة 14.51% من أفراد العينة أجابوا بأنهم ليسشركون في وضع أهداف المؤسسة وهذا راجع الى التصنيف المهني ومستوى خبرتهم المهنية

الجدول رقم 11: تمثل توزيع أفراد العينة حول الالتزام بأخلاقيات العمل يمكن أن تؤثر

على مستوى الإخلاص للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
82.25%	51	نعم
17.74%	11	لا
100%	62	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 10.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح ان نسبة 82.25% من أفراد العينة أجابت أن الالتزام بأخلاقيات العمل تؤثر على مستوى الإخلاص في المؤسسة في حين أجابت 17.74% من أفراد العينة أن الالتزام بأخلاقيات العمل لا يؤثر على

مستوى إخلاصهم للمؤسسة وهذا ما يشير على عدم تقيد بعض العاملين بأخلاقيات العمل داخل المؤسسة .

الجدول رقم 12: يمثل توزيع أفراد العينة حول السعي لبذل مجهود اكبر من اجل تحقيق أهداف المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	%91.93
لا	05	%8.06
المجموع	62	%100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 11.

من خلال المعطيات الإحصائية الوارد أعلاه يتضح ان نسبة 91.93% من أفراد العينة يساعدهم العمل على بذل مجهود اكبر من اجل تحقيق أهداف المؤسسة في حين نسبة 8.06% صرحوا بان العمل ليساعدهم إلى بذل مجهود اكبر وهذا بسبب عدم تأدية العمل كاملا مما يدل على ان العمل بالمؤسسة من الدوافع التي تجعل العامل يبرز مالمديه من قدرات ومواهب وكفاءات

الجدول رقم 13: يمثل توزيع أفراد العينة حول الشعور بالفخر والاعتزاز مادمت تعمل بالمؤسسة التربوية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	55	%88.70
لا	07	%11.29
المجموع	62	%100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 12.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح ان نسبة 88.70% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يفتخرون ويعتزون بكونهم يعملون داخل المؤسسة التربوية في حين

أجابت 11.29% من أفراد العينة أجابت بلا و هذا مايشير إلى تعدد الوظائف للعاملين وهي نسبة قليلة

الجدول رقم 14: يمثل توزيع أفراد العينة حول تقارب أهداف المؤسسة وأهداف العاملين الخاصة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
62.90%	39	نعم
30.09%	2923	لا
100%	62	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 13

من خلال المعطيات الإحصائية الوارد في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 62.90% من أفراد العينة أجابوا بان أهدافهم الخاصة تتقارب مع أهداف المؤسسة وهذا مايشير على أهداف المؤسسة وأهداف العاملين واحدة في حين نسبة 30.09% من أفراد العينة على أن أهداف المؤسسة .

الجدول رقم 15: يمثل توزيع أفراد العينة حول عمل المؤسسة على تدريب العاملين

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
58.06%	36	نعم
41.93%	26	لا
100%	62	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 14.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 58.06% على انه يتم تدريب العاملين في المؤسسة في حين إجابة نسبة 41.93% على أن المؤسسة لا تعمل على تدريب العاملين وهذا يرجع إلى عدم وضوح البرامج التدريبية لهم وقصر الوقت المحدد للتدريب مما يؤدي الى ضعفهم في استعاب المعلومات.

## 1. تفرغ البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية:

المحور الثالث: الاتصال الغير رسمي يساهم في تحقيق رضا العاملين

الجدول رقم 16: يمثل توزيع العينة حول عمل المؤسسة على تطوير كفاءات العاملين من خلال الدورات التدريبية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	68.25%
لا	19	30.64%
المجموع	62	100%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 15

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 68.25% أجابت أن المؤسسة تعمل على تطوير كفاءات العاملين من خلال الدورات التدريبية في حين أجابت نسبة 30.64% من أفراد العينة بان المؤسسة تعمل على تطوير كفاءات العاملين من خلال عدة معايير منها الاتصال الغير رسمي في المؤسسة.

الجدول رقم 17: يمثل توزيع أفراد العينة حول اهتمام الإدارة بوجهات نظر العاملين في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	72.58%
لا	17	27.41%
المجموع	62	100%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 16.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 72.58% من أفراد العينة تهتم الإدارة بوجهات نظر العاملين في العمل تعطيهم الإدارة الفرصة لأداء أرائهم ومقترحاتهم مما يزيد لهم من تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية في العمل، في حين

أجابت نسبة 27.41% من أفراد العينة على عدم الاهتمام الإدارة بوجهات نظر العاملين في العمل لا تعطيهم الإدارة فرصة لإبداء آرائهم اتجاه العمل.

الجدول رقم 18: يمثل توزيع العينة حول جو العمل الذي يسوده التعاون بين العاملين ويشعرك انك راضي عن العمل داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	80.64%
لا	12	19.35%
المجموع	62	100%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 17.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 80.64% من أفراد العينة أجابت بان جو العمل في المؤسسة يسوده التعاون بين العاملين وهذا ما يولد شعورهم بالرض عن العمل داخل المؤسسة في حين أجابت نسبة 19.35% من افراد العينة بالنفي وهذا راجع إلى وجود بعض الضغوطات في العمل.

الجدول رقم 19: يمثل توزيع أفراد العينة حول الخبرة في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	69.35%
لا	19	30.64%
المجموع	62	100%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 18.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح ان نسبة 69.35% من أفراد العينة يتم التأكد من خبرتهم في العمل وهذا يرجع إلى عدم خبرتهم المهنية أو شغلهم لمناصب جديدة في مؤسسة في حين أجابت نسبة 30.64% بأنهم لا يتم التأكد من خبرتهم وهذا ما يشير على الاقدمية في العمل.

الجدول رقم 20: يمثل توزيع أفراد العينة حول مساعدة العمل في المؤسسة على إبراز القدرات في العمل من طرف العاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	72.58%
لا	17	27.41%
المجموع	62	100%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 19.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 72.58% من أفراد العينة يصرحون على أنهم يساعدون العمل بالمؤسسة على إبراز ما لديهم من قدرات بتأدية العمل كاملاً، في حين أجابت نسبة 27.41% من أفراد العينة بعدم القيام بتأدية العمل كاملاً وهي نسبة ضعيفة وهذا ما يشر على أن العمل بهذه المؤسسة من الدوافع التي تجعل العاملين يبرزون ما لديهم من قدرات ومواهب وكفاءات.

الجدول رقم 21: يمثل توزيع أفراد العينة حول تلقي المعلومات من الإدارة باستمرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	74.19%
لا	16	25.80%
المجموع	62	100%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 20.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 74.19% من أفراد العينة أجابوا أن تلقي المعلومات من الإدارة يكون باستمرار وهذا ما يشير على التنسيق بين الإدارة والعاملين وكذلك على سهر الإدارة على التطور ومواكبة التكنولوجيا في العمل في حين أجابت نسبة 25.80% من أفراد العينة أنه لا يتم تلقي المعلومات باستمرار من الإدارة وهذا يرجع إلى اختلاف الوظائف والوسائل في المؤسسة التربوية.

الجدول رقم 22: يمثل توزيع أفراد العينة حول معاملة المدير للعاملين في العمل بكل احترام وتقدير.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	62	100%
لا	00	00%
المجموع	62	100%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 21.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا على أن المدير يعاملهم بكل احترام وتقدير وهذا ما يشير على عدم تسلط المدير في معاملاتهم مع العاملين.

الجدول رقم 23: يمثل توزيع العينة حول علاقة العامل بالمدير في العمل اذا كانت جيدة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	62	100%
لا	00	00%
المجموع	62	100%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 22.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بان علاقتهم بالمدير جيدة وهذا ما دل على اتصاف المدير بالمبادئ والأخلاق التي تجعله يكسب مكانة عالية بين العاملين في المؤسسة.

## 2. تفرغ البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة:

المحور الرابع: القوانين الداخلية السائدة في المؤسسة التربوية تؤدي الى تحسين سير العمل في المؤسسة.

الجدول رقم 24: يمثل توزيع أفراد العينة حول القوانين الداخلية السائدة في المؤسسة التربوية تؤدي إلى تحسين سير العمل في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	67.74%
لا	20	32.25%
المجموع	62	100%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 23.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 67.74% من أفراد العينة أجابوا بأن القوانين السائدة في المؤسسة يتم تطبيقها على جميع العاملين وهذا ما يشير على تحقيق المساواة ومبدأ العدل في المؤسسة في حين أجابت نسبة 32.25% من أفراد العينة أن القوانين السائدة في المؤسسة لا يتم تطبيقها على جميع العاملين بسبب غياب الرقابة ووجود عدة تجاوزات في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 25: يمثل توزيع أفراد العينة حول قوانين المؤسسة التي تعمل على خفض التوتر بينك وبين زملائك.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	74.19%
لا	16	25.80%
المجموع	62	100%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 24.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 74.19% من أفراد العينة اعتبر أن المؤسسة تعمل على خفض التوتر بين العاملين في حين اعتبرت نسبة 25.80% أن المؤسسة لا تعمل على خفض التوتر وهذا ما يشير أن المؤسسة تسعى إلى خلق جو ملائم يسوده التفاهم والاحترام بين العاملين من أجل النهوض بالقوانين العامة للمؤسسة التربوية.

الجدول رقم 26: يمثل توزيع أفراد العينة حول عمل القوانين الداخلية للمؤسسة على توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	79.03%
لا	13	20.96%
المجموع	62	100%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 25.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 79.03% من أفراد العينة أجابت أن القوانين الداخلية للمؤسسة تعمل على توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين وهذا ما يشير على عدم تسلط الإدارة في معاملتها مع العاملين وكذا الاحترام المتبادل بين الزملاء و جو الانسجام بينهم في حين أجابت نسبة 20.96% من أفراد العينة على عدم وجود تواصل حقيقي وموضوعي وعدم وجود كفاءات متمكنة لمتابعة سير اللوائح والقوانين المعتمدة في المؤسسة.

الجدول رقم 27: يمثل توزيع أفراد العينة حول إذا ما كانت القواعد والإجراءات التنظيمية واضحة لدى العامل وجميع العاملين في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	62	100%
لا	00	00%
المجموع	62	100%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 26.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح ان نسبة 100% من أفراد العينة أن القواعد والإجراءات التنظيمية واضحة لهم من خلال تطبيقهم لقوانين المؤسسة التي من نشأتها زيادة روح التضامن بين العاملين.

الجدول رقم 28: يمثل توزيع أفراد العينة حول شعور العامل بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	91.93%
لا	05	8.06%
المجموع	62	100%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 27.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة أعلاه يتضح ان نسبة 91.93% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي تعملون فيها وهي تمثل أكثر من نصف العينة في حين أجابت 8.06% من أفراد العينة لا يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة فيها وهي نسبة صغيرة.

الجدول رقم 29: يمثل توزيع أفراد العينة إذا كانت اللوائح والقوانين المعتمدة نضمت إلى حد ما طبيعة العلاقة بين العاملين في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	80.64%
لا	12	19.35%
المجموع	62	100%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 28.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح ان نسبة 80.64% من أفراد العينة أجابت أن اللوائح والقوانين المعتمدة نضمت إلى حد كبير طبيعة العلاقة بين العاملين في المؤسسة وذلك بسبب اختيار القوانين ذات نفوذ ساري على جميع العاملين، هذه القوانين حيث تطبق بطرق غير متكافئة أي تميز العاملين على حسب النفوذ وليس العمل مما يدفع بعضهم لتجاوز هذه القوانين.

الجدول رقم 30: يمثل توزيع أفراد العينة حول اللوائح والقوانين المعتمدة تحدد للعامل مهامه بشكل واضح.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	96.77%
لا	02	3.22%
المجموع	62	100%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 29.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 96.77% من أفراد العينة صرحوا بأن اللوائح والقوانين حددت لكل عامل مهامه بشكل واضح هذا راجع لتوزيع الصحيح وتدرج المهام والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل بشكل واضح في حين أجابت 3.23% بأن اللوائح والقوانين لا تحدد لكل عامل وظائفه بشكل واضح والسبب المتمثل في تداخل الصلاحيات نتيجة لضعف الكفاءات أي ان المهام غير محددة بوضوح ومتداخلة بين العاملين.

الجدول رقم 31: يمثل توزيع أفراد العينة حول إذا ما كانت اللوائح والقوانين المعتمدة في المؤسسة تزيد من روح التضامن بين العاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	77.41%
لا	14	22.58%
المجموع	62	100%

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 30.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 77.41% من أفراد العينة أجابوا أن اللوائح والقوانين المعتمدة في المؤسسة تزيد روح التضامن والتشجيع على خلق روح التعامل والتعاون والتآزر فيما بين العاملين وهذا راجع إلى دور المسير في

تهيئة الجو في حين أجابت نسبة 22.58% من أفراد العينة بلا وهذا يشير على رفضهم على لتشجيع روح التعاون والتضامن في العمل داخل المؤسسة.

## ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

### 1. نتائج متعلقة بالفرضية الأولى:

-الالتزام التنظيمي يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة

من خلال مناقشة وتحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد صدق الفرضية ومعظم نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الأولى جاءت ايجابية أما فيما يخص النتائج الفرعية للفرضية الأولى فقد كانت بالشكل الآتي:

-أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بأنه هناك علاقة وطيدة بين الالتزام التنظيمي والمؤسسة التربوية وهذا ما يشير على أهمية الالتزام في تحقيق أهداف المؤسسة.

-أن نسبة 87.09% من أفراد العينة أجابوا بان اقتراحاتهم تؤخذ من خلال مشاركتهم في قرارات العمل داخل المؤسسة التربوية وهذا ما يشير على ان اقتراحاتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات تزيد لهم في تدعيم الولاء و الانضباط وتحمل المسؤولية في العمل -أن نسبة 82.25% من أفراد العينة إجابة أن الالتزام بأخلاقيات العمل تؤثر على مستوى الإخلاص في المؤسسة وهذا ما يشير على أن أغلبية العاملين متقيدين بأخلاقيات العمل داخل المؤسسة.

-أن نسبة 91.93% من أفراد العينة يساعدهم العمل في المؤسسة على بذل مجهود اكبر من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يشير على ان العمل بالمؤسسة من الدوافع التي تجعل العامل تبرز ما لديه من قدرات ومواهب وكفاءات

-أن نسبة 88.90% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يفتخرون ويعتزون بكونهم يعملون داخل المؤسسة وهذا ما يشير على أهميتها لهم.

## 1. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

الاتصال الغير رسمي يساهم في تحقيق رضا العاملين من خلال مناقشة وتحليل هذه الفرضية توصلنا الى مجموعة من النتائج تؤكد صدق الفرضية ومعظم نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية جاءت ايجابية أما فيما يخص النتائج الفرعية للفرضية الثانية فقد كانت بالشكل الآتي:

- ✓ أن نسبة 80.64% من أفراد العينة أجابوا بان جو العمل في المؤسسة يسوده التعامل بين العاملين ويشعرهم على أنهم راضين عن العمل داخل المؤسسة وهذا ما يشير على أن المؤسسة تسعى إلى خلق جو يسوده التعاون والاحترام والتقدير ويولد شعورهم بالرضا عن العمل
- ✓ أن نسبة 72.58% من أفراد العينة يساعدهم العمل على إبراز ما لديهم من قدرات من بتأدية العمل كاملا وهذا ما يشير على أن العمل في هذه المؤسسة من الدوافع التي تجعل العاملين يبرزون ما لديهم من قدرات ومواهب وكفاءات ومهارات.
- ✓ ان نسبة 74.19% من أفراد العينة أجابوا بان تلقي المعلومات من الإدارة يكون باستمرار وهذا ما يشير على التنسيق بين الإدارة والعاملين وسهرها على التطور ومواكبة التكنولوجيا في العمل.
- ✓ ان نسبة 100% من أفراد العينة يعاملهم المدير بكل احترام وتقدير وهذا ما يشير على عدم تسلط المدير في معاملاته مع العاملين.
- ✓ ان نسبة 100% من افراد العينة علاقتهم مع المدير جيدة في العمل و هذا ما يشير على اتصاف المدير بالمبادئ والأخلاق التي تجعله يكسب مكانة عالية بين العاملين في المؤسسة.

## 1. نتائج متعلقة بالفرضية الثالثة:

القوانين الداخلية السائدة في المؤسسة التربوية تؤدي الى تحسين سير العمل في المؤسسة من خلال مناقشة وتحليل بيانات هته الفرضية توصلنا الى مجموعة من النتائج التي تؤكد صدق الفرضية ومعظم نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الثالثة جاءت ايجابية جاءت أما فيما يخص النتائج الفرعية للفرضية الثانية فقد كانت بالشكل الآتي:

✓ أن نسبة 67.74% من أفراد العينة أجابوا بان القوانين السائدة في المؤسسة يتم تطبيقها على جميع العاملين وهذا ما يشير على تحقيق المساواة ومبدأ العدل في تحسين سير العمل.

✓ أن نسبة 74.19% من أفراد العينة اعتبرت أن المؤسسة تعمل على خفض التوتر بين العاملين وهذا ما يشير على أن المؤسسة تسعى إلى خلق جو ملائم يسوده التفاهم والاحترام بين العاملين من اجل بالقوانين العامة للمؤسسة.

✓ أن نسبة 100% من أفراد العينة اعتبرت أن القواعد والإجراءات التنظيمية واضحة لدى جميع العاملين في المؤسسة وهذا ما يزيد روح التضامن بين العاملين.

✓ أن نسبة 80.64% من أفراد العينة إجابة أن اللوائح والقوانين المعتمدة نضمت إلى حد كبير طبيعة العلاقة بين العاملين في المؤسسة وهذا ما يشير القوانين ذات نفوذ ساري على جميع العاملين.

✓ أن نسبة 91.93% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها وهي تمثل أكثر من نصف أفراد العينة وهذا يشير على وجود الاستقرار الوظيفي للمؤسسة وينجم عنها رضا وظيفي.

✓ ومنه فان الفرضية الرئيسية والتي تتمثل في مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية تحققت وذلك استنادا على نتائج الفرضيات الجزئية حيث تنص الأولى على أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والثانية

تنص على الاتصال الغير رسمي يساهم في تحقيق رضا العاملين والثالثة تنص على القوانين الداخلية السائدة في المؤسسة التربوية تؤدي إلى سير العمل في المؤسسة.

#### رابعاً: نتائج عامة.

من خلال النتائج المتوصل إليها بعد الدراسة الميدانية لموضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية إكمال محمد بوضياف تبسة توصلنا إلى ما يلي:

✓ ان تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم موجود بشكل كبير في المؤسسة محل الدراسة.

✓ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة التربوية.

✓ مشاركة جميع العاملين في وضع أهداف المؤسسة من خلال عمليات الابتكار

والإبداع.

✓ تعمل المؤسسة على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية الابتكارية لدى العامل لكي

تكون لديهم القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى أدائهم

وتوجيه سلوكهم ولكي يستطيعون مواكبة التغيرات و التحديات الجديدة.

✓ اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة المؤسسة

وتطورها وذلك من خلال إتباع العاملين للسلوك الايجابي.

✓ تقوم المؤسسة بالتركيز على السلوك الإداري الذي ينسجم مع ثقافة المؤسسة من

خلال اللوائح والقواعد التي تصدرها المؤسسة بهدف توعية العاملين بأهمية السلوك

الفعال و دوره في توجيه سلوك العامل في المؤسسة.

## خامسا: خاتمة

من خلال هذه الدراسة تبين لنا ان الثقافة التنظيمية تسعى للحفاظ على الفرد العامل وترسيخ انتمائه لها، وهذا من خلال تحقيق رضا الوظيفي، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من اهم مكونات البيئة الداخلية التي تؤثر على سلوك العاملين، والتي لها علاقة قوية بالالتزام التنظيمي والذي يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية والتي تعتبر من أهم محددات نجاح المنظمة باعتبارها منظومة فيم ومعايير مشتركة المؤسسة لتوجيه ممارسات العاملين حيث يساهم الاتصال الغير رسمي في تحقيق رضا العاملين التي تسعى إليها المؤسسات من خلال نجاح الثقافة التي تحملها كل مؤسسة لدى العاملين وتمنحهم التقدير والاحترام بين زملاء العمل ومنحهم فرص لسماع شكواهم وأرائهم الايجابية كالتركيز على العمل والانجاز وبالتالي تعتبر الثقافة التنظيمية الهدف المشترك الذي يشجع الالتزام القوي بين الأفراد وينمي الشعور بالولاء والانتماء لدى العاملين والتي تدعمهم لإعطاء قدر كبير من الالتزام وتوضيح قيمة المنظمة التي تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

فرع: تنظيم وتنمية

التخصص: تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان

# الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية

## دراسة حالة بالمؤسسة التربوية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وتنمية

تحت إشراف:

أ.د. حداد صونيا

إعداد الطالبة:

مزور لمياء

• ملاحظة: في إطار الإعداد لدراسة عملية، نرجو منكم قراءة الطلقات و الإجابة عنها بطل دقة و موضوعية، علما ان

هذه البيانات سرية و تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

- الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

و شكرا على تعاونكم

السنة الجامعية: 2017-2018

• المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس:

ذكر -

أنثى -

2. السن:

اقل من 30 سنة -

من 30 إلى 40 سنة -

من 41 إلى 50 سنة -

أكثر من 50 سنة -

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي -

متوسط -

ثانوي -

جامعي -

4. الحالة العائلية:

أعزب -

متزوج -

مطلق -

أرملة -

5. الوظيفة:

..... -

6. الاقدمية في العمل:

اقل من 05 سنوات -

من 06 الى 10 سنوات -

من 11 الى 15 سنوات -

اكثر من 16 سنوات -

## الملاحق

### • المحور الثاني: الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة

7. هل هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي و المؤسسة التربوية؟

نعم  لا

8. هل تؤخذ اقتراحاتك من خلال مشاركتك في قرارات العمل داخل المؤسسة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟.....

9. هل تشارك المؤسسة التي تعمل بها العاملين في وضع أهدافها؟

نعم  لا  أحيانا

10. هل ان التزام العامل بأخلاقيات العمل يمكن أن تؤثر على مستوى إخلاصه للمؤسسة؟

نعم  لا

11. هل تسعى الى بذل مجهود اكبر من اجل تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم  لا

- في كلتا الحالتين يسأل لماذا؟

12. هل تشعر بالفخر و الاعتزاز مادمت تعمل في هذه المؤسسة التربوية؟

نعم  لا

13. هل هناك تقارب بين أهداف المؤسسة التي تعمل بها وأهدافك الخاصة؟

نعم  لا

14. هل تعمل المؤسسة على تحضير العاملين؟

نعم  لا

- في كلتا الحالتين يسأل لماذا؟.....

## الملاحق

### • المحور الثالث: الغير رسمي يساهم في تحقيق رضا العاملين

15. هل تعمل المؤسسة على تطوير كفاءات العاملين من خلال الدورات التدريبية؟

نعم  لا

16. هل تهتم الإدارة بوجهات نظر العمال في العمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟.....

17. هل مناخ العمل الذي يسوده التعاون بين العاملين يشعروهم بأنهم راضين عن العمل داخل المؤسسة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟.....

18. هل يتم التأكيد من خبرة الموظف في عمله؟

نعم  لا

19. هل يساعدك العمل في المؤسسة على ابراز مالدريك من قدرات في العمل؟

نعم  لا

20. هل تتلقى المعلومات من الادارة؟

نعم  لا

21. هل يعاملك مديرك في العمل بكل احترام و تقدير؟

نعم  لا

22. هل علاقتك بمديرك في العمل جيدة؟

نعم  لا

## الملاحق

### • المحور الرابع: القوانين الداخلية السائدة في المؤسسة التربوية تؤدي الى تحسين سير العمل؟

23. هل القوانين السائدة في المؤسسة يتم تطبيقها على جميع العاملين؟

نعم  لا

24. هل قوانين المؤسسة تعمل على خفض التوتر بين العاملين؟

نعم  لا

25. هل تعمل القوانين الداخلية للمؤسسة على توطيد العلاقات الانسانية بين العاملين؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟.....

26. هل القواعد و الإجراءات التنظيمية واضحة بالنسبة لجميع العاملين في المؤسسة؟

نعم  لا

27. هل تشعر بالانتماء للمؤسسة التي تمل بها؟

نعم  لا

28. هل تعتقد أن اللوائح و القوانين المعتمدة نظمت الى حد ما طبيعة العلاقة بين العاملين في المؤسسة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟.....

29. هل اللوائح والقوانين المعتمدة حددت لكل عامل وظائف بشكل واضح؟

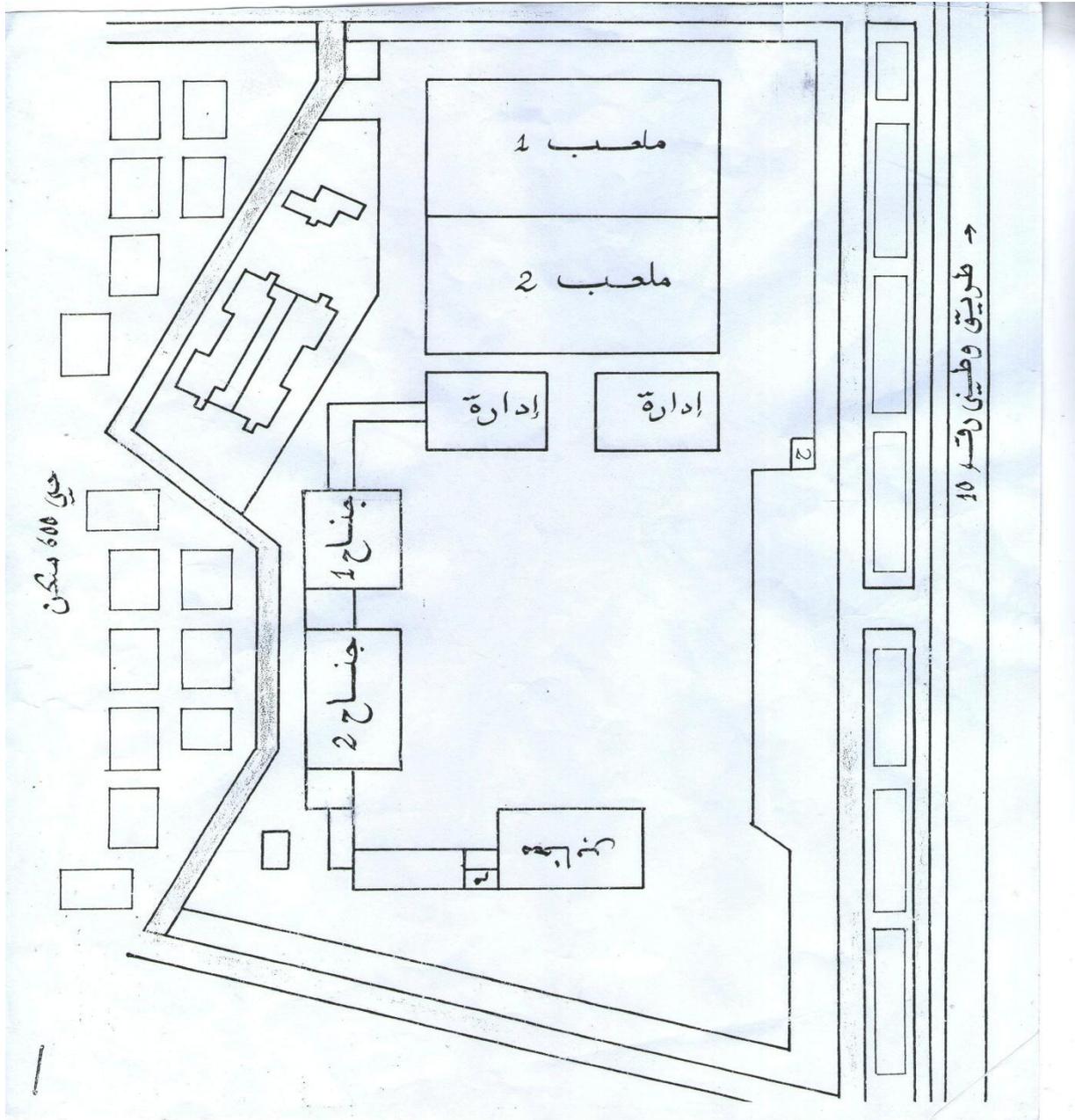
نعم  لا

30. هل ان اللوائح و القوانين المعتمدة في مؤسستكم تزيد روح التضامن بينكم؟

نعم  لا

## الملاحق

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة محمد بوضياف تبسة .



UNIVERSITÉ DE TEBESSA

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي \* تبسة\*  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

المرجع: 86 ق.ع.ا.ا. 1/1. 2017/2018

تبسة في: 103108 2018

إلى السيد: مدير مؤسسة محمد  
بومصنف تبسة

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام؛  
لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع.  
يرجى منكم السماح للطلاب (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم  
الطالب (ة): مزوز لهما  
المستوى: سنة ثانية  
التخصص: علم الاجتماع تنظيم وتنمية  
موضوع البحث: الثقافة السطحية في المؤسسات التربوية

ختاما تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف  
الدكتورة  
خليل صيونية  
رئيس قسم علم الاجتماع  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة العربي التبسي تبسة  
د. نور الدين جليل

المؤسسة المستقبلة  
عبد العزيز

الملحق رقم 04: طلب الموافقة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
\*جامعة العربي التبسي تبسة\*



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
الرقم: 84/ل.ع.ا/2017/2018

من السيد// رئيس قسم علم الاجتماع

الى السيد// مدير الجامعة  
محمد بوجماعة

الموضوع // طلب الموافقة على إجراء بحث ميداني

بعد التحية والاحترام؛

بغرض إجراء بحث ميداني لطلبة الماستر جميع تخصصات علم الاجتماع على إجراء  
بحث ميداني في مؤسستكم.

التفان في العلم والتفاني في العمل

نشكر لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام





إدارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

## تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب (ة): مستور ليا

المُعد (ة) للمذكرة المعنونة بـ:

الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية

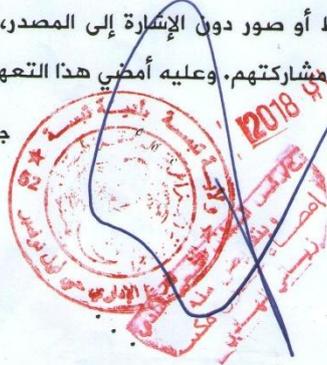
والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع تنظيمي وتنموي

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لا سيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير، اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون الإشارة إلى المصدر، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم، وعليه أمضي هذا التعهد.

جامعة تبسة في 25/06/2018

توقيع الطالب



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

## إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة): ..... السيد/ة ..... صونية

المشرف على مذكرة تخرج الليسانس / ماستر المعنونة ب:

...المؤاتفة التنظيمية في المؤسسات التربوية

تخصص علوم التربية تنظيمية وتنشيطية

من إعداد الطالب (ة): مزور لمياء

اشهد بان المذكرة تستوفي كل الشروط العلمية والمنهجية والقانونية التي تؤهلها أن  
تصبح قابلة للمناقشة، و عليه امضي هذا الإقرار والإذن بالطبع

في 2018 / 04 / 30

إمضاء الأستاذ المشرف

الدكتورة  
جهداد صونية

# قائمة المصادر والمراجع

### ➤ أولاً: المراجع

1. إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته للعلوم الاجتماعية ، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
2. احمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، ط 9، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996.
3. أسامة خيربي: التمييز التطبيقي، د ط، الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
4. إياد عبد الفتاح النسر، مبارك فهد القحطاني : سلوك المستهلك ، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014.
5. بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل ، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
6. بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري ، ط 1، دار للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
7. بلال خلق السكارنة : أخلاقيات العمل ، ط 2، دار الميسر ، للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2011.
8. بن مرسي احمد: مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال ، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
9. تشارلز هل، جارديث جونز : الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، د ط، دار المريخ للنشر ، الرياض، 2010.
10. جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية و التغيير، د ط، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2006.
11. جمال الدين المرسي و آخرون: التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، د ط، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
12. حريم حسين: سلوك الأفراد و الجماعات الأعمال في منظمات الأعمال ، ط 3، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2003.

## قائمة المصادر والمراجع

13. حسن حريم: إدارة المنظمات المنظور الكلي ، د ط، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
14. حسن عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي ، د ط ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
15. حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية، د ط ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004.
16. خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
17. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس: الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2007.
18. ربحي مصطفى عليان: بيانات ومعلومات في أغراض البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
19. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، اساليب البحث العلمي ، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
20. الرحالة عبد الرزاق و آخرون: السلوك التنظيمي في المنظمات ، د ط، مكتبة التجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
21. رولا نايف المغابطة، صلاح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، د ط ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
22. زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
23. سامية الساعاتي: الثقافة والشخصية بحث في علم الاجتماع، د ط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996.
24. سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية ، ط 1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

## قائمة المصادر والمراجع

25. سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، د ط ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002.
26. سيد احمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د ط، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، 2009.
27. طاهر زرهوني، تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم ، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
28. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
29. عاطف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
30. عاطف وصفي: الثقافة والشخصية، د ط، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
31. عامر قندلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
32. عبد العزيز صالح حبتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2007.
33. عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي ، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، د ط، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص 129.
34. عصام حسن الداليمي، عبد الرحيم صالح: البحث العلمي أسسه ومناهجه، ط1، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان.
35. علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، د ط، مطبعة سرتا كوبي، قسنطينة، 2005.
36. عنابي بن عيسى: سلوك المستهلك عوامل تأثير البيئة، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000.

## قائمة المصادر والمراجع

37. فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها ، مداخلها وعملياتها المعاصرة، د ط، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
38. ماجد عبد المهدي مساعده: إدارة المنظمات متطور كلي ، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 2013.
39. ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة ، د ط ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
40. محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي، د ط، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007.
41. محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، د ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1981.
42. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط 2 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
43. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
44. محمد لبيب النجحي: الأسر الاجتماعية للتربية ، ط 1، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1998.
45. محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي و التنظيم ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2009.
46. مروان عبد المجيد إبراهيم: البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
47. مصطفى احمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصر ، د ط، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.

## قائمة المصادر والمراجع

48. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
49. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
50. منير السعيداني : مفهوم الثقافة التنظيمية في العلوم الاجتماعية ، ط 1، دار الحمراء بيروت ، 2007.
51. موريس انجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط 2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
52. مؤيد سعيد السالم: أساليب الإدارة الإستراتيجية ، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
53. نعمة عباس الخفاجي : ثقافة المنظمة، د ط، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

### • ثانيا: المذكرات.

1. يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ( المديرية العامة ). مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، 2015.
2. بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
3. عباس سمير: الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD ، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج،

## قائمة المصادر والمراجع

---

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008.

4. عيساوي وهيبة، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وهي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بيشار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الأفراد و حوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، 2012.

5. عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ( المديرية العامة). مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014، 2015.

• ثالثا: المجالات.

1. محمد سعود العتبي وآخرون: البعد الوظيفي لثقافة التنظيم ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 12، مركز النشر العلمي، 1999.

## الملخص

المؤطرة د: حداد صونية

الاسم: لمياء

اللقب: مزوز

يتمحور موضوع الدراسة حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة التنظيمية وهو يهدف للكشف عن أهمية وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات وكذلك تهدف الى دراسة واقع وتأثير الثقافة التنظيمية على سير المؤسسات التربوية حيث تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية؟ ولقد أجريت الدراسة باكمالية محمد بوضياف تبسة وقد استخدمنا المسح الشامل لكونه الأنسب لدراستنا واعتمدنا على المنهج الوصفي القائم على وصف البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، وبعد تحليلها وتفسيرها توصلنا إلى نتائج الدراسة: وجود أهمية لالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة، أن العاملين بالمؤسسة يساعدهم العمل على أبراز ما لديهم من قرارات وكفاءات، تطبق القوانين السائدة في المؤسسة على جميع العاملين، مشاركة جميع العاملين في وضع أهداف المؤسسة التربوية من خلال عمليات الابتكار والإبداع.

● الكلمات المفتاحية:

● الثقافة التنظيمية - المؤسسات التربوية.

## ● RÉSUMÉ

**Titre: Mzouz**

**Nom: Lamia**

**Al-Matara d: Haddad Sonia**

L'étude se concentre sur le thème de la culture organisationnelle de l'institution de réglementation, qui vise à révéler l'importance et la nature de la culture organisationnelle qui prévaut au sein des organisations et vise également à étudier la réalité et l'impact de la culture organisationnelle sur le fonctionnement des établissements d'enseignement où l'étude a cristallisé le problème dans la question suivante:

-La culture organisationnelle contribue-t-elle à atteindre les objectifs de l'établissement d'enseignement?

L'étude a été menée Bakamaleh Mohamed Boudiaf Tebessa Nous avons utilisé l'enquête complète, car il est le mieux adapté à notre étude, et nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive basée sur la description des données recueillies par l'observation, entretien, questionnaire, et après analyse et l'interprétation nous est parvenu aux résultats de l'étude: l'existence de l'importance de l'engagement de l'organisation dans la réalisation des objectifs de l'institution, qui les employés de l'institution qui les aide à mettre en évidence leurs décisions et leurs compétences, appliquer en vigueur dans l'institution des lois à tous les travailleurs, la participation de tous les travailleurs dans le développement des objectifs éducatifs de l'institution par le biais de processus d'innovation et de créativité.

**les mots clés:**

● Culture organisationnelle - établissements d'enseignement