



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمزة لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم أصول الدين

شعبة العلوم الإسلامية

الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية

- دراسة ميدانية بولاية الوادي -

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستير في العلوم الإسلامية - تخصص: دعوة وإعلام

إشراف الأستاذ

الدكتور: خضير رشيد

إعداد الطالبتين:

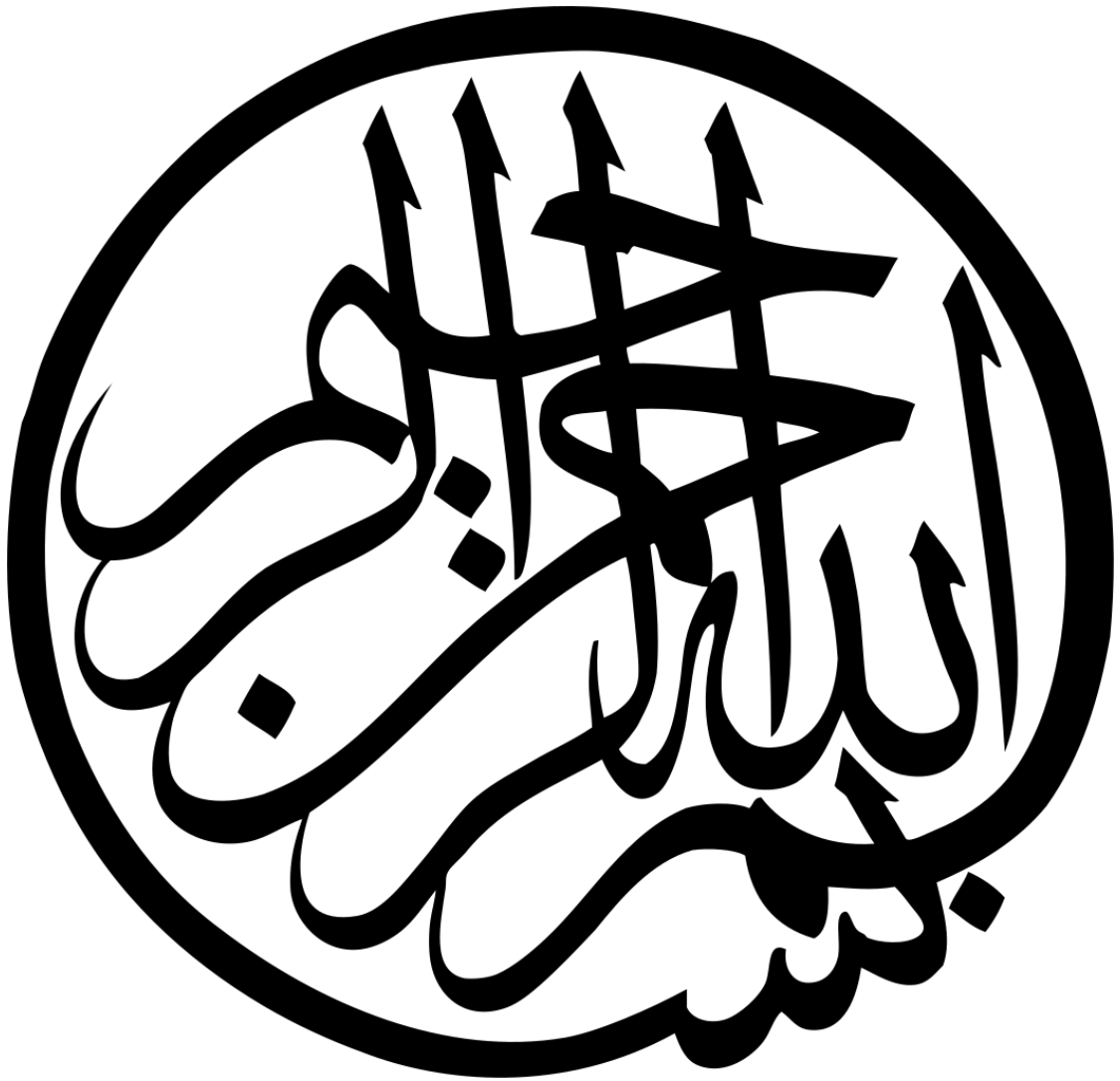
-مشري ربيعة.

-سوفلي أحلام

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	د. حمزة قدة
مشرفا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	د. خضير رشيد
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر ب	د. هابة طارق

السنة الجامعية: 1441هـ - 1442هـ / 2019م - 2020م



## الشكر والعرفان:

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾  
[سورة إبراهيم: 7].

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: << من لا يشكر الناس لا يشكر الله >> (رواه البخاري).

بداية نتوجه بالشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل والجهد المتواضع.

كما نتقدم بالشكر والامتنان لمشرفنا الفاضل سعادة الأستاذ الدكتور: "رشيد خضير"، والذي لمنجد منه إلا طيب التعامل ، ودماثة الخلق ، ورحابة الصدر على ما قدم لنا من نصح وتوجيه وإرشاد واستشارة ، وما منحنا من وقته وجهده وفكره وتوجيهه حتى استوت هذه الرسالة وبرزت فجزاه الله خير الجزاء .

وكما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة المشرفين على المناقشة لتفضلهما بقبول مناقشة رسالتنا ونسأل الله العلي القدير أن تسهم ملاحظاتهم وآرائهم في إثراء الرسالة.

ولا ننسى أن نتقدم بكل الشكر والتقدير إلى جامعة الشهيد حمة لخضر التي احتضنتنا طيلة هذه السنوات ونخص بالذكر قسم الدعوة والإعلام من مدير ورئيس قسم وطلاب وعمال على دعمهم لنا ومساندتنا طيلة فترة الدراسة.

كما لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم ودعم أو قدم نصيحة أو إرشادا أو توجيهها أو رأيا حتى خرجت هذه الرسالة بهذا الشكل اللائق.

الطالبتان: مشري ربيعة

سوفلي أحلام

## الإهداء:

الحمد لله عم فضله وإحسانه وظهر أمره وسلطانه وتمت حجته وقام برهانه والصلاة والسلام  
على أهدى الخلق سبلا, وأقومهم طريقا, وبارك اللهم عليه وعلى آله والسادة الأبرار  
وأصحابه الأخيار  
أما بعد:

أتقدم بإهدائي هذا إلى والديّ اللذين عمي فضلهم حتى اللّجم, والدي يا خير عون كان لي  
عند المحن, يا من زرع في قلبي الحب والتفاؤل والأمل, أمي يا من تملكين جنة تحت القدم,  
كل ألفاظ لسان كل شكر كل كلمات يعجز القلب عن النطق بها ويرتجف عند كتابتها  
القلم, لو جمعت كل معاني من عرب و عجم لا توافي شكرك لا تجاوز العدم.  
إليكن أخواتي يا من علمتني السمو ومعانقة النجوم و الكواكب والقمر.  
إلى من كانوا لي نعم العضد والسند إخوتي يا من ساعدتموني للوصول إلى أعلى القمم.  
براعم أسرتي يا عبائق النسب إليكم مني كل الحب من دماء القلب.  
إلى من كان نعم السند في رحلتي العلمية, رفيق دربي في الحياة إلى زوجي الغالي.  
إلى أخواتي اللاتي لم تلدهن أمي اللاتي دعمنني حتى النهاية, إلى من شاركتني هذا العمل  
وسهرنا مع بعضنا الليالي للصبح لا نثم, نبتغي صيد المعالي نبغي رأس الهرم, نقضي ساعات  
طوال نستقي علم العجم, نستهيّن كل غالي كي نحقق الحلم, إن سأمنا لا نبالي فالنسير  
للأمل , إن قمة الجبال تستحق لا جرم.  
لك يا أستاذي الفاضل بلسان الشكر أقول في بحثنا هذا شكرا جهدا مقبول, حاسوب لا  
يحسب كم عملا منك مبذول, لجدار العلم تشيد فيحق لك التمجيد فن أدب وعلوم لا  
حجر لا قرميد, لك أقف إجلالا واحتراما أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور " رشيد  
خضير", واعترافا بجميلك فمهما كتبت من كلمات وسطرت من أحرف فلن أفيك حقل.  
وسبحانك يا من أخرجت هذا العقل من ظلماته إلى النور البين سبيلا, سبحانك اللهم خير  
معلم علمت بالقلم القرون الأولى.

الطالبة: مشري ربيعة.

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم:

أهدي ثمرة جهدي إلى قدوتي في الحياة, ورمز التحدي والعطاء والكفاح الذي كان السند لي, ولازال يذلل الصعوبات أبي الغالي "عبد الله" أطال الله في عمره.

سبحان الذي جعل الجنة تحت أقدام الأمهات, إلى من غذتني بلبنها, وغمرتني بحنانها, وآثرتني على نفسها وتعبت من أجل راحتي وسعادتي, أمي الغالية "خديجة" أطال الله في عمرها.

إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها تحت سقف واحد إخوتي: أحمد, كمال, فاطمة, أسمهان, مريم, طارق, نور الدين, أمينة.

إلى كل من سكن قلبي أولاد وبنات إخوتي وأخواتي.

إلى كل من جمعني به القدر أصدقائي الأعزاء وصديقاتي العزيزات الذين كانوا لي خير عون في

الحياة: M,R,S,T,A.

إلى كل قسم أصول الدين تخصص دعوة وإعلام.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي وزملائي الكرام الذين لم ييخلوا علينا بالعطاء العلمي.

الطالبة: سوفي أحلام

## ملخص الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى تحقيق الثقافة التنظيمية لفعاليتها في المؤسسة الدينية بولاية الوادي وتبسة، باعتبار موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة والتي لها أثر كبير على سيرورة المؤسسة كونها المحرك الأساسي لنجاحها وتحقيق أهدافها، فهي تلعب دوراً في غاية الأهمية لتماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، وعليه فهي الأداة الفعالة لتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، كما أنها أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة المؤسسة الدينية وفعاليتها، فهي عنصر أساسي تحمل في كيانها عناصر جد مهمة كالقيم التنظيمية والعادات والقوانين التنظيمية هذه العناصر بدورها تعمل تعزيز روح الانتماء والولاء وكذلك الالتزام بمبادئ المؤسسة.

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمنا الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمقابلة كأداة مساعدة من أجل فهم الواقع الميداني الصحيح، واشتملت هذه الدراسة على عينة قصدية نظراً للظروف الصحية التي تمر بها البلاد، اخترنا منها 50 موظفاً، وكان هذا في ولايتي تبسة والوادي في شهر جويلية لسنة 2020م، وتوصلنا إلى نتائج أهمها: أن الثقافة التنظيمية عنصر مهم لدى أي مؤسسة، فهي من العناصر التي تساعد المؤسسة الدينية على بلوغ أهدافها، وأن المؤسسة الدينية تسعى إلى تغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لها، وأنه كلما كانت درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية كبيرة في المؤسسة الدينية كلما حققت المؤسسة التقدم والنجاح.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، المؤسسة الدينية، المسجد، الزوايا، المدرسة القرآنية.

## The Abstract

This research aims to know how the organizational culture plays its role in the religions institution in the wilaya of El oued and Tebbessa, because the topic of the organizational culture is one of the important topics, which has a great influence on the institution progress and success, the organizational culture plays a big role in the coherence of the members and protecting thier identity so it is considered as aneffective tool to guide to the workers behaviour and help them to do thier job in a good way, in addition .the organizational culture is one of good ways that helps in rising and improving the competence of the religions institution , so it is a main factors like: organizational values, traditions, organizational rules , all those factors work one reinforcing the spirit of belonging and loyalty and also committing to the institution's principals.

In this study, we used the Descriptive and analytic Method, also used Questionnaire as a tool to collect Data, the interview tool was used in order to understand the reality. Due to the sudden healthy circumstances which our country is passing through, we took a corpus of 50 workers in Tebbessa an Eloued in july 2020 and we come to the following results: the organizational culture is a great factor in every institution because it helps the religions institution toget and reach its goals .The religions institution works on changing its culture as a result to the changes that occur in both internal and external environment.

"As for as the organizational culture was given a wide importance inside the religions institution, as institution reaches a big progress and success."

# مقدمة

## مقدمة:

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا كما يحب ربنا ويرضى, والشكر له على ما أولى له من نعم سابعة وأسدى, نحمده سبحانه وهو الولي الحميد, ونتوب إليه جل شأنه وهو التواب الرشيد, ونشهد أن لا إله إلا الله, ونشهد أن محمدا عبده ورسوله, صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا.

وبعد:

تعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها, وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها, وأسباب تغييرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية ملائمة ونافعة للمؤسسة الدينية, فهي تعتبر الدليل الذي يوطد سيرها نحو جهة تحقيق الهدف, وفي مسار متزن وذا رؤية لا يشوبها الغموض.

وحتى تتمكن المؤسسة الدينية من حماية كيانها, عليها أولا بناء ثقافة تنظيمية قوية وراسخة توفر لها عوامل الاستقرار, ويتحتم عليها كذلك الاهتمام بالكثير من العناصر الخاصة بها, وفي مقدمتها الرؤية, فالثقافة التنظيمية الناجحة تنبع من رؤية محددة للمؤسسة, تعكس بوضوح طبيعة مهامها أو أهدافها, بما يقنع عملاءها المستهدفين باتخاذ القرار نحو التعامل معها.

ولقد اعتمدنا على خطة, كذلك على مصادر ومراجع عديدة اخترنا أهمها واتبعنا منهجية محددة وكانت الخطة كالتالي:

### - خطة البحث:

بعد اختيار الموضوع صممنا خطة تتركب من ثلاثة فصول: الأول والثاني نظريان وأما الثالث فكان تطبيقيا تسبقهم مقدمة وتلوهم خاتمة كالاتي:

### الفصل الأول: نظري الموسوم بالمقاربة النظرية للثقافة التنظيمية

تضمن مبحثين:

الأول: يعرض الثقافة التنظيمية من منظور وضعي وإسلامي.

الثاني: تكوين الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك في المنظمة.

**الفصل الثاني:** كان بعنوان المؤسسة الدينية في الجزائر

تضمن مبحثين:

الأول: حول المؤسسات الدستورية والوزارية والبيداغوجية

الثاني: حول مؤسسة المسجد والمدارس القرآنية والمؤسسات الثقافية.

**الفصل الثالث:** الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية.

تضمن مبحثين:

الأول: حول تحليل وتفسير الجداول المتعلقة بمحاور الدراسة

الثاني: نتائج الدراسة.

- **مصادر ومراجع الدراسة:** اعتمدنا على مصادر ومراجع متنوعة أهمها

- 1 جمال الدين أبي الفضل محمد ابن منظور, لسان العرب.
- 2 الخليل بن أحمد الفراهيدي, معجم العين.
- 3 محمد الفاتح محمود بشير المغربي, أصول الإدارة والتنظيم.
- 4 حسن حریم, إدارة المنظمات من منظور كلي.
- 5 عامر عوض, السلوك التنظيمي الإداري.
- 6 المرسوم الرئاسي رقم 91-179 المؤرخ في 14 ذي القعدة عام 1411 الموافق 28 مايو سنة 1991 المتعلق بالمجلس الإسلامي الأعلى, الجريدة الرسمية العدد 27 الصادرة بتاريخ 2 يونيو سنة 1991 بالجزائر.
- 7 المرسوم الرئاسي رقم 98-33 المؤرخ في 26 رمضان عام 1418 الموافق 24 يناير سنة 1998, المتعلق بالمجلس الإسلامي الأعلى, الجريدة الرسمية العدد 4 الصادرة بتاريخ 28 يناير سنة 1998 بالجزائر.

- منهجية الدراسة:

- 1 عزونا الآيات القرآنية إلى سورها، وذلك بذكر السورة ورقم الآيات في المتن.
- 2 خرجنا الأحاديث النبوية الشريفة وآثار الصحابة في مضامينها، فإن كان الحديث من الصحيحين اكتفينا بذلك وإن كان في غيرها نقوم بتخريجه من كتب السنة الأخرى، وإذا تطلب الأمر نذكر درجته وذلك من خلال أقوال العلماء في حال تطلب ذلك، وتكون طريقة عرض هذه المعلومات على النحو التالي:
- 3 ذكر المؤلف ثم الكتاب و الباب الذي ورد فيه الحديث, ثم رقمه ثم الجزء ونرمز له برمز "ج" والصفحة نرمز لها برمز "ص" ثم نذكر درجة الحديث.
- 4 ذكرنا المعلومات الخاصة بالكتاب كاملة في فهرس المصادر والمراجع، واقتصرنا في الهامش على ذكر المؤلف ثم الجزء ثم الصفحة في حال ذكره للمرة الثانية، أما في أول مرة فتذكر جميع المعلومات.
- 5 إذا ذكرنا الكتاب ثم أعدنا ذكره مباشرة، فإننا نشير بالمرجع نفسه, وفي حال وجود فاصل فإننا نشير إليه بالمرجع السابق.
- 6 اجتهدنا في عمل ترجمة لأغلب الأعلام الذين جئنا على ذكرهم في البحث.

**1 الإشكالية:**

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية المحددة لتفوق ونجاح المنظمة الدينية خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات الدينية البالغة الأهمية في أدوارها ووظائفها, باعتبارها هي الوحيدة القادرة على توحيد المجتمع, إذ يعتبر الالتزام الديني والعقائدي فوق كل القوانين الوضعية التي تحاول فرض سيطرتها على الفرد والمجتمع معاً, ومن الضروري للغاية أن ترتبط رؤية المؤسسة الدينية بشكل وثيق بالقيم التي تتبناها, فهي جوهر ثقافتها التنظيمية, لأنها تتمحور حول مجموعة من الإرشادات بشأن السلوكيات والمعتقدات الواجب إتباعها من قبل الأفراد لتحقيق أهدافها.

وتثير مسألة الثقافة التنظيمية اهتمام الكثير من صانعي القرار في المؤسسات الدينية، ولقد أصبح لزاما على موجهي مؤسساتنا الدينية الوطنية في الجزائر، إعادة النظر في طرائق وأساليب الإدارة والتنظيم ومحددات الثقافة التنظيمية، في ظل الكم الهائل والمتسارع من التغيرات المتواصلة يوميا ومحليا وعالميا، ومن هذا المنطلق نطرح الإشكال الآتي:

- إلى أي مدى تحقق الثقافة التنظيمية فعاليتها في المؤسسة الدينية؟؟

التساؤلات الفرعية: ويندرج تحت الإشكال تساؤلات

- 1 ما درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية لتحقيق أهدافها ؟
- 2 ما هو واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية الجزائرية؟
- 3 ما مدى ارتباط الثقافة التنظيمية بتطوير المؤسسة الدينية؟
- 4 ما هي معوقات تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية؟
- 5 ما هي أهم الأساليب لتفعيل وتطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية؟

2 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي تعالجه الدراسة من عدة جوانب وهي:

- تعتبر هذه الدراسة حسب علمنا دراسة جديدة في هذا المجال.
- تتجلى أهمية هذا البحث في أنه من الدراسات الحديثة، ذلك أن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد من المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المؤسسة الدينية واستيعاب الظواهر المحيطة بها.
- تعتبر وسيلة أداء يمكن من خلالها تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية في العمل داخل أروقة المؤسسة الدينية.
- تساهم الدراسة في تقديم نظرة استشرافية ومستقبلية للانطلاق نحو عمل إبداعي يمكن من خلاله تقديم نموذج يحتذى به في مجال العمل الديني.

3 أهداف الدراسة:

- 1 الكشف عن واقع المعرفة بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية.

- 2 التعرف على العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية.
- 3 التعرف على المعوقات التي تواجه الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية.
- 4 التعرف على أساليب تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية.

#### 4 أسباب اختيار الموضوع:

ويمكن أن تنقسم هذه الدوافع إلى ذاتية وأخرى موضوعية:

#### الدوافع الذاتية:

- الكم المعرفي الذي يمكن أن نتزود به من خلال الموضوع.
- الرغبة في معالجة هذا الموضوع.

#### الدوافع الموضوعية:

- قلة الأبحاث المدروسة في هذا الموضوع بالكلية.
- النجاح الذي حققته مختلف المؤسسات الدينية باعتمادها على الثقافة التنظيمية.

#### 5الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث ولقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا وسنعرض أهمها:

\*دراسة إلياس سالم سنة 2006م وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، التي حاول من خلالها دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة.<sup>1</sup>

وتنطلق هذه الدراسة للإجابة على الإشكال: كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟، وكان الهدف منها معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء، والتعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين، ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية

---

<sup>1</sup> إلياس سالم، دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006م.

في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين, وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهذا لتلاؤمه مع طبيعة البحث.

وأجريت الدراسة على 92 عاملا من مختلف الفئات السوسيو مهنية, وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها: أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز, وأنها ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصّة تسويقية معتبرة.

\* دراسة سمير الويفي سنة 2010م وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية بجامعة الحاج لخضر باتنة, والتي حاول من خلالها دراسة دور المؤسسة الدينية الرسمية في التغيير الاجتماعي, دراسة حالة مسجد أول نوفمبر -باتنة,<sup>1</sup> وتنطلق هذه الدراسة للإجابة على الإشكالات: ما هو دور المؤسسة الدينية الرسمية في عملية التغيير الاجتماعي؟, وكان الهدف من هذه الدراسة محاولة إبراز دور المؤسسة الدينية في بناء المجتمع الإسلامي المنشود, والكشف عن واقع المؤسسة الدينية الرسمية والأسباب المؤثرة فيها, وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي لأنه يمكن من الملاحظة الظاهرة, ووصفها والإحاطة بها وجمع المعلومات والبيانات واستخلاص النتائج, و أجريت الدراسة على عينة قصدية تمثلت في القائمين على مسجد أول نوفمبر بباتنة من أئمة وأساتذة ومرشدين وأعضاء, وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج مفادها: أن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الدينية الرسمية لا تخرج عن المساهمة في تحقيق أهداف التغيير الاجتماعي في الإسلام, أن المؤسسة الدينية الرسمية في الجزائر غير مستقلة في أداء عملها وهذا ما انعكس على أدائها وثقة أفراد المجتمع بها.

\*دراسة عبد الستار مر كمال سنة 2013م, وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة زيان عاشور الجلفة, والتي حاول من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة, تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة " الأطفال المعوقين بصريا" بمدينة الجلفة (دراسة

<sup>1</sup> سمير الويفي, دراسة دور المؤسسة الدينية الرسمية في التغيير الاجتماعي, دراسة حالة مسجد أول نوفمبر -باتنة, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية بجامعة الحاج لخضر باتنة, 2010م.

مسحية)<sup>1</sup>، وتنطلق الدراسة للإجابة على الإشكال: هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية التي تنتهجها مدرسة (الأطفال المعوقين بصريا)؟، وهدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدرسة (الأطفال المعوقين بصريا)، وتحديد أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس المتخصصة، مع إبراز العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، واستخدام فيها منهج دراسة حالة الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات المستفيضة عن الوضع القائم للوحدة المدرسية وتاريخها وخبراتها الماضية، وعلاقتها مع البيئة، ثم تحليل نتائجها، وقد أجريت الدراسة على عينة المفردات باستخدام المسح الشامل، تمثلت في 32 معلم ومعلمة موزعين على فئة الصم وفئة المكفوفين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها: أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، وهذا جعل المنظمات تسعى إلى تعديل ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية، يتعلق ارتفاع مستوى الرضا عن العمل بدرجة توافق قيم وثقافة العاملين مع قيم وثقافة التنظيم وهذا ما ينشئ الثقافة الوسطية.

\*دراسة عاشوري ابتسام سنة 2014م، وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، و التي تحاول من خلالها دراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة<sup>2</sup>، وتنطلق هذه الدراسة للإجابة على الإشكال: ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، وكان الهدف منها هو التعرف على العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي في المؤسسة، واستخدام فيها المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة، وقد أجرت الدراسة على مجموعة من العاملين بلغ عددهم 70 شخصا وتمت على أساس المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها: أن الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية،

<sup>1</sup> عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة "الأطفال المعوقين بصريا" بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)، رسالة ماجستير، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة زيان عاشور الجلفة، 2013م.

<sup>2</sup> عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، 2014م.

أن الثقافة القوية يمكنها أن تدعم استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة، وتوضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء.

## 6 مفاهيم الدراسة:

**تعريف الثقافة:** الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة، عرفت عدّة تعاريف تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى، نبرز أهمها:

**لغة:** ورد جذر ثقافة في لسان العرب ( ثَقَّفَ ) بمعنى: جَدَّدَ وَسَوَّى، ورجل ثَقِفَ: أي رجل حاذق، وَثَقَّفَ الرمح: قَوَّمَهُ وَسَوَّاهُ.<sup>1</sup>

أما في اللغة الانجليزية، فكلمة Culture تترجم إلى اللغة العربية على أنها الثقافة والتهديب، وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة، وجذر هذه الكلمة هو Cult وتعني عبادة ودين، ومن مشتقاتها Cultivation وتعني التهديب والرعاية.<sup>2</sup>

## اصطلاحا:

\* عرفها "تايلور" في كتابه (الثقافة الابتدائية): بأنها ذلك المركب الكلي الذي يشمل على المعرفة والمعتقد والفن والأدب والأخلاق والقانون والعرف والقدرات والعادات الأخرى، التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع.<sup>3</sup>

\* الثقافة هي الرقي في الأفكار النظرية، ويشمل ذلك الرقي في القانون، والسياسة، والإحاطة بقضايا التاريخ المهمة، والرقي في الأخلاق أو السلوك.<sup>4</sup>

## تعريف التنظيم:

**لغة:** التنظيم مصدر نَظَّمَ أي نَسَّقَ وَرَتَّبَ، ويُقال: نَظَّمَ اللُّؤْلُؤَ أي جَمَعَهُ في السِّلْكِ، وَنَظَّمَ الشِّعْرَ أي رَتَّبَ الكَلَامَ بِشَكْلِ جَمِيلٍ حَتَّى كَان أشْعَارًا.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين ابن منظور أبو الفضل، لسان العرب، ج9، ط1، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1988م، ص 19.

<sup>2</sup> مني سعيد بعلبكي، المورد القريب، قاموس عربي- إنجليزي، ط1، دار المعرفة، بيروت، 2004م.

<sup>3</sup> ناصر بن سعيد بن سيف السيف، مفهوم علم الثقافة الإسلامية، دار الكتاب للنشر، مصر، 2014م، ص5.

<sup>4</sup> نادية شريف العمري، أضواء على الثقافة الإسلامية، ط9، مؤسسة الرسالة، الرياض، 2001م، ص9.

<sup>5</sup> أحمد بن محمد بن علي الفيومي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، ج2، ط1، المكتبة العلمية، بيروت، 2010م، ص841.

اصطلاحا:

\* هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة, حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت, وبأقصى كفاية ممكنة.<sup>1</sup>

\*عرفها "كونتس وأدونيل": بأنه جميع الأنشطة التي يتم إسنادها إلى الإدارات للعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفويض السلطة والتنسيق بين جهود الأفراد.<sup>2</sup>

تعريف الثقافة التنظيمية:

\* هي مجموعة الاعتقادات والقيم والاتجاهات والفروض التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.<sup>3</sup>

\* هي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات, والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن, وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.<sup>4</sup>

\* عرفها (Brouttal): هي النسق والقيم المشتركة المتفاعلة في البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية, والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير السلوكية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أحمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون, مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة, ط10, فهرسة الملك فهد الوطنية أثناء النشر, الرياض, 1434هـ-2014م, ص128.

<sup>2</sup> أحمد يوسف عريقات وآخرون, المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2011م, ص138.

<sup>3</sup> محمد عبد المنعم شعيب, إدارة المستشفيات منظور تطبيقي, الإدارة المعاصرة خدمات الإسكان مكافحة العدوى التدريب والتثقيف الصحي, ج8, ط1, دار النشر للجامعات- القاهرة, 2014م, ص233.

<sup>4</sup> محمود عبد الفاتح رضوان, إعداد الهياكل التنظيمية, ط1, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, مصر, 2012-2013م, ص80.

<sup>5</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي, أصول الإدارة والتنظيم, ط1, دار الجنان للنشر والتوزيع, المملكة الأردنية الهاشمية, 2016م, ص162.

\* يعرفها "أسامة الفراج" بأنها: عبارة عن حالة مستقرة نسبيا من الممارسات السلوكية التي تعيشها المنظمة جراء نقل تجارب الأثرية المسيطرة أو الأقلية الضاغطة في المنظمة, وأفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم وحقنها في النظام السائد لتحقيق أهداف محددة.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** هي مجموعة القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية التي تميز المنظمة عن مثيلاتها, وتسهم إسهاما فعالا في بناء المؤسسة الدينية.

### تعريف المؤسسة:

**لغة:** \* يقول صاحب مقاييس اللغة: الهمزة والسين يدل على: الأصل والشيء والوطيد الثابت, فالأس أصل البناء وأصل الرجل, ووجه الدهر.<sup>2</sup>

\* جاء في لسان العرب: أس الإنسان: قلبه, أس البناء: مبدؤه, وأسست الدار: بنيت حدودها, ورفعت قواعدها.<sup>3</sup>

### اصطلاحا:

\* هي تركيبة يتدعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع, وهي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.<sup>4</sup>

\* هي عبارة عن جهاز أو شكل تنظيمي اجتماعي, يتمتع غالبا بصفة قانونية أو شبه قانونية, ويؤدي وظيفة اجتماعية, إضافة إلى تمتعه بصفة الاستمرار بغض النظر عن الإدارة الخاصة بأعضائه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أسامة الفراج , نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في القطاع العام بسوريا, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد 27, جامعة دمشق, سوريا, ع1, 2011م, ص164.

<sup>2</sup> أبو الحسين أحمد بن فارس بم زكريا, معجم مقاييس اللغة, ج1, دار الجيل, بيروت, 1999م, ص14.

<sup>3</sup> ابن منظور. لسان العرب, مرجع سابق, ج1, ص105.

<sup>4</sup> سامية عواج, الاتصال في المؤسسة: المفاهيم, المحددات, الاستراتيجيات, ط1, مركز الكتاب الدولي للنشر والتوزيع, الأردن, 2020م, ص188.

<sup>5</sup> ماهر ربحي نمر عبيد, البناء التنظيمي والفصائلي للأسر الفلسطينيين في سجن النقب, ط1, مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات, تونس, 2014م, ص30.

## تعريف الدين:

لغة: \* عرفه الفراهيدي بأنه: " الطَّاعَةُ, ودَانُوا فُلَانًا أَي أَطَاعُوهُ".<sup>1</sup>

\* الدِّينُ مِنَ الدِّيَانَةِ, واسم جمع ما يُعْبَدُ به لله, والمِلَّةُ والإِسْلَامُ والاعْتِقَادُ بالجِنَانِ والإِقْرَارُ باللِّسَانِ وَعَمَلُ الجَوَارِحِ بالأَرْكَانِ, والسِّيَرَةُ والعَادَةُ والحَالُ والشَّأْنُ والوَرَعُ والحِسَابُ والمَلِكُ والسُّلْطَانُ والحُكْمُ والقَضَاءُ والتدبير... وجمع الأديان.<sup>2</sup>

## اصطلاحاً:

\* الدين : هو الاعتقاد المطلق بوجود ذات إلهية مقدسة , والخضوع لها مطلقاً, ذلاًّ وحباً, رغبة ورهبة.<sup>3</sup>

\* الدين هو نظام متكامل من المعتقدات, وأسلوب حياة وشعائر ومؤسسات, يمكن للأفراد من خلالها أن يعطوا أو يجدوا معنى لحياتهم بالتوجه والالتزام بما يعتبرونه مقدساً أو له قيمة نهائية.<sup>4</sup>

## تعريف المؤسسة الدينية:

\* هي تلك المنظومة المقننة التي جعلت نفسها وجعلها الناس الجهة الوحيدة التي تفسر الدين وتراقب تدين الناس, فتحصر على أن لا تتعارض ممارسات الناس مع الشرائع الإلهية.<sup>5</sup>

\* هي كافة الأسس والقواعد القدسية وأساليب العبادة وأسس السلوك الديني, وأنواع التشريعات الدينية, وقواعد السلوك الاجتماعي الملزم والمستند إلى القواعد الدينية, والمقيدة بها فضلاً عن الهيئات التي تمثل المؤسسة الدينية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> الخليل بن أحمد الفراهيدي, معجم العين, تح: مهدي المخزومي وإبراهيم السامرائي, ج8, ط1, دار ومكتبة الهلال للنشر, لبنان, 2008م, ص72-73.

<sup>2</sup> إبراهيم المصطفى, أحمد الزيات, حامد عبد القادر, محمد النجار, المعجم الوسيط, تح: معجم اللغة العربية, ج1, ط1, دار الدعوة, مصر, ص307.

<sup>3</sup> سالم عبد الجليل, الدين واحد والشرائع متعددة, دار البشير للثقافة والعلوم, مصر, 2020م, ص10.

<sup>4</sup> أمين شعبان أمين, الإستراتيجية الأميركية تجاه حركات الإسلام السياسي في مصر, ط1, مركز الحرس للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات, مصر, 2016م, ص70.

<sup>5</sup> هبة شريف, ديني ودين الناس, الدين والعلمانية والثورة, ط1, دار العربي للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2017م, ص225.

<sup>6</sup> فراس عباس البياتي, الانفجار السكاني والتحديات المجتمعية, ط1, دار غيداء للنشر والتوزيع, عمان, 2010م, ص124.

\* هي مجموعة دور العبادة والجمعيات المختلفة من مساجد ومدارس قرآنية وكنائس...، وما يرتبط بها من مؤسسات أو أشخاص يوظفون لتلقين أفكار عامة لأفراد المجتمع.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** المؤسسة الدينية هي تلك المؤسسة ذات الصبغة الشرعية الخالصة والتي تبنيتها الدولة بشكل رسمي، وتقوم على أساس واحد هو الإسلام منهجًا ودستورًا ونظامًا وتعمل على نشر تعاليم رسالة الإسلام على جميع الأصعدة.

## 7 نوع الدراسة ومنهجها:

لقد كانت دراستنا دراسة ميدانية، ولغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها، وللإلمام بأهم جوانبها اعتمدنا على المنهج الوصفي في جمع المعلومات المتعلقة بظاهرة موضوع الدراسة في الجانب النظري، حيث استعنا في ذلك بمجموعة الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت في شكل كتب، مذكرات أو رسائل ماجستير أو مقالات منشورة في مجلات. كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على معلومات تخص دراستنا.

## 8 أدوات جمع البيانات:

**1 الاستبيان:** هو الأداة الأكثر استخدامًا لجمع البيانات بطريقة واضحة ودقيقة يستخدم في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو العبارات المزودة بإجاباتها المحتملة والمعدة بطريقة منهجية،<sup>2</sup> كما أنها أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، يقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان.<sup>3</sup>

واستخدمنا الاستمارة في هذه الدراسة كأداة أساسية وذلك لطبيعة الموضوع، حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت إلى محاور، حيث جاءت هذه المحاور كما يلي:

<sup>1</sup> إبراهيم أبراش، علم الاجتماع السياسي مقارنة ابستمولوجية ودراسة تطبيقية على العالم العربي، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 1998م، ص 127.

<sup>2</sup> ذوقان عبيدات، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط9، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1426هـ-2005م، ص 109.

<sup>3</sup> فضيل دليو، مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014م، ص 217.

- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية التي تصف الخلفية الاجتماعية والمهنية للمبحوثين حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى المتغيرات المتعلقة بالسن والجنس والمستوى التعليمي, الأقدمية في المؤسسة والتصنيف المهني.

- المحور الثاني: يتضمن هذا المحور بيانات تشمل مجموعة من الأسئلة خصصت للاهتمام بالثقافة التنظيمية.

- المحور الثالث: تضمن بيانات خاصة بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الدينية في الجزائر.

- المحور الرابع: تضمن بيانات خاصة بدور الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسة الدينية.

- المحور الخامس: تضمن بيانات خاصة بمعوقات تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية

- المحور السادس: تضمن بيانات خاصة بأساليب تطوير وتفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية.

**2 المقابلة:** تعتبر المقابلة أداة هامة لجميع البيانات حيث تستخدم في جميع المجالات, وتعرف على أنها طريقة بحث علمية تستخدم فيها عملية اتصالية شفوية لجمع معلومات تخدم هدفا محددا,<sup>1</sup> وقد تكون على شكل محادثة أو حوار بين الباحث من جهة وشخص آخر من جهة أخرى, بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة, يحتاج الباحث الوصول إليها بغرض أهداف بحثه.<sup>2</sup> وقد اعتمدنا عليها كأداة مساعدة في الدراسة من أجل فهم الواقع الميداني والتوجه العلمي الصحيح لدراستنا.

## 9مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة عمالا وموظفين في المؤسسة الدينية من مساجد ومدارس قرآنية ومديريات الشؤون الدينية من الجنسين باختلاف رتبهم حسب السلك الديني أو الإداري موزعين على كل المصالح.

وقد اخترنا عينة قصدية ميسرة نظرا للأزمة الصحية التي تواجهها البلاد, لكي نمس جميع مجتمع البحث بفئاته, حيث تم اختيار 50 موظفا قصد الدراسة.

<sup>1</sup> فضيل دليو, مرجع سابق, ص210.

<sup>2</sup> محمد سرحان علي الحمودي, مناهج البحث العلمي, ط3, دار الكتب للنشر, صنعاء, اليمن, 2015م, ص141.

## 10 حدود الدراسة:

الحدود المكانية: عند إجراء هذه الدراسة قمنا باختيار المؤسسات الدينية (مساجد, مدارس قرآنية, مديرية الشؤون الدينية) بولايي تبسة والوادي.

الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال شهر جويلية سنة 2020م.

الحدود البشرية: شملت جميع عمال المؤسسة الدينية.

## 11 صعوبات الدراسة:

- 1 صعوبة الحصول على بعض المراجع المهمة.
- 2 نقص الدراسات والبحوث التي تولي الاهتمام بدور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية.
- 3 جائحة كورونا التي أدت إلى غلق جميع المؤسسات الدينية مما أخرج عمل الجانب التطبيقي.

# الفصل الأول

المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية

## الفصل الأول: المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية

تمهيد:

ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة بها, تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى, وهذه الثقافة لا تنشأ من العدم, بل هي نتيجة مجموعة من العوامل التي تساعد في تكوينها ولقد أعطى الباحثون اهتماما كبيرا بالثقافة التنظيمية ودراستها, فهي تعتبر أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح أو فشل المنظمات.

ويتناول هذا الفصل مبحثين: المبحث الأول تحت عنوان الثقافة التنظيمية من منظور وضعي وإسلامي, أما الثاني فكان بعنوان تكوين الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك في المنظمة.

### المبحث الأول: الثقافة التنظيمية من منظور وضعي وإسلامي

قسمنا المبحث الأول إلى أربعة مطالب, تضمن المطلب الأول نشأة وتطور الثقافة التنظيمية وتكوينها, أما المطلب الثاني فكان تحت عنوان: الثقافة التنظيمية من منظور إسلامي, والثالث استعرض عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها, أما الرابع تطرقنا فيه إلى وظائف الثقافة التنظيمية وأبعادها.

### المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية وتكوينها

قسمنا هذا المطلب إلى فرعين, تطرقنا في الأول إلى نشأة وتطور الثقافة التنظيمية, أما الثاني فخصص لتكوين الثقافة التنظيمية.

### الفرع الأول: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

إن مفهوم ثقافة المؤسسة مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية, وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار, وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة.<sup>1</sup>

لعل أول استعمال لمفهوم ثقافة المؤسسة كان سنة 1951 حتى وإن أكد أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات, وأنه لم ينتقل إلى فرنسا إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997م.<sup>2</sup> وهناك من يرى أن أول ما برز هذا المفهوم في الكتابات الخاصة في الإدارة في أمريكا الشمالية في 1981م, وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية, واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980, وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية "businessweek"<sup>3</sup>, واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إيمان الحيارى, مفهوم الثقافة التنظيمية في أبريل 2018, <https://mawdoo3.com/> (تم التصفح بتاريخ: 2019-12-06, 20:30).

<sup>2</sup> عيساوي وهيبية, أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة بيشار" رسالة ماجستير منشورة, جامعة أبو بكر بالقائد, تلمسان, 2012/2011م, ص14.

<sup>3</sup> Business Week: مجلة أمريكية متخصصة في الاقتصاد وكل ما يخص التجارة, كان أول إصدار لها في 1929م, تقدم مقالات تفسيرية وتقارير اقتصادية حول الشؤون المالية ومجالات الإدارة.

<sup>4</sup> إيمان الحيارى, مرجع سابق.

فيما يذكر "هوفستيد"<sup>1</sup> أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعاً إلا في حلول الثمانينيات الميلادية، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: "ثقافة المنظمة" (corporate culture) سنة 1982م، وكتاب "البحث عن الامتياز" (search of excellence) 1982م،<sup>2</sup> وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات انتاجهم وإبداعهم.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: تكوين الثقافة التنظيمية

إن كل الإدارات في مختلف المنظمات والمجتمعات تسعى من أجل أن يكون مناخ العمل إيجابياً ومساعداً على تحقيق أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف، وهذا لا يتم من فراغ بل لا بد من التخطيط الجيد من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية، بحيث تُمكن من تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها في آن واحد، وإذا ما أرادت أي منظمة تكوين الثقافة الخاصة بها لا بد لها من استخدام الطرق والوسائل والأساليب المناسبة في تكوين تلك الثقافة، ويمكن تلخيص تلك الطرق والوسائل والأساليب على النحو التالي:<sup>4</sup>

1 منشأ المؤسسة: فقد تُعزى ثقافة المؤسسة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أسسوها أو ساهموا في تأسيسها، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء شخصية ديناميكية، وقيماً مسطرة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، ونظراً إلى أنهم موجودون بالمؤسسة منذ البداية، كما أنهم مساهمون في اختيار كبار العاملين، فإن اتجاهاتهم وقيمهم تنتقل إلى العاملين الجدد بالمؤسسة، وأنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي بالمؤسسة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في مؤسسته سوف يلزم جميع الموظفين بهذه القيم، والعكس صحيح.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> هوفستيد، عالم اجتماع هولندي، ولد في 2 أكتوبر 1928 م، موظف سابق في آي بي إم وأستاذ في علم الإنسان المؤسسي والإدارة الدولية في جامعة ماستريخت في هولندا، يشتهر بأبحاثه الرائدة حول الجماعات والمؤسسات للثقافات.  
<sup>2</sup> أميرة إسماعيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr40433>، 1 (تم التصفح بتاريخ: 2019-12-06، 20:35).

<sup>3</sup> السعيد يمينه، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية:

<http://drsaid.maktooblog.com/13> (تم التصفح بتاريخ: 2019-12-07، 20:37).

<sup>4</sup> حسام سالم السحباي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، 1438هـ-2016م، ص25.

<sup>5</sup> جيرالد جيزنبرج، وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1425هـ-2004م، ص638.

- 2 **التأثر بالبيئة الخارجية:** حيث تنمو المؤسسة متأثرةً بخبرتها بالتعامل مع البيئة الخارجية, فعلى كل مؤسسة أن تجد لها مكانةً مناسبةً في المجتمع أو الدولة التي تعمل بها,<sup>1</sup> فحين تحتك بالبيئة الخارجية من ( العملاء, والمنافسين, والموردين والحكومة), تجد لنفسها نافذة يمكن أن تُبدع من خلالها, وتكتب البقاء والاستمرار للمنظمة, وتوفر لها إمكانية المنافسة وتحقق لها إمكانية تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>
- 3 **التفاعلات الداخلية بين الوحدات:** حينما تبدأ المنظمة يكون الجو خالياً تماماً من أي قيم أو المعايير السلوكية, وعليه فإن التفاعلات والاحتكاكات بين وحدات التنظيم المختلفة تبدأ في تشكيل هذه القيم أو المعايير ومن هذه الاحتكاكات يظهر ما يجب عمله ومالا يجب عمله.<sup>3</sup>
- 4 **اتصال مجموعات العاملين ببعضهم البعض:** لأن الثقافة تقوم على الفهم المشترك والظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمؤسسة إلى حد كبير.<sup>4</sup>
- 5 **القصص والطقوس والرموز والمفردات:** فهي تمثل أثراً كبيراً في تكوين الثقافة التنظيمية, فالقصص عنصر الاقتداء والمثل الأعلى, والطقوس تتمثل في الحرص على العادات والتقاليد المتداولة منذ القدم, والرموز هي الاقتداء بالسلوك والصفات والسمات, فهي إذاً خليط من المفاهيم التي تُكوّن ثقافة ناضجة وواعية للموظف في المنظمة.<sup>5</sup>

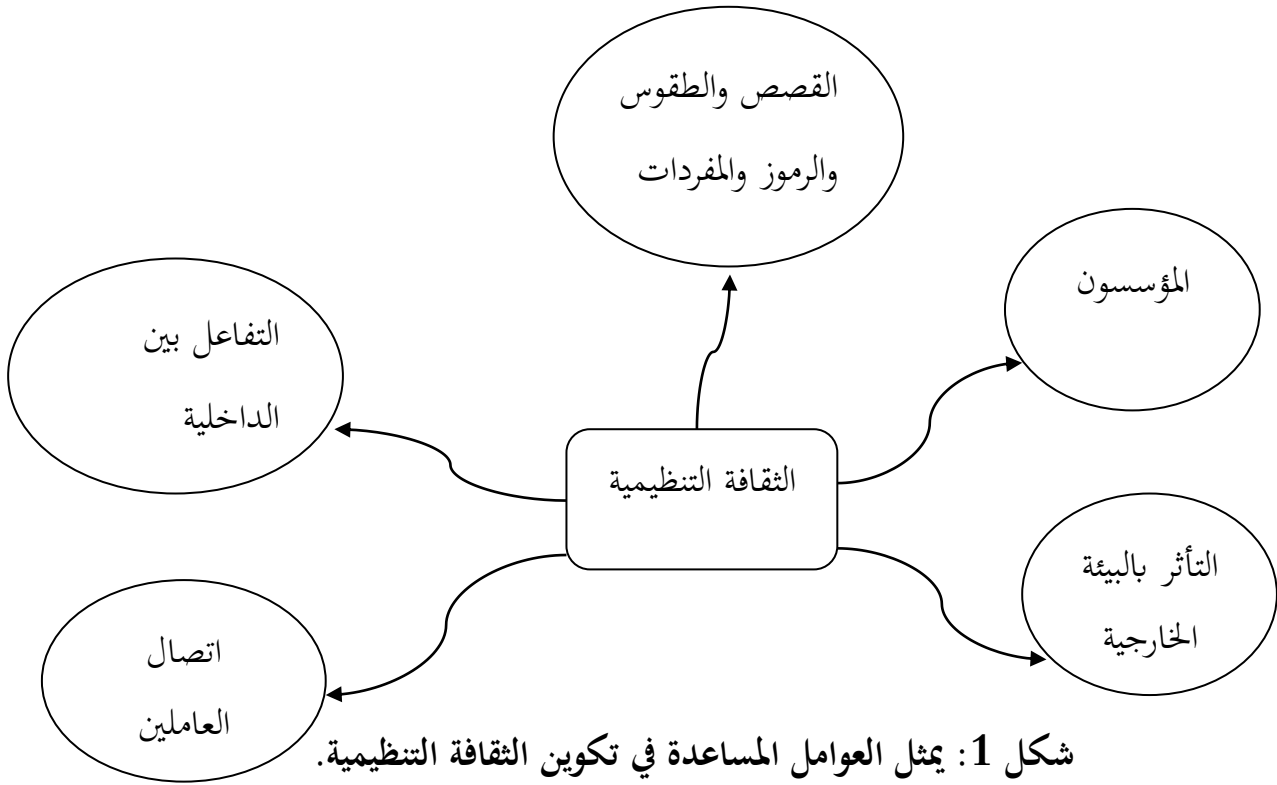
<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي, مرجع سابق, ص165.

<sup>2</sup> أحمد ماهر, تنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية, الدار الجامعية الإسكندرية, 2004م, ص438.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ص 438.

<sup>4</sup> طاهر شعبان حسن, ولبنى ليليا بشارة, اتخاذ القرار القيمي توفيق للصراعات التنظيمية أم بحث عن مثالية غير موجودة, ط1, دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع, عمان- الأردن, 1438هـ-2017م, ص241-242.

<sup>5</sup> حسام سالم السحباني, مرجع سابق, ص27.



شكل 1: يمثل العوامل المساعدة في تكوين الثقافة التنظيمية.  
المصدر: من إعداد الباحثين.

### المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية من منظور إسلامي

تناولنا في هذا المطلب فرعين, تمثل الأول في مراحل تطور التنظيم في العهد الإسلامي, والثاني خصص لمبادئ التنظيم الإداري في الإسلام وسماته.

### الفرع الأول: مراحل تطور التنظيم في العهد الإسلامي

اتخذ التنظيم في الإسلام بعداً عقائدياً واجتماعياً أدى في المقابل إلى سقوط فكر وعقيدة مجتمع الوثنية<sup>1</sup> الذي كان قائماً في العصر الجاهلي<sup>2</sup> قبل ظهور الرسول صلى الله عليه وسلم, والتنظيم بُني في الأساس على هيكل الخلية الأولى: الرسول صلى الله عليه وسلم وزوجته خديجة<sup>3</sup>, وأبو بكر الصديق<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مجتمع الوثنية, هو مجتمع عايش الديانة الوثنية التي ظهرت في شبه الجزيرة العربية خلفاً للديانة الحنفية وقبل ظهور الإسلام, أسسها عمر ابن لحي الخزاعي لتنتشر قرابة القرنين.

<sup>2</sup> العصر الجاهلي, هو الفترة الممتدة قبل بعثة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم, والتي استمرت قرن ونصف أو مئتان قبل البعثة.

<sup>3</sup> خديجة رضي الله عنها, هي أم المؤمنين وأولى زوجات الرسول صلى الله عليه وسلم وأم كل أولاده ماعدا إبراهيم عاشت معه فترة ما قبل البعثة وكانت تستشعر نبوة زوجها.

<sup>4</sup> أبو بكر رضي الله عنه, عبد الله بن أبي قحافة التيمي القرشي, هو أول الخلفاء الراشدين, وأحد العشر المبشرين بالجنة وهو وزير الرسول وصاحبه, ورفيقه عند الهجرة إلى المدينة المنورة.

وعلي رضي الله عنهم<sup>1</sup>, الذين انطلقوا بالدعوة إلى الدين الجديد بالاستقطاب.<sup>2</sup> وقد بدأ الرسول صلى الله عليه وسلم التنظيم الإداري من خلال تعيين العمال في الولايات والمدن والقبائل المختلفة لتعليم الناس أحكام القرآن والتفقه في الدين وإقامة الصلاة وجباية أموال الزكاة لإنفاقها على مستحقيها والقضاء بين الناس, حيث عُين عتاب بن أسيد<sup>3</sup> واليا على مكة سنة 58, كما ولى الرسول صلى الله عليه وسلم الحارث بن نوفل الهاشمي<sup>4</sup> بعض أعمال مكة, وعُين أبو بكر بعد غزوة حُنَيْن<sup>5</sup>, كما استعمل وُلّاة في شبه الجزيرة العربية<sup>6</sup> فكان منهم معاذ بن جبل<sup>7</sup> الذي أرسله قاضيا على اليمن, ورغم بساطة الإدارة الإسلامية, إلا أنها وضعت للمجتمع نواة التنظيم الإداري الذي سار عليه الخلفاء الراشدون.<sup>8</sup>

أما النظام الإداري للدولة الإسلامية في عهد الصديق<sup>9</sup> رضي الله عنه فقد كان امتدادا للنظام الإداري في عهد النبي صلى الله عليه وسلم, إلا أن بعض عمال رسول الله صلى الله عليه وسلم أبوا أن

<sup>1</sup> علي رضي الله عنه, بن أبي طالب الهاشمي القُرشي, ابن عم الرسول وصهره, وهو رابع الخلفاء الراشدين عند السنة وأحد العشر المبشرين بالجنة وأول الأمة عند الشيعة.

<sup>2</sup> عامر عوض, السلوك التنظيمي الإداري, ط1, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان -الأردن, 2018م, ص53.

<sup>3</sup> عتاب بن أسيد: يكنى أبا عبد الرحمان, وأمه زينب بنت عمرو القرشية الأموية, اسلم يوم فتح مكة واستعمله النبي صلى الله عليه وسلم على مكة بعد الفتح لما صار إلى حنين.

<sup>4</sup> الحارث بن نوفل الهاشمي: هو صحابي تأخر إسلامه إلى العام الخامس هجري, ولاه النبي محمد على جدة, ثم استعمله الخلفاء عليها, ثم انتقل إلى البصرة وتوفي بها.

<sup>5</sup> غزوة حنين: هي غزوة وقعت في الثالث عشر من شهر شوال من السنة الثامنة للهجرة, بين المسلمين وقبيلتي هوازن وتثقيب في واد يسمى حنين بين مكة والطائف.

<sup>6</sup> شبه الجزيرة العربية: يطلق عليها جزيرة العرب كما تعرف بشبه القارة العربية إلا أن هذه التسمية غير منتشرة في الأوساط العربية, هي منطقة جغرافية تقع جنوب غرب آسيا عند تلاقي آسيا مع إفريقيا وهي أكبر شبه جزيرة في العالم.

<sup>7</sup> معاذ ابن جبل: صحابي وفقهه وقارئ قرآن وراوي للحديث النبوي اسلم في سن الثامن عشر وشهد بيعة العقبة الثانية واستبقاه النبي في مكة بعد فتحها ليعلم الناس القرآن.

<sup>8</sup> لنا سليمان الخليوي, وعزيرة محمد حماد بن عتيق, التنظيم الإسلامي وتطبيقاته التربوية, مجلة البحث العلمي في التربية, ع 18, 2017م, ص7.

<sup>9</sup> عهد الصديق, (50 ق م - 13هـ/573م-634م).

يعملوا لغيره, ومع ذلك فقد صار الصديق على النهج الذي عايشه في عصر النبوة<sup>1</sup>, كما اتخذ الفاروق<sup>2</sup> وعثمان بن عفان<sup>3</sup> رضي الله عنها وزيرين له.<sup>4</sup>

وفي عصر الفاروق<sup>5</sup> رضي الله عنه شهد النظام الإداري نقلة حضارية كبرى تمثلت في مدى اهتمام الخليفة وعنايته الفائقة بالنظم الإدارية, ففي عهده رسخ النظام الإداري للدولة الإسلامية, حيث فرض الفروض ودون الدواوين, وأعطى العطايا, وهذا يؤكد المرونة التي تميزت بها عقلية الفاروق وقبولها للتطور.<sup>6</sup>

وفي عصر ذي النورين عثمان ابن عفان<sup>7</sup> رضي الله عنه شهدت المدينة تطورات إدارية محدودة, وعلى الرغم من ذلك فقد كان لهذا التطور أهمية كبيرة, فقد تحول نظام العسس الموجود قديما إلى نظام له أصول وقواعد ومهام محددة, لذا يمكن القول أن الأوضاع الإدارية ظلت على الوضع التي كانت عليه في عهد الفاروق, وربما يرجع السبب إلى اضطراب الأقاليم والظروف السياسية التي مرت بها الدولة الإسلامية.

كما ظلت الأحوال في عهد علي بن أبي طالب<sup>8</sup> كرم الله وجهه, ولكنه حرص على تحقيق العدل بين الرعية, وعرف أنه كان يقسم ما في بيت المال<sup>9</sup> ولا يترك به شيئا,<sup>10</sup> من ذلك ما فعل بعد بيعة أهل البصرة حيث نظر في بيت مالها فإذا فيه ستة مئة وزيادة, فقسمها على من شهد معه الواقعة, ويمكن أن نستنبط من خطبه كرم الله وجهه نظمه الإدارية وأوامره وتوجيهاته لعمال

<sup>1</sup> عصر النبوة, هو مصطلح يشير إلى حقبة تاريخية من تاريخ الإسلام ضمن صدر الإسلام, تتمثل في الأحداث التاريخية المتعلقة بنشأة الإسلام والدولة الإسلامية الأولى في الفترة الواقعة بين بعثة محمد بن عبد الله رسول الإسلام.

<sup>2</sup> الفاروق, هو ثاني الخلفاء الراشدين ومن كبار أصحاب الرسول صلى الله عليه وسلم, وأحد أشهر الأشخاص والقادة في التاريخ الإسلامي, وأحد العشر المبشرين بالجنة.

<sup>3</sup> عثمان بن عفان رضي الله عنه, هو ثالث الخلفاء الراشدين, وأحد العشر المبشرين بالجنة, ومن السابقين إلى الإسلام يكنى ذا النورين لأنه تزوج اثنين من بنات الرسول رقية وأم كلثوم.

<sup>4</sup> لنا سليمان الخليلوي, وعزيرة محمد حماد بن عتيق, مرجع سابق, ص7.

<sup>5</sup> عصر الفاروق, من (22 جمادى الآخرة 13هـ/23 أغسطس 634م).

<sup>6</sup> لنا سليمان الخليلوي, وعزيرة محمد حماد بن عتيق, مرجع سابق, ص8.

<sup>7</sup> عصر ذو النورين عثمان ابن عفان رضي الله عنه, (47 ق هـ-35هـ/576م-656م).

<sup>8</sup> عصر علي كرم الله وجهه: (13 رجب -23 ق هـ /17 مارس 599م/21 رمضان -40هـ/27 يناير 661م).

<sup>9</sup> بيت المال: هو المبنى و المكان الذي تحفظ فيه الأموال العامة للدولة الإسلامية.

<sup>10</sup> لنا سليمان الخليلوي, وعزيرة محمد حماد بن عتيق, مرجع سابق, ص8.

الأقاليم، وفي سنة ست وثلاثين للهجرة فرق على رضي الله عنه عماله على الأقاليم، فبعث عثمان بن حنيف<sup>1</sup> على البصرة<sup>2</sup>، وعمارة بن شهاب<sup>3</sup> على الكوفة<sup>4</sup>، وقيس بن سعد<sup>5</sup> على مصر، وسهل بن حنيف<sup>6</sup> على الشام<sup>7</sup> لكنه لم يصل إليها، وعاد إلى المدينة التي اختلطت فيها الأمور.<sup>8</sup>

**الفرع الثاني: مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام وسماته**

**1:** لقد قام التنظيم الإداري في الإسلام على جملة من المبادئ نذكر منها:

- مبدأ المحاسبة الفردية: على ضوء مفهوم السلطة والمسؤولية فإن محاسبة الفرد ومراجعة أعماله يجب أن تتم من قبل رئيسه المباشر،<sup>9</sup> وهذا ما نراه جلياً في القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ جَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَلِتَسْأَلَنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [سورة النحل: 93]، وأيضاً قوله تعالى: ﴿مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾ [سورة ق: 18]، ويقول تعالى: ﴿وَإِنَّ عَلَيْكُمْ حَافِظِينَ﴾ ١٠ ﴿كِرَامًا كَاتِبِينَ﴾ ١١ ﴿يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ﴾ [سورة الانفطار: 10-12]، وقوله عز وجل: ﴿وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي أَنْفُسِكُمْ فَاحْذَرُوهُ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَفُورٌ حَلِيمٌ﴾ [سورة البقرة: 235]، و عن وابصة بن معبد رضي الله عنه قال: أتيت رسول الله

<sup>1</sup> عثمان بن حنيف: صحابي من الأنصار من بني حنش بن عوف من الأوس، شهد مع النبي صلى الله عليه وسلم المشاهد كلها، بعد بدر، ولاه علي رضي الله عنه البصرة قبل موقعة الجمل، وتوفي في خلافة معاوية بن أبي سفيان.

<sup>2</sup> البصرة: ثالث أكبر مدن جمهورية العراق، وهي المركز الإداري والسياسي لمحافظة البصرة، تقع أقصى جنوب العراق على الضفة الغربية لشط العرب.

<sup>3</sup> عمارة بن شهاب: لم تذكره كتب التاريخ إلا عن طريق الطبراني حيث قال: كانت له هجرة واستعمله علي رضي الله عنه في فترة خلافته على الكوفة.

<sup>4</sup> الكوفة: مدينة عراقية ومركز قضاء، تتبع إدارياً إلى محافظة النجف في منطقة الفرات الأوسط جنوب عاصمة بغداد، كان عاصمة للخلافة الإسلامية في زمن علي رضي الله عنه.

<sup>5</sup> قيس بن سعد: بن عبادة الساعدي الخزرجي، صحابي جليل بيته من أكرم بيوت العرب وأعرقه نسبا.

<sup>6</sup> سهل بن حنيف: صحابي من الأنصار من بني حنش بن عوف من الأوس، شهد مع النبي صلى الله عليه وسلم المشاهد كلها، بعد أحد وصاحب علي رضي الله عنه بعد استخلافه، فولاه المدينة والبصرة وبلاد فارس.

<sup>7</sup> الشام: اسم للمنطقة التي تقع في شرق العالم العربي، شمال الحجاز وشبه الجزيرة العربية وغرب العراق وجنوب تركيا وشرق البحر الأبيض المتوسط ومصر.

<sup>8</sup> أحمد بن عيسى، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018م، ص 111.

<sup>9</sup> سعد بن زيد آل محمود، التنظيم الإداري في الإسلام، <http://midad.com/article/209539>، (تم النصف بتاريخ: 2019-12-28، 14:25).

صلى الله عليه وسلم فقال: >> جئت تسأل عن البرِّ والإثم؟ قال: نعم، فقال: استفت قلبك: البرُّ ما اطمأنت إليه النفس، واطمأنَّ إليه القلب، والإثم ما حاك في النفس وتردد في الصدر، وإن أفتاك الناس وأفتوك<<<sup>1</sup>

-مبدأ وحدة الأمر والتوجيه: وهو يعني أن الفرد يجب أن يتلقى التوجيه والأوامر من شخص واحد فقط هو رئيسه المباشر،<sup>2</sup> وعلى هذا يبهننا القرآن الكريم حيث يقول تعالى: ﴿صَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلًا فِيهِ شُرَكَاءُ مُتَشَاكِسُونَ وَرَجُلًا سَلَمًا لِرَجُلٍ هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلًا الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [سورة الزمر: 29]، وفي حين حثنا القرآن على طاعة النبي صلى الله عليه وسلم فقال تعالى: ﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَاحْذَرُوا فَإِن تَوَلَّيْتُمْ فَأَعْلَمُوا أَنَّمَا عَلَى رَسُولِنَا الْبَلَاغُ الْمُبِينُ﴾ [سورة المائدة: 92]، ويتضح هذا جلياً من حديث النبي - صلى الله عليه وسلم حينما توجه له الأشخاص ليشكوا إليه ما حصل من أمرهم فكان موجههم وقائدهم هو النبي - صلى الله عليه وسلم - الذي يتلقون منه الأوامر، حدثنا زكريا عن يحيى، قال: حدثنا عبد الله بن نمير، قال: حدثنا هشام بن عروة عن أبيه عن عائشة: >> أَنَّمَا اسْتَعَارَتْ مِنْ أَسْمَاءَ قِلَادَةً فَهَلَكَتْ، فَبَعَثَ رَسُولُ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- رَجُلًا، فَوَجَدَهَا فَأَدْرَكَتْهُمْ الصَّلَاةَ وَلَيْسَ مَعَهُمْ مَاءٌ فَصَلَّوْا، فَشَكَّوْا ذَلِكَ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- فَأَنْزَلَ اللَّهُ آيَةَ التَّيْمِمِ، فَقَالَ أُسَيْدُ بْنُ حُضَيْرٍ لِعَائِشَةَ جَزَاكَ اللَّهُ خَيْرًا، فَوَا لِلَّهِ مَا نَزَلَ بِكَ أَمْرٌ تَكْرَهِيئُهُ إِلَّا جَعَلَ اللَّهُ ذَلِكَ لِكَ وَلِلْمُسْلِمِينَ فِيهِ خَيْرًا<<<sup>3</sup>.

-مبدأ تبادل المشورة: يعني الفرد ثماراً عدة جراء المشورة التي يحصل عليها من ذوي الخبرة والرأي السديد، لهذا أقرها الإسلام وأكد عليها في مواطن كثير في الكتاب والسنة وما ورد عن السلف الصالح،<sup>4</sup> وهذا واضح من أمر الله لنبيه صلى الله عليه وسلم في قوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [سورة آل عمران: 159]، كما أمر المؤمنين

<sup>1</sup> رواه الإمامين أحمد بن حنبل و الدارمي، كتاب جامع العلوم والحكم، ج2، حديث رقم: 27، ص93، حديث حسن.

<sup>2</sup> سعد بن زيد آل محمود، مرجع سابق.

<sup>3</sup> رواه البخاري في صحيحه، كتاب التيمم، باب إذا لم يجد ماء ولا تراباً، ج1، حديث رقم: 324، ص88، حديث صحيح.

<sup>4</sup> لينا سليمان الخليلوي، وعزيرة محمد حماد بن عتيق، مرجع سابق، ص13.

بتبادل المشورة أثناء القيام بأعمالهم قال عز وجل: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ [سورة الشورى:38], وقد روي أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال لأبي بكر الصديق وعمر الفاروق رضي الله عنهما: >> <<لَوْ اجْتَمَعْتُمَا فِي مَشُورَةٍ مَا خَالَفْتُمَا>><sup>1</sup>.

-مبدأ العدالة: هي عموم الإدارة الإسلامية, ورأس مالها, ودعامتها الرئيسية التي تقوم وتستند إليها وبدونها لا تنهض الإدارة في الإسلام ولا تقوم بواجباتها, فالعدالة في القول والعمل, وفي الحكم وفي الأمر, وفي كل سلوك من جانب القائد وأعضاء فريقه الذين يعملون معه,<sup>2</sup> امتثالاً لقوله عز وجل: ﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا﴾ [سورة الأنعام:152], وقوله سبحانه وتعالى: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ [سورة النساء:58], وقوله أيضاً: ﴿وَأَنْ أَحْكُمَ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ﴾ [سورة المائدة:49], وقد روي عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال: >> <<إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَى مَنَابِرٍ مِنْ نُورٍ, عَنْ يَمِينِ الرَّحْمَنِ عَزَّ وَجَلَّ, وَكَلْنَا يَدَيْهِ يَمِينًا, الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلَوْ>><sup>3</sup>, وقوله صلى الله عليه وسلم: >> <<إِنَّ أَحَبَّ النَّاسِ إِلَى اللَّهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَأَدْنَاهُمْ مِنْهُ مَجْلِسًا إِمَامٌ عَادِلٌ>><sup>4</sup>.

-مبدأ مرونة التنظيم: ويتضمن هذا المبدأ ضرورة أن يتم التغيير في التنظيم عند حدوث ظروف ملزمة لهذا التغيير سواء كانت داخلية أو خارجية,<sup>5</sup> قال تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾ [سورة النحل:125], ويتجلى مبدأ المرونة في الإدارة من باب أن الله أعطى للنبي -

<sup>1</sup> رواه أحمد في مسنده, كتاب مسند الشاميين, باب حديث عبد الرحمان بن غنم الأشعري رضي الله تعالى عنه, ج2, حديث رقم:17039, ص151, حديث حسن.

<sup>2</sup> محمد عبد الله البرعي, ومحمود عبد الحميد مرسي, الإدارة في الإسلام, المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية, فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر, جدة, المملكة العربية السعودية, 1411هـ-1990م, ص151.

<sup>3</sup> رواه مسلم, كتاب الإمارة, باب فضيلة الإمام العادل, وعقوبة الجائر, والحث على الرفق بالرعية عليهم, ج3, حديث رقم:1827, ص1458, حديث صحيح.

<sup>4</sup> رواه الترمذي, كتاب الأحكام عن رسول الله صلى الله عليه وسلم, باب ما جاء في الإمام العادل, ج3, حديث رقم:1323, ص617, حديث حسن.

<sup>5</sup> سعد بن زيد آل محمود, مرجع سابق.

صلى الله عليه وسلم - خمس أمور تفرد بها ولم يعطها لأحد من الأنبياء رحمة بالعباد وتخفيفاً عنهم في بعض الأمور لقوله صلى الله عليه وسلم: <<أُعْطِيَتْ خَمْسًا لَمْ يُعْطَهُنَّ أَحَدٌ قَبْلِي : نُصِرْتُ بِالرُّعْبِ مَسِيرَةَ شَهْرٍ ، وَجُعِلَتْ لِي الْأَرْضُ مَسْجِدًا وَطَهُورًا ، فَأَيُّمَا رَجُلٍ مِنْ أُمَّتِي أَدْرَكْتُهُ الصَّلَاةَ فَلْيُصَلِّ ، وَأُحِلَّتْ لِي الْمَغَانِمُ وَلَمْ تَحِلَّ لِأَحَدٍ قَبْلِي ، وَأُعْطِيَتْ الشَّفَاعَةُ ، وَكَانَ النَّبِيُّ يُبْعَثُ إِلَى قَوْمِهِ خَاصَّةً وَبُعِثْتُ إِلَى النَّاسِ عَامَّةً>><sup>1</sup>.

-مبدأ الموازنة بين مصلحة الفرد والجماعة:التوازن هو ناموس الكون, وقانون الحاكم, وهو أصل حرية الفرد, وأساس حماية المجتمع, حيث لا طغيان لأحدهما على مصالح الآخر, فالتوازن روح وحياة الإدارة الإسلامية, وبدونه تنهار ويختل بنيانها,<sup>2</sup> وتلك الحقيقة أكدها سبحانه وتعالى في كتابه الحكيم في قوله عز وجل: ﴿وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ﴾ [سورة الحجر:19], والتوازن فيسلوك الفرد لخدمة الفرد والمجتمع معا دعا إليه سبحانه وتعالى عز وجل: ﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾ [سورة الفرقان:67], وفي إطار هذا التوازن يتحقق تنظيم العلاقات في المنظومة الإدارية الإسلامية , ويتحدد نطاق التكليف والمسؤولية والواجب بين الفرد والمجتمع التي تقع على عاتق المسلم في جميع الكيانات الإدارية والتي أوضحها النبي صلى الله عليه وسلم في قوله: << أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ>><sup>3</sup>.

## 2:ويتصف التنظيم الإداري في الإسلام كذلك بسمات أهمها:

-يهتم بجميع شؤون المسلمين الكبير منهم والصغير, ويوضح لهم النظام الذي يحكمهم فيما يختص بالعبادات والمعاملات.

-يقضي على الطبقة الموجودة في التنظيمات الأخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رواه البخاري في صحيحه, كتاب التيمم, باب الصلاة على النفساء وسنتها, ج1, حديث رقم: 335, ص 87 حديث صحيح.

<sup>2</sup> محمد عبد الله البرعي, ومحمود عبد الحميد مرسي, مرجع سابق, ص153-154.

<sup>3</sup> رواه البخاري في صحيحه, كتاب الأحكام, باب قول الله ﷻ ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي

الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ [النساء: 59], ج13, حديث رقم: 2409, ص120, حديث صحيح.

<sup>4</sup> لنا سليمان الخليلوي, وعزيرة محمد حماد بن عتيق, مرجع سابق, ص9.

- يؤكد التنظيم الإداري على التعاون بين الأفراد والجماعات , حيث لا يستطيع الإنسان أن يعيش بمعزل عن غيره.

- يؤكد على ضرورة الإعمار بكل صورة سواء داخل المؤسسة أو خارجها .

- يلغي العنصرية ويعلي من شأن الكفاءة والخبرة ويؤكد ضرورة العدالة التي تغرس الولاء والانتماء لدى الأفراد بالمؤسسة.

- يحرص على تحديد المهام وتوزيعها بعدالة بين الأعضاء داخل المؤسسة.

- يحرص على تعضيد الفكر الجماعي عن الفكر الفردي لما له من مميزات تنعكس على المؤسسة وأفرادها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها

تطرقنا في هذا المطلب إلى فرعين, تناولنا في الأول عناصر الثقافة التنظيمية, أما الثاني فخصص لخصائص الثقافة التنظيمية.

#### الفرع الأول: عناصر الثقافة التنظيمية

ترتكز الثقافة التنظيمية على مكونات من أهمها:

**1القيم التنظيمية:** هي عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة, حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب.

**2المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة, تدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة انجاز الأعمال والمهام الوظيفية.

**3الأعراف والتوقعات:** هي المعايير التي يلتزم بها العاملون ومجموع الأشياء المتوقعة المحددة من طرف الفرد أو المنظمة خلال فترة العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>لينا سليمان الخليلوي, وعزيزة محمد حماد بن عتيق, مرجع سابق, ص10.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي, مرجع سابق, ص164.

**4المراسيم:**هي أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة (شعائر, طقوس, أساطير) في ثقافتهم مثل: إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف.

**5الشعائر:** هي أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي مثل: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة.

**6الطقوس:** احتفالات متكررة بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثل: فترة استراحة يومية لتناول القهوة.<sup>1</sup>

**7القصص والأساطير والروايات الشعبية:**هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون, وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة, وهي مزيج بين الحقائق والخيال.

**8 الأبطال والنجوم غير العاديين:** هم شخصيات يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها, ويقدمون دورا أنموذجا في الأداء والانجاز, يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزا للصناعة التي تعمل بها المنظمة.<sup>2</sup>

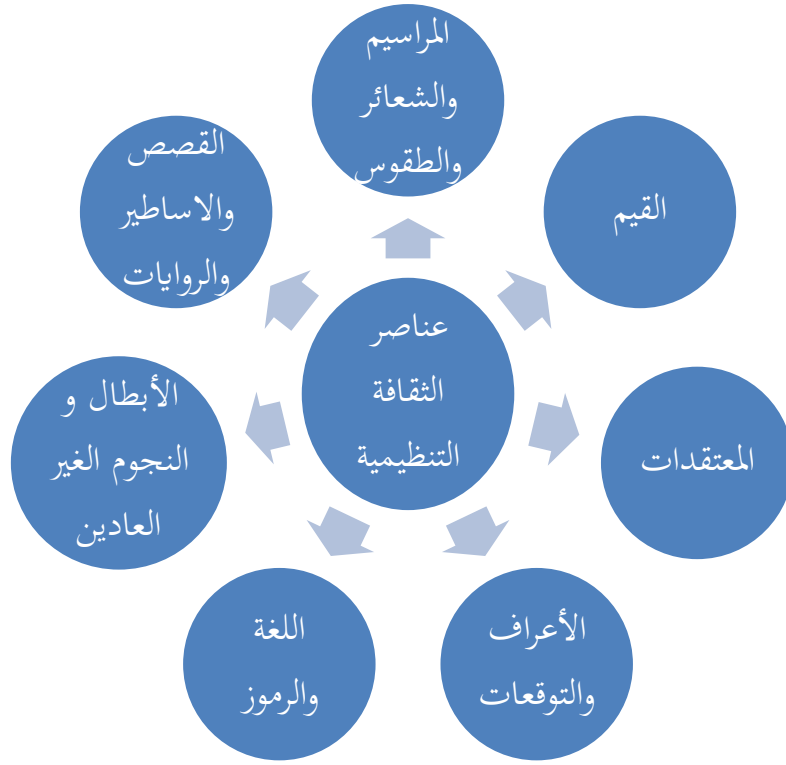
**9 الرموز:**هي الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين, فعلى سبيل المثال: فإن بعض الشركات التي تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب, توحى للعملاء وغيرهم بأن الشركة ضخمة مستقرة لها مكانة في السوق.

**10 اللغة:**هي التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين وتساعد على الاحتفاظ بثقافة حية في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسن حريم, السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال, ط3, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, 1429هـ-2009م, ص313.

<sup>2</sup> حسن حريم, إدارة المنظمات من منظور كلي, ط2, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, 1431هـ-2010م, ص262.

<sup>3</sup> جيرالد جيرينبرج, وروبرت بارون, مرجع سابق, ص639-640.



شكل 2: يمثل عناصر الثقافة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثين.

### الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تنقسم الثقافة التنظيمية إلى خصائص يمكن أن تنشأ عن المفهوم أو السلوك نذكر أهمها:

#### 1: تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية كمفهوم فيما يلي:

- نظام أمريكي مركب: حيث تتكون من العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين, وتشمل العناصر التالية:

\* الجانب المعنوي: (الشق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار).

\* الجانب السلوكي: (عادات وتقاليد أفراد المجتمع, الممارسات العلمية المختلفة).

\* الجانب المادي: (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي, مرجع سابق, ص 180.

- لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف, استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية, ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.
  - نظام متكامل: فهي بكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها, فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.<sup>1</sup>
  - نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي, بل إنها في تغير مستمر, حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامحها القديمة.
  - نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل على تسليمها للأجيال اللاحقة, ويتم تعليمها و توريثها عن طريق التعلم والمحاكاة.<sup>2</sup>
  - العمق: الثقافة هي أعمق أجزاء المجموعة وكثيرا ما تنشأ في اللاوعي, وهي لذلك ليست واضحة تماما بقدر وضوح الأجزاء الأخرى.
  - الاتساع: الثقافة مفهوم سريع الانتشار, فهي تؤثر في جميع الأوجه المحددة لكيفية تعامل المنظمة مع مهمتها الأساسية وبيئاتها المختلفة.
  - الاستقرار الهيكلي: حين نقول عن شيء أنه ثقافي لا نعني أنه مشترك, بل مستقر أيضا لأنه يعرف المجموعة, وحين يتوصل إلى شعور بهوية المجموعة, فإن هذا الشعور هو القوة الرئيسية للاستقرار.<sup>3</sup>
- 2: أما عن خصائص الثقافة التنظيمية كسلوك فهي تتعلق بـ:

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي, مرجع سابق, ص 181.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر, الموارد البشرية مدخل لتخفيض الميزة التنافسية , ط1, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, الإسكندرية, 2011م, ص 79.

<sup>3</sup> ادجار هـ- شاهين, الثقافة التنظيمية والقيادة, تر محمد منير الأصعي, محمد شحاتة وهيبي, فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية, الرياض, المملكة العربية السعودية, 1432هـ-2011م, ص 28.

درجة وضوح الأهداف والتوقعات بين العاملين, درجة التكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة , مدى دعم الإدارة العليا للعاملين, شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق للعاملين, مدى وجود ولاء للمنظمة, درجة تحمل الاختلاف والتسامح بالاستماع لوجهات النظر المختلفة , طبيعة الاتصالات وأنظمة الحوافز.<sup>1</sup>



شكل 3: يمثل خصائص الثقافة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثين.

### المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية وأبعادها

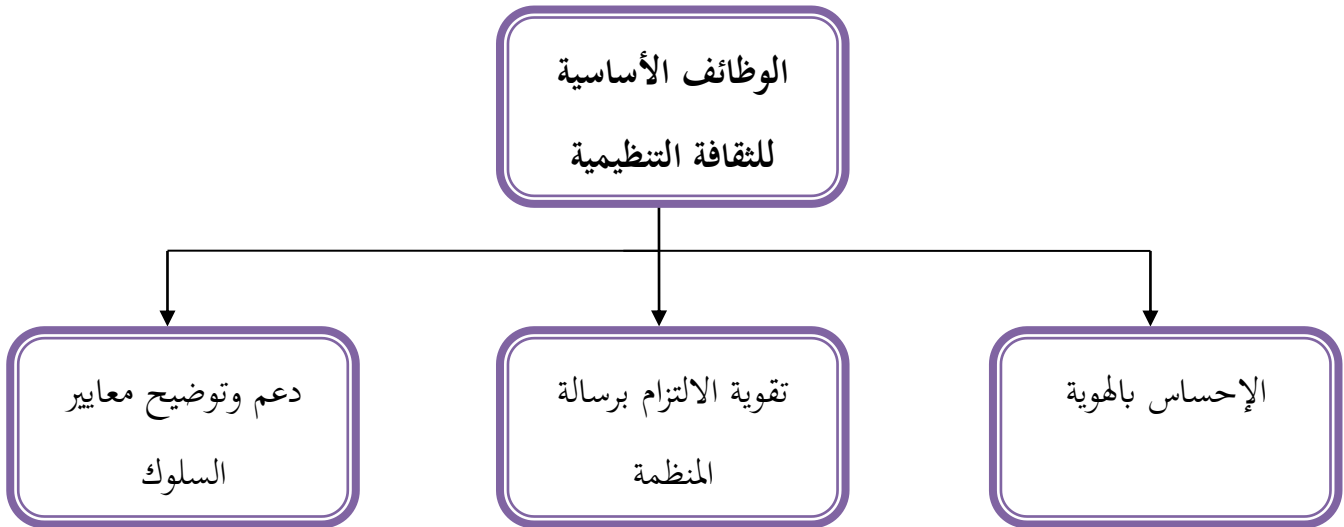
قسمنا المطلب الرابع إلى فرعين, تمثل الأول في وظائف الثقافة التنظيمية, وخصص الثاني لأبعاد الثقافة التنظيمية.

#### الفرع الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

ترتكز الثقافة التنظيمية على وظائف أهمها:

<sup>1</sup> هادف رانية, غزال حياة, إدارة التغيير الثقافي داخل المنظمات المعاصرة, مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية, العام السادس, ع 53- ماي 2019م, ص 86.

- 1 تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة, كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المؤسسة وازداد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- 2 دعم وتوضيح معايير السلوك بالمؤسسة: تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد, فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين, مما يحدد بوضوح ما يعني قوله أو عمله في كل حالة من الحالات, وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة, وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في وقت واحد.<sup>1</sup>
- 3 تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.<sup>2</sup>
- 4 تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة, وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.<sup>3</sup>
- 5 تقوية الالتزام برسالة المنظمة: يعني أن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا, إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة, فإن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.<sup>4</sup>



شكل 4: يمثل الوظائف الأساسية لثقافة المنظمة

المصدر: جيرالد جيرينج وروبرت بارون, إدارة السلوك في المنظمات بتصرف.

<sup>1</sup> طاهر شعبان حسن, ولبنى ليليا بشارة, مرجع سابق, ص 241.

<sup>2</sup> حسن حريم, السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال, مرجع سابق, ص 313.

<sup>3</sup> حسن حريم, إدارة المنظمات من منظور كلي, مرجع سابق ص 261.

<sup>4</sup> جيرالد جيرينج, وروبرت بارون, مرجع سابق, ص 630.

## الفرع الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

هناك من يحدد أن للثقافة التنظيمية بعدين أساسيين هما:

- 1 **البعد الخاص بدرجة الصداقة (Solidarity)** : يقيس هذا البعد درجة الصداقة بين أعضاء المنظمة, وهو أول شيء يلاحظه العامل الجديد, ولها جوانب إيجابية وأخرى سلبية, فمن إيجابياتها أنها تساعد على نشر الابتكار, لأنها تحث الناس على العمل في شكل فرق, وعلى تقاسم المعلومات والمعارف مما يزيد إنتاجهم في الأفكار الجديدة, وعلى الجانب السلبي فإنها قد تحفز العاملين على تكوين جماعات غير رسمية قد تدمر الطرق المادية لاتخاذ القرار ومن ثم التأثير السلبي بدرجة الصداقة القوية وبالتالي فأعضاء الجماعة قد يتعدون عن مناقشة بعضهم البعض.<sup>1</sup>
- 2 **البعد الخاص بدرجة الفهم المشترك لرسالة المنظمة وأهدافها**: من الواضح أنه لا صلة بين هذا البعد وبين علاقة العاملين ببعضهم البعض فمثلا: ضباط البوليس عند تتبعهم للمجرم, والجراح عند الوقوف أمام الطاولة التي يجري عليها الجراحة يتمنعان بدرجة من الفهم لرسالة المنظمة وأهدافها نظرا لأنهما يلتزمان أساليب محددة لتحقيق الأهداف المتفق عليها.<sup>2</sup>

وهناك نموذج يحدد عشرة (10) أبعاد للثقافة التنظيمية مع اختلافها من منظمة لأخرى وهي كالاتي:

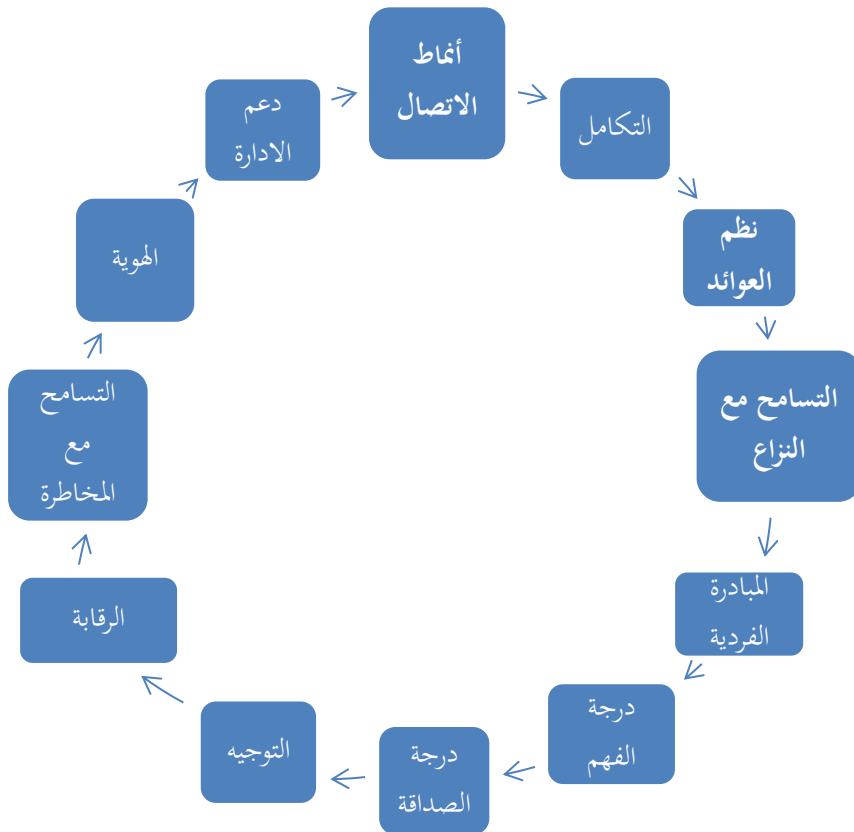
- 1 **التوجيه (Direction)**: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافها وتوقعات أدائية واضحة.
- 2 **المبادرة الفردية: (Individual Initiative)**: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- 3 **التسامح مع المخاطرة (Risk tolerance)**: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين, ومبدعين, ويسعون للمخاطرة.<sup>3</sup>
- 4 **التكامل (Integration)**: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- 5 **دعم الإدارة (Management Support)**: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة, والمساعدة و المؤازرة للعاملين.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي, مرجع سابق, ص181.

<sup>2</sup> جيرالد جيرنيرج, وروبرت بارون, مرجع سابق, ص632.

<sup>3</sup> حسن حريم, السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال, مرجع سابق, ص310.

- 6 الرقابة (Control): ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات, ومقدار الإشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين.<sup>1</sup>
- 7 الهوية (Identity): إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- 8 نظم العوائد (Rewards System) : إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات), على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمين والمحابة وغيرها.<sup>2</sup>
- 9 التسامح مع النزاع (Conflict Tolerance): إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مباشرة.
- 10 أنماط الاتصال (Communication Patterns): إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي المناسب.<sup>3</sup>



شكل 5: يمثل أبعاد الثقافة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثين.

<sup>1</sup> حسن حريم, إدارة المنظمات من منظور كلي, مرجع سابق, ص 258.

<sup>2</sup> المرجع نفسه, ص 259.

<sup>3</sup> حسن حريم, السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال, مرجع سابق, ص 311.

### المبحث الثاني: تكوين الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك في المنظمة

تساعد الثقافة التنظيمية على كسب المؤسسة هويتها التنظيمية وقيمها، لذلك يمكن اعتبارها جهاز التنفس وجوهر حياة المؤسسة لاشتغال مواردها، وبهذا الصدد قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب، كان الأول بعنوان أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها، والمطلب الثاني تطرق إلى أهمية الثقافة التنظيمية ومحدداتها، أما الثالث فكان بعنوان آليات خلق الثقافة التنظيمية وطرق نشرها، والرابع تضمن تأثيرات الثقافة التنظيمية وعوامل تغييرها وكيفية والمحافظة عليها.

### المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها

قسمنا هذا المطلب إلى فرعين، تطرقنا في الأول إلى أنواع الثقافة التنظيمية، وخصص الثاني لمستوياتها.

### الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

يعتبر تنوع الثقافة من أجمل الصور المرنة في علم الإدارة إذ يعطي المرونة الكاملة للمنظمة في القدرة على تشكيل الثقافة التنظيمية حسب قيمها ومعتقداتها وسياساتها، وهذا التنوع يختلف من منظمة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى ويمكن إجمالها على النحو التالي:

- 1 الثقافة القوية:** تساعد على التأثير الإيجابي وعلى كفاءة المؤسسة، لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع ذهني يزيد من حماسهم في العمل، ونجد أن المؤسسات ذات الثقافة القوية تتمتع بمجموعة من الخصائص منها: الثقة، الألفة والمودة، تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف مع التأكيد على الاستقلالية، إرساء التصاميم التنظيمية التي من شأنها أن تحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم لتعظيم الإنتاجية.<sup>1</sup>
- 2 الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة بين أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، مما يولد صعوبة بين أعضاء المنظمة في التوافق والتوحد مع أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص315.

<sup>2</sup> حسن حريم، إدارة المنظمات من منظور كلي، مرجع سابق، ص263.

- 3 **الثقافة المتطورة:** هي التي تهتم بمشاكل التكيف, تركز على فلسفة المنظمة, وعلى الثقة وحب العمل, فالأفراد في هذا النوع يشتركون ويوحدون جهودهم لحل المشاكل وتنفيذ الحلول بشكل تلقائي.<sup>1</sup>
- 4 **الثقافة البيروقراطية:** هي التي يتم فيها تحديد معظم السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتق أعضاء المنظمة, وتتسلسل فيها السلطة بشكل هرمي وتقوم على الالتزام.
- 5 **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس نتائجه, وعادة ما يكون الفرد الناجح فيها هو من يحمي نفسه ويكون منظما ودقيقا في عمله.
- 6 **الثقافة المساندة:** تركز على الجانب الإنساني, ويسود في المنظمة الجو الأسري والتعاوني بين العاملين فيساعدون بعضهم البعض.<sup>2</sup>
- 7 **ثقافة المهمة:** تركز على نتائج العمل ومدى استخدام الأفراد العاملين للموارد المتاحة لتحقيق أفضل أهداف المنظمة.
- 8 **الثقافة الإبداعية:** هي التي توفر بيئة العمل المساعدة على الإبداع, يتصف أفرادها بالجرأة في اتخاذ قراراتهم.
- 9 **ثقافة الدور:** ينحصر تركيزها على تخصصات الأفراد العاملين في المنظمة وأدوارهم فيها, وتؤمن هذه الثقافة بالاستمرار والثبات الوظيفي.<sup>3</sup>
- 10 **ثقافة شبكة العلاقات:** يميل الناس فيها إلى إتباع سياسة الباب المفتوح, بأن يتحدثوا عن النشاط بطريقة غير رسمية, كما أنهم ينفقون جزء من وقتهم في بناء الصداقات.
- 11 **ثقافة الأجراء:** تضم هذا النوع من الثقافة من يركزون على العمل معا لإنجاز الوظائف المكلفين بها, يميل هذا النوع من الناس إلى الاتصال بطرق مباشرة سلسلة ومنطقية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي, مرجع سابق, ص189.

<sup>2</sup> حسام سالم السحباني, مرجع سابق, ص22.

<sup>3</sup> محمد الحز ناوي, أساليب القيادة والثقافة التنظيمية, <https://www.linkedin.com/pulse>, (تم التصفح بتاريخ: 08-12-2019).

<sup>4</sup> جيرالد جيرنيرج, وروبرت بارون, مرجع سابق, ص633.

12 **الثقافة المتناثرة:** عادة ما يكون هناك اتصال محدود بين العاملين في المنظمات التي تسود فيها هذه الثقافة, ويتحدث العاملون إلى بعضهم عندما يكون الأمر ضروريا أو مفيدا, وبالتالي فإن الغياب أمر شائع.

13 **الثقافة الطائفية:** يوجد بين العاملين صداقات حميمة كما أنه يسود بينهم فهم عميق, من الناحية الشخصية والمهنية, وتشيع هذه الثقافة في عالم الكمبيوتر وفي الشركات بين المبرمجين, لدرجة أنهم يعتقدون أن هذه الثقافة هي أفضل بيئة للعمل.<sup>1</sup>

14 **الثقافة الادھقراطية:** وتسمى أيضا الثقافة العظيمة, وهذا النمط من الثقافة يعطي صلاحيات واسعة للتغلب على ظروف عمل خاصة واستثنائية, أو لمواجهة مشكلة لا تحتمل الإجراءات التقليدية في الحل, فتلك السلطة الاستثنائية يفترض بها أن تكون قادرة على التصدي لوضع طارئ بواسطة إجراء تمؤقتة تستهدف تسيير الشؤون لحين استعادة النظام وإعادة الأمور لمسارها الطبيعي.

15 **ثقافة التسلسل الهرمي:** هي بيئة عمل رسمية ومنظمة الإجراءات تقرر ما يفعله الناس , ويفخر القادة بالتنسيق والتنظيم القائم على الكفاءة, والحفاظ على عمل المنظمة بسلاسة وهو الأكثر أهمية.<sup>2</sup>

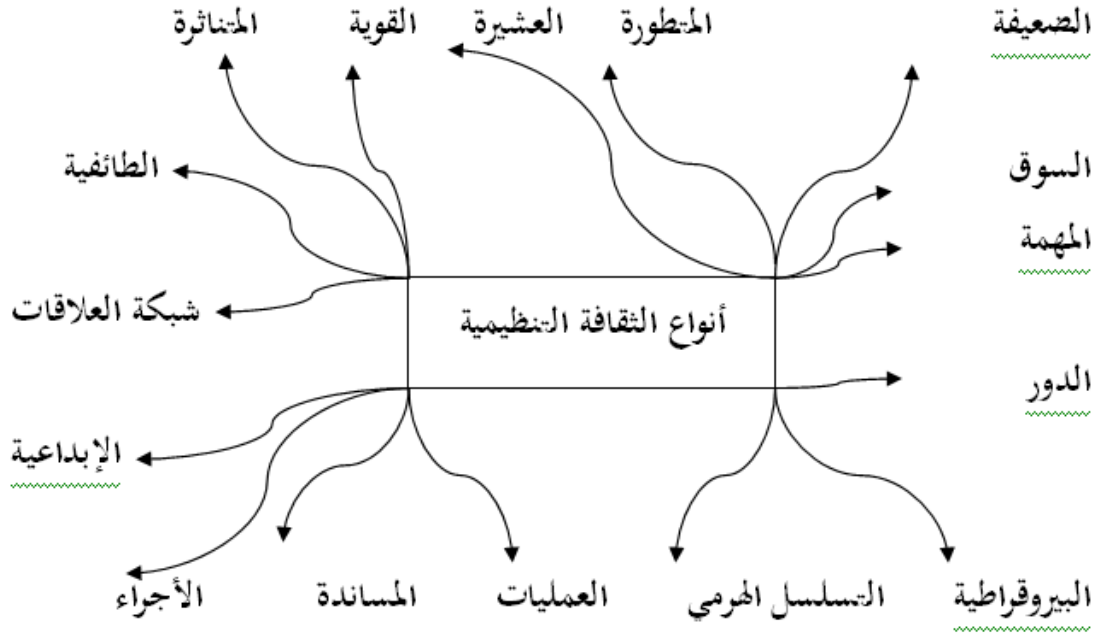
16 **ثقافة العشيرة:** يشترك الأعضاء في القواسم المشتركة ويرون أنفسهم جزء من عائلة واحدة كبيرة نشطة وناشطة, وتأخذ القيادة شكل الإرشاد, والمنظمة ملزمة بالقيم والتقاليد, وتكمن القيم الرئيسية في العمل الجماعي والتواصل والإجماع.

17 **ثقافة السوق:**ثقافة المنظمة تستند إلى النتائج وتؤكد على إنهاء العمل وانجاز الأمور , ويكون العاملون قادرين على المنافسة والتركيز على الأهداف, والقادة هم من الموجهين الأقوياء والمنتجين والمنافسين في الوقت نفسه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جيرالد جيرنبرج, وروبرت بارون, مرجع سابق, ص634.

<sup>2</sup> طلال ناظم الزهيري, أنواع الثقافة التنظيمية, مدونة للبحوث والدراسات والمقالات في مجال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات, (<http://drtazzuhairi.blogspot.com/2018/05/blog-post.html> تم التصفح بتاريخ: 2020-01-12, 13:45).

<sup>3</sup> هادف رانية, غزال حياة, مرجع سابق, ص87-88.



شكل 6: : يمثل أنواع الثقافة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثين.

### الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور الثقافة التنظيمية وفق مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات:

- 1 **ثقافة المجتمع:** تمثل القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تسود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع داخل المنظمة, وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم, النظام السياسي, الهيكل الإداري للدولة.<sup>1</sup>
- 2 **ثقافة الصناعة ( النشاط):** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط الواحد واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة, ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة, كما نجد في نفس الوقت أنها تعتنقها كل المنظمات العامة داخل نفس النشاط, وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط ويكون له تأثير مميز داخل المنظمات.<sup>2</sup>
- 3 **ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية, والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة, كما يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن

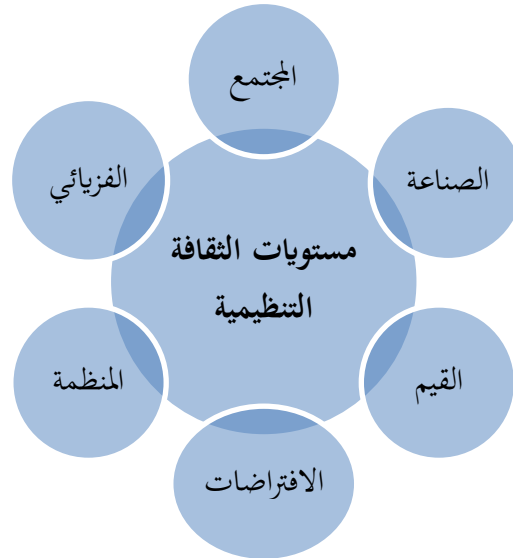
<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي, مرجع سابق, ص168.

<sup>2</sup> عيساوي وهيبه, مرجع سابق, ص27.

العمل داخل نفس المنظمة, حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل الإدارة وأقسام أو قطاعات المنظمة, ويرجع ذلك إلى أن الأفراد يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط.<sup>1</sup>

وهناك من حددها إلى:

- 1 **المستوى المادي(الفيزيائي):** وهو كل شيء محسوس في المنظمة من أمور عينية مثل: اللغة المستعملة, الوثائق والمطبوعات, التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة, الأثاث, المباني, الملابس, الأشكال الهندسية والتصاميم.....
- 2 **مستوى القيم:** يضم كل ما له قيمة عند أعضاء مؤسسة ما, ويتطلب هذا المستوى درجة أعلى من الإدراك, لفهم معاني القيم السائدة للمؤسسة, وفهم كيفية تأثيرها في سلوك مختلف الأفراد وجماعات العمل بالمنظمة.<sup>2</sup>
- 3 **مستوى الافتراضات:** ويشمل الافتراضات التي يصنعها الأفراد والتي توجه سلوكهم, تقع تحت مستوى الشعور أو الوعي, ويتحدد هذا المستوى بالقضايا التالية: العلاقة مع العمل ومحيطه, فهم طبيعة الواقع والوقت في المؤسسة, فهم الطبيعة البشرية وكيفية التعامل معهم.....<sup>3</sup>



شكل 7: يمثل مستويات الثقافة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثين

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر, مرجع سابق, ص95.

<sup>2</sup> طاهر شعبان حسن, ولبنى ليليا بشارة, مرجع سابق, ص240.

<sup>3</sup> المرجع نفسه, ص240.

## المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية ومحدداتها

قسمنا هذا المطلب إلى فرعين, تطرقنا في الأول إلى أهمية الثقافة التنظيمية, وخصص الثاني لمحدداتها.

### الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال لما تلعبه من دور في تحقيق أهدافها المختلفة من بين الأهمية:

#### 1 مجال الأفراد: تتمثل أهميتها بالنسبة للفرد فيما يلي:

- الاهتمام الفائق باحتياجات العمل أو الأفراد: إذ أن الثقافة التنظيمية كفاءتها مرهونة بدراسة سلوك الفرد العامل من خلال تحليلها والعمل على جعلها مراعية لتلك الاحتياجات التي يسعى الفرد إلى تحقيق الإشباع اللازم لها.<sup>1</sup>
- حرية تقديم الأفكار الجديدة, إذ تتيح ثقافة المنظمة الحرية في الأفكار للأفراد العاملين, بما يحقق التطور والتقدم, والتغيير الكفاء للمنظمة.
- تحقيق الثقافة التنظيمية كفاءة الاتصالات المقترحة بين الأفراد مع بعضهم البعض من خلال العمل المشترك والتعامل مع مدرائهم ومسؤوليهم.
- تحقيق الفعالية في العمل, واكتساب الأفراد الخبرة.
- تحقيق التوافق والانسجام بين الفرد والعمل.<sup>2</sup>
- تكمن في إيجاد الشعور و الإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة والمساعدة على خلق الالتزام بينهم بالسلوك الملائم.<sup>3</sup>

#### 2 مجال الجماعات: إن سلوك الأفراد كمجموعات عمل يزيد عن مجموع سلوكياتهم بشكل فردي

ومن أهم ما تقدمه الثقافة التنظيمية للجماعات:

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي, مرجع سابق, ص175.

<sup>2</sup> المرجع نفسه, ص175.

<sup>3</sup> محمد عبد المنعم شعيب, مرجع سابق, ص233.

- الثقافة القوية الواضحة في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطرق التي تؤدي بها الأشياء.
  - تشبع ثقافة المنظمة من خلال الجماعات حاجة الانتماء للأفراد .
  - كسب الجماعات الأمان والثقة من طرف ثقافة المنظمة.<sup>1</sup>
- 3 مجال المنظمة:** إن الثقافة التنظيمية هي الإطار المحدد للنظم السلوكية في المنظمة وهي تعمل كدستور ينبغي إتباعه لتحقيق أهدافه, ويمكن الإشارة لما تحققه الثقافة التنظيمية للمنظمة فيمايلي:
- تعمل على جعل سلوك الفرد ضمن شروطها وخصائصها.
  - تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات .
  - تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة.
  - كسب ولاء العاملين وتحقيق الارتباط القوي بالمنظمة, والسعي في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>
  - تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
  - التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
  - ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية.
  - التعرف على الأولويات الإدارية.<sup>3</sup>
- كما حددها آخرون أنه يرجع الاهتمام بالثقافة التنظيمية إلى أنها تؤدي مجموعة من الأهداف أو المنافع أو الأغراض التالية:
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
  - تحديد أسلوب أفراد المنظمة وسرعة استجاباتهم لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي, مرجع سابق,ص176.

<sup>2</sup> المرجع نفسه, ص177.

<sup>3</sup> محمود عبد الفاتح رضوان, مرجع سابق, ص81.

<sup>4</sup> طاهر شعبان حسن, ولبنى ليليا بشارة, مرجع سابق, ص231.

- اهتمام القيادات في استشعار التوجيهات الثقافية المحيطة بهم داخل وخارج المنظمة وتفعيلها في عمليات الإدارة والتدريب والتثقيف.<sup>1</sup>
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
- إرشاد الأفراد والأنشطة في المنظمة وتوجيههم لتركيز الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: محددات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها مايلي:

- 1 الصفات الشخصية للأفراد, وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- 2 الخصائص الوظيفية, ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد, حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه.
- 3 البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- 4 المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية وأدبية تكون ذات على مكانتها الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.<sup>3</sup>
- 5 الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة, وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية, وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة من:

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء, والزملاء, والمجتمع.
- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في المهنة.
- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات في المجتمع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد المنعم شعيب, مرجع سابق, ص233.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر, مرجع سابق, ص80.

<sup>3</sup> المرجع نفسه, ص82.

<sup>4</sup> المرجع نفسه, ص83.

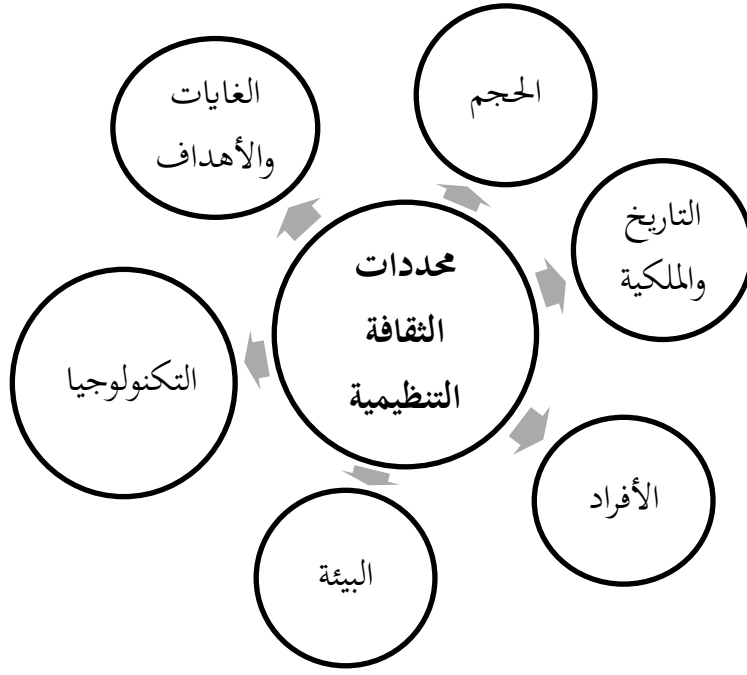
- وهناك من حددها إلي:

- 1 التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلتها إدارتها جزء من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية عامة أم خاصة.
- 2 الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتبار الحجم<sup>1</sup>.
- 3 التكنولوجيا: مثال ذلك: ارتكاز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- 4 الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيل العاملين الأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة<sup>2</sup>.
- 5 البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.. الخ.
- 6 الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء وترتكز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي, مرجع سابق, ص169.

<sup>2</sup> المرجع نفسه, ص169.

<sup>3</sup> إيمان الحيارى, مرجع سابق.



شكل 8: يمثل العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثين.

### المطلب الثالث: آليات تشكل الثقافة التنظيمية وطرق نشرها

قسما هذا المطلب إلى فرعين, تضمن الأول آليات تشكل الثقافة التنظيمية, والثاني طرق نشرها.

#### الفرع الأول: آليات تشكل الثقافة التنظيمية

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل, فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات, فالمؤسسون يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل, وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة, حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية, كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة, إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون, ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد علي شيبان العامري, الثقافة التنظيمية, موسوعة مقالات مهارات النجاح, مساهمة فعالية في بناء مجتمع المعرفة, <https://sst5.com/Article/1554/40>, (تم التصفح بتاريخ: 2020-01-26, 17:56).

1 اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية, ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية, وخلفيات ثقافية, واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.<sup>1</sup>

2 الممارسة الإدارية: إن الممارسات الإدارية تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة, إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقتها, ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين, فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز,<sup>2</sup> ولكن ومن خبرة وواقع الممارسات يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم التريقات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء, وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة لا يتم محاسبة الذين يقومون بها, ويجري التكتم عليها ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة, وليس حقيقة لما موجود فعلا, أن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية, وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.<sup>3</sup>

3 التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين لعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها, وما يميزها عن المنظمات الأخرى, وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية.<sup>4</sup>

وتتشكل كذلك نتاج نوعين من التحديات الرئيسية وهما التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق استمرارية المنظمة, والتحدي الثاني هو الاندماج والتكامل الداخلي ويمكن إيضاحها في النقاط التالية:

1 فبالنسبة للتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق استمرارية المنظمة: فهي تتمثل في الطرق التي تتبناها المنظمة لتوسيع نشاطها والعمل على التكيف مع التغيير المستمر وهذا بالعمل على:

<sup>1</sup> منى عبد الرزاق حسين, الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية 1, <https://www.azzaman.com/>, (تم النصح بتاريخ: 2020-01-26, 18:30).

<sup>2</sup> المرعي أبو عساف, وهيثم عبد الله ذيب المرعي, التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة, ط1, دار أمجد للنشر والتوزيع, عمان, 2018م, ص 183.

<sup>3</sup> المرجع نفسه, ص 183.

<sup>4</sup> محمد علي شيبان العامري, مرجع سابق.

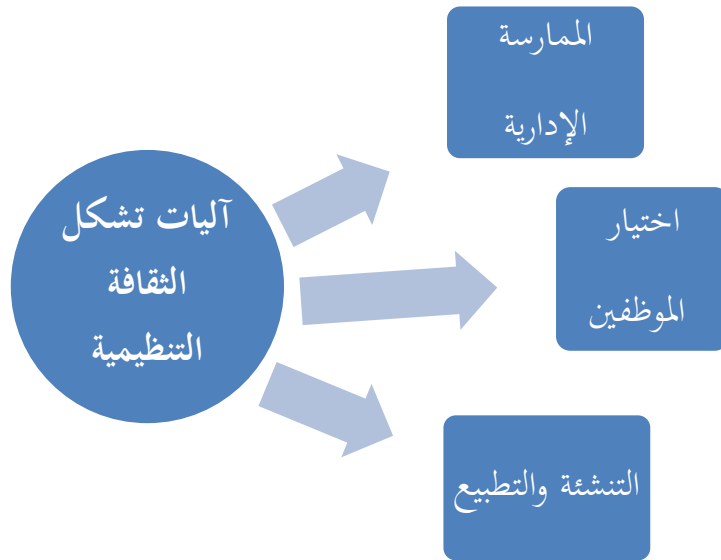
## الفصل الأول.....المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية

- تحديد الغايات العامة والأهداف الإستراتيجية وتحديد المهام والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة وآليات تحقيقها،بتحديد الخطط والوسائل اللازمة لذلك كالتطوير في الهيكل التنظيمي ونظام الأجور.

- تحديد المقاييس والمعايير التي تهدف إلى تحديد مستوى الفعالية الخاصة بالأفراد والجماعات والأقسام.<sup>1</sup>

2 أما بالنسبة للتكامل والاندماج الداخلي: والذي نعني به العمل على إيجاد علاقات عمل فاعلة بين أعضاء المنظمة والمحافظة عليها ويتم ذلك من خلال:

- اللغة والمفاهيم وهذا بتحديد طرق الاتصال وخلق مفاهيم عامة مشتركة داخل المنظمة.
- تحديد الإطار العام والخاص بالجماعات من خلال تحديد معايير الانتماء إلى الجماعة.<sup>2</sup>
- تحديد نظام السلطة والأنظمة الأساسية لتحديد القواعد الخاصة بالكيفية التي يتم من خلالها الحصول على السلطة داخل التنظيم والمحافظة عليها.
- تحديد نظام متكامل خاص بالجزاء وكذا العقوبات بهدف التشجيع على السلوكيات السلبية.<sup>3</sup>



شكل 9: يمثل آليات تشكل الثقافة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثين

<sup>1</sup> هادف رائية، غزال حياة، مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 89.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 90.

### الفرع الثاني: طرق ووسائل نشر الثقافة التنظيمية

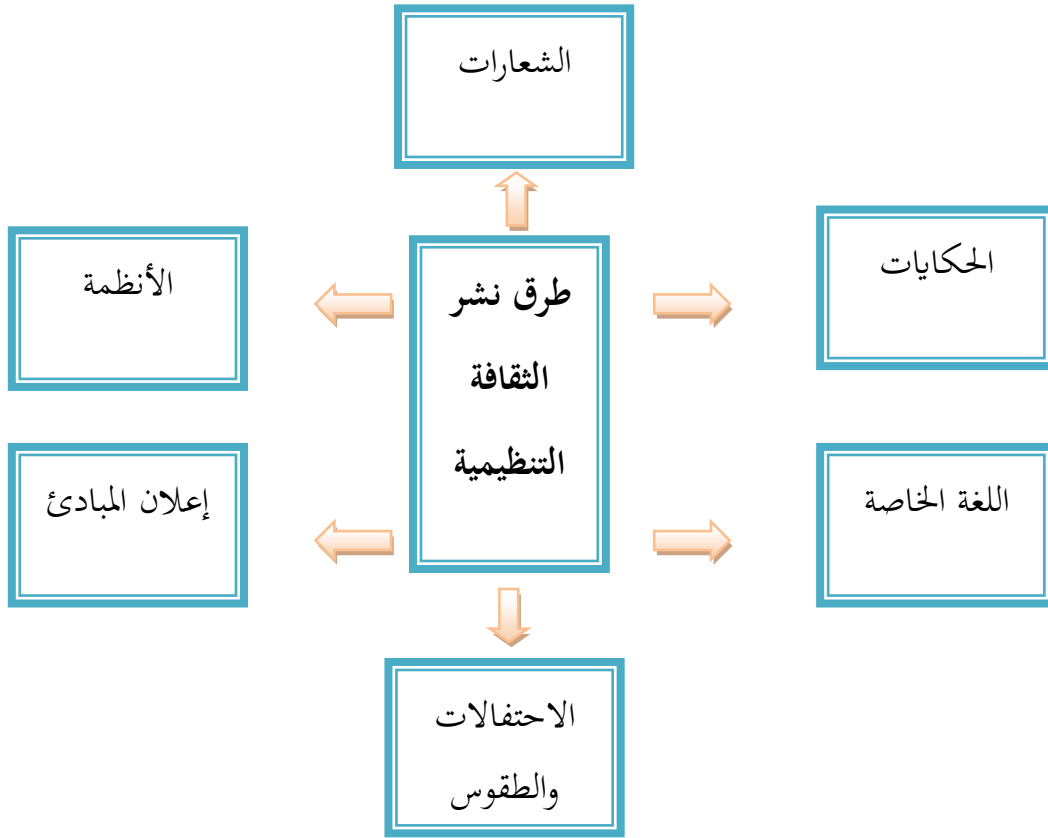
حينما تنشأ الثقافة التنظيمية, تظهر بعض الطرق التي تساعد على نشر هذه القيم والمعايير السلوكية, وعلى تغلغلها في أرجاء المنظمة, وعلى بثها بين صفوف العاملين, ويساعد ذلك على تقوية الثقافة التنظيمية وعلى تمسك العاملين بها, ومن هذه الطرق :

- 1 **الشعارات:** تعبر هذه الشعارات عن معاني وقيم كبيرة جدا أكثر مما تنطقه العبارات ذاتها, وتستخدم المنظمة هذه الشعارات بطرق عديدة على الكتابات, وملصقات الحائط, والإعلانات.
- 2 **القصص والحكايات:** على المدراء الذين عاصروا بدايات المنظمة وإنشائها أن يتغنوا بوقائع الماضي, وذلك لأن بها العبر الكثيرة وبها القيم وأتماط ومعايير السلوك الواجب الحفاظ عليها.<sup>1</sup>
- 3 **اللغة الخاصة:** وهي اللغة المستخدمة بشكل غير رسمي وبشكل يومي بين العاملين, أو هي المصطلحات الدارجة ذات الدلالة والمعنى عند العاملين.
- 4 **الاحتفالات في المناسبات:** تحافظ الشركات على ثقافتها من خلال الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها الشركات.<sup>2</sup>
- 5 **إعلان المبادئ:** تقوم المنظمة بإعلان مبادئها وقيمها من وقت لآخر تحت مسميات مختلفة مثل: (مبادئ الشركة), أو (ميثاق العمل), أو (ميثاق الأخلاق والقيم), أو تحت أي مسمى آخر, وكل هذا يمثل إعلانا لما تلتزم به المنظمة تجاه عملائها أو المجتمع أو العاملين أو المساهمين.
- 6 **إعلان الأنظمة:** تعتبر أنظمة الشركة فيما تحتويه من سياسات وأساليب عمل عن الثقافة التنظيمية, مثال ذلك: سياسة العلاج لأسر العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر, مرجع سابق, ص439.

<sup>2</sup> جيرالد جيرينبيرج, وروبرت بارون, مرجع سابق, ص640-641.

<sup>3</sup> أحمد ماهر, مرجع سابق, ص440.



شكل 10: يمثل طرق نشر الثقافة التنظيمية

المصدر: أحمد ماهر, تنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية.

المطلب الرابع: تأثيرات الثقافة التنظيمية وعوامل تغييرها وكيفية والمحافظة عليها

تطرقنا في هذا المطلب إلى ثلاثة فروع كانت تحت العناوين الآتية, الأول تأثيرات الثقافة التنظيمية, والثاني عوامل تغييرها, والثالث كيفية والمحافظة عليها.

#### الفرع الأول: تأثيرات الثقافة التنظيمية

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد عديدة في المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها.

**1 ثقافة المنظمة والفعالية:** لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Peters و Waterman) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة, فقد وجد

أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز, ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية.<sup>1</sup>

**2 تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل والأنشطة والمهام:** تؤثر ثقافة المنظمة في شكل التنظيم وما يؤديه من أنشطة ومهام, وعلى مستوى الأداء التنظيمي في مختلف البيئات الاجتماعية, وتأثيرها في درجة الرسمية ومستوى التخصص الوظيفي ودرجة المركزية ومستويات المشاركة وغيرها.<sup>2</sup>

**3 الثقافة والانتماء التنظيمي:** يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة, فالإجماع الواسع على قيم والاعتقادات المركزية, والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم بالمنظمة, وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.<sup>3</sup>

**4 الثقافة التنظيمية وقيم العمل وأداء العاملين بالمنظمة:** تضغط الثقافة التنظيمية على العاملين بالمنظمة ليتوافقوا معها, بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتماشى مع الثقافة التنظيمية الموجودة بها, وتؤثر الثقافة على أداء المنظمة عندما تكون قوية, أما الفروق الثقافية الضعيفة لا تأثير لها على أداء المنظمة<sup>4</sup> ويتحدد هذا التأثير من خلال مجموعة الأساليب والأدوات والممارسات الإدارية منها :

- التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل.
- الالتزام بالمراسيم والتعاليم المحددة.
- الوقائع والأحداث الحقيقية الهامة.
- اللغة.<sup>5</sup>

**5 تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين بها:** يوجد العديد من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين وأهمها مايلي:

<sup>1</sup> حسن حريم, السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال, مرجع سابق, ص320.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر, مرجع سابق, ص102.

<sup>3</sup> حسن حريم, إدارة المنظمات من منظور كلي, مرجع سابق, ص270.

<sup>4</sup> جيرالد جيرينبيرج, وروبرت بارون, مرجع سابق, ص664.

<sup>5</sup> مصطفى محمود أبو بكر, مرجع سابق, ص87-88.

- توجيهات المنظمة والعاملين بها: حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية), ومن ثمة فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها.
- الانتشار: يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم.
- القوة: تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة.
- المرونة.
- الالتزام: تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء المنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: عوامل تغيير الثقافة التنظيمية

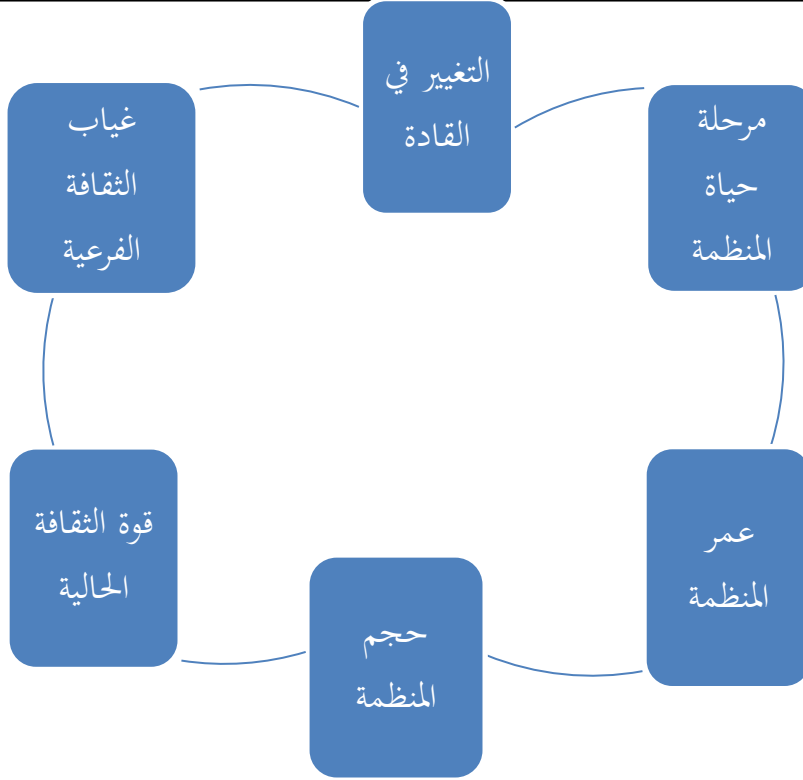
هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير, حيث أن الكثير يعتقدون بإمكانية التغيير وتعديل الثقافة التنظيمية, ومن بين العوامل الموقفية الواجب توفرها لتغيير ثقافة المنظمة:

- 1 التغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
- 2 مرحلة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو, وكذلك الدخول في مرحلة الانحدار.<sup>2</sup>
- 3 عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة العمر.
- 4 حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- 5 قوة الثقافة الحالية: كلما زادا إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة, زادت صعوبة تغيير الثقافة.
- 6 غياب الثقافة الفرعية: إن وجود ثقافة فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغييرها, وهذا مرتبط بالحجم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر, مرجع سابق, ص 83-85.

<sup>2</sup> حسن حريم, السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال, مرجع سابق, ص 317.

<sup>3</sup> حسن حريم, إدارة المنظمات من منظور كلي, مرجع سابق, ص 266.



شكل 11: يمثل عوامل التغيير في المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحثين.

### الفرع الثالث: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية

بعدها تتشكل ثقافة المنظمة, لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها, ويتم ذلك من خلال

الوسائل التالية:

- 1 إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقال الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرجاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية.
- 2 أفعال وممارسات الإدارة العليا: لا بد لها من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة والواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها.<sup>1</sup>
- 3 التطبيع: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة

<sup>1</sup> حسن حريم, السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال, مرجع سابق, ص316.

- 4 نظم العوائد الشاملة: تشمل الاعتراف والتقدير والقبول وتركز على العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.
- 5 بناء إحساس بالتاريخ: من خلال تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص.<sup>1</sup>
- 6 إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونمذجة الأطوار وإيصال القيم والمعايير.
- 7 تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد, والتخطيط الوظيفي, والاستقرار الوظيفي, والاختيار والتعيين, والتطبيع والتدريب والتطوير.
- 8 تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن حريم, إدارة المنظمات من منظور كلي, مرجع سابق, ص 265.

<sup>2</sup> المرجع نفسه, ص 265.

# الفصل الثاني

المؤسسة الدينية في الجزائر

## الفصل الثاني: المؤسسة الدينية في الجزائر

تمهيد:

ظهرت المؤسسات الدينية في الجزائر, وكل بلدان المغرب الأخرى منذ القرن الأول الهجري (السابع ميلادي) عندما وصل إليها الإسلام على أيدي الفاتحين المسلمين الأوائل, وكان المسجد هو النواة الأولى لهذه المؤسسات ثم ظهرت مؤسسات أخرى شاركته في رسائله وخففت عليه بعض الأعباء.

قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين, تضمن المبحث الأول المؤسسات الدستورية والوزارية والبيداغوجية, أما الثاني فتمثل في مؤسسة المسجد والمدارس القرآنية والمؤسسات الثقافية.

### المبحث الأول: المؤسسات الدستورية والوزارية والبيداغوجية

تطرقنا في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب, تضمن الأول وزارة الشؤون الدينية, وخصص المطلب الثاني للمجلس الإسلامي الأعلى, أما المطلب الثالث فكان عن المعاهد الإسلامية لتكوين الإطارات.

### المطلب الأول: وزارة الشؤون الدينية

تناول هذا المطلب ثلاث فروع تمثل الأول في نشأة وتطور وزارة الشؤون الدينية والأوقاف في الجزائر, والثاني في تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الشؤون الدينية, أما الثالث فكان تنظيم الإدارة اللامركزية لوزارة الشؤون الدينية و الأوقاف (المديريات الولائية).

### الفرع الأول: نشأة وتطور وزارة الشؤون الدينية والأوقاف في الجزائر

تعتبر وزارة الشؤون الدينية والأوقاف أكبر مؤسسة دينية في الجزائر, وهي إحدى أقدم الوزارات المستحدثة بعد الاستقلال مباشرة, ولا غرابة في ذلك فهي أداة الدولة ووسيلتها في خدمة الحياة الروحية للمواطن, المجسدة في دساتيرها وقوانينها ومواثيقها التاريخية من أهمها بيان أول نوفمبر, لقد اكتسبت وزارة الشؤون الدينية و الأوقاف أهميتها و جدوى وجودها من هذا الجانب<sup>1</sup>.

غير أن الملاحظ هو تغيير تسمية الدائرة الوزارية مرات عديدة:

- وزارة الأوقاف بموجب أحكام المرسوم رقم 65-207 الصادر عام 1965 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الأوقاف.
- لتغيير التسمية عام 1971 لتصبح وزارة التعليم الأصلي و الشؤون الدينية بموجب أحكام المرسوم رقم 71-299 المؤرخ في 31 ديسمبر سنة 1971.
- إلا أن هذه التسمية تغيرت ثانية عام 1980, لتصبح وزارة الشؤون الدينية فقط و ذلك بإلحاق التعليم الأصلي بوزارة التربية بموجب مرسوم رقم 77-139 مؤرخ في 24 شوال 1397 الموافق 08 أكتوبر 1977 المتضمن إلحاق التعليم الأصلي بوزارة التربية. " تعهد إلى

<sup>1</sup> نبذة تاريخية عن وزارة الشؤون الدينية والأوقاف, <https://www.marw.dz/?q=node/4> ( تم التصفح بتاريخ: 29-02-2020, 10:26).

- وزارة التربية جميع الصلاحيات التي كانت تمارسها وزارة التعليم الأصلي والشؤون الدينية فيما يخص التعليم الأصلي" و ذلك بموجب أحكام المرسوم رقم 80-31 الصادر عام 1980.<sup>1</sup>
- و احتفظت الوزارة بهذا الاسم إلى غاية سنة 2000 حيث أضيفت لها "الأوقاف" من جديد للتسمية الرسمية للدائرة الوزارية بعد حذفها لمدة 35 سنة و السبب هو أهمية المجال الوقفي في النشاط الاجتماعي للوزارة مما استلزم إعادة الاسم من جديد للواجهة.
  - إن وجود هذه الدائرة الوزارية ضمن مختلف التشكيلات الحكومية منذ الاستقلال قد جعلها تتميز بخصوصيات و تنفرد بمهام كبرى أبرزها: المجال الوقفي، الثقافة الإسلامية و الإرشاد الديني إلى جانب نشاطات أخرى لا تقل أهمية، و هي: التعليم القرآني و التكوين و المحافظة على التراث.
  - إن هذه المعالم الكبرى جسدها النصوص التنظيمية الخاصة بتنظيم الإدارة المركزية للوزارة منذ صدور أول مرسوم في هذا الشأن عام 1963 إلى غاية 2005، و هو تاريخ صدور آخر نص تنظيمي في الموضوع.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الشؤون الدينية

أ الهيكل الأساسية المشكلة للوزارة: تشمل الإدارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف, تحت سلطة الوزير علي ما يأتي:

- 1 الأمين العام: ويساعده مديران(2) للدراسات, ويلحق به مكتب البريد والاتصال.
- 2 رئيس الديوان: ويساعده خمسة(5) مكلفين بالدراسات والتلخيص وتنحصر أعمالهم في المهام التالية:

- تحضير مشاركة الوزير في أعمال الحكومة وتنظيم ذلك.
- تحضير أعمال الوزير في ميدان العلاقات الخارجية والتعاون وتنظيم ذلك.
- إعداد التلاخيص والحصائل عن نشاطات الوزارة.
- متابعة النشاط القانوني للوزارة بالاتصال مع الهياكل المعنية .

<sup>1</sup> <https://www.marw.dz/?q=node/4>, (تم التصفح بتاريخ: 29-02-2020, 11:00)

<sup>2</sup> <https://www.marw.dz/?q=node/4>, (تم التصفح بتاريخ: 29-02-2020, 11:10)

- تنظيم علاقات الوزير بأجهزة الإعلام وتحضير ذلك.
  - متابعة العلاقات الاجتماعية وتطبيق تشريع العمل في المؤسسات التابعة للوصاية.
  - تحضير نشاطات الوزير في ميدان العلاقات العمومية وتنظيم ذلك.
  - تنظيم علاقات الوزير بمختلف الجمعيات وتحضير ذلك.
- 3 المفتشية العامة:** ويحدد تنظيمها وعملها بمرسوم تنفيذي.<sup>1</sup>

### ب الهياكل التابعة لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف:

#### 1 مديرية التوجيه الديني والتعليم القرآني: وتتحدد مهام المديرية فيما يأتي:

- متابعة النشاط المسجدي.
  - إنجاز البحوث التي تساهم في تحسين النشاط التوجيهي في مجال الفتوى.
- وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية :

أ المديرية الفرعية للتوجيه الديني والنشاط المسجدي: وتكلف بتنظيم الأحاديث والندوات الدينية وبرمجتها عبر وسائل الإعلام، ومتابعة النشاط المسجدي والخطب المنبرية.

ب المديرية الفرعية للشعائر الدينية: وتكلف بمتابعة عملية مواقيت الصلاة والإعداد لها وتحديد أوائل الشهور القمرية وأواخرها، والسهر على تحديد مواعيد الصيام والإفطار.

ج المديرية الفرعية للتعليم القرآني: وتكلف بتنفيذ برامج العمل في مجال التعليم القرآني، وإعداد التوجيهات والمذكرات الميسرة لتعليم القرآن الكريم.<sup>2</sup>

#### 2 مديرية الأوقاف و الحج: ويتمثل عملها فيما يأتي:

- وضع البرامج المتعلقة بالبحث عن الأملاك الوقفية وتنميتها وتسييرها واستثمارها.
- القيام بأمانة لجنة الأملاك الوقفية.
- متابعة عمليات الحج والعمرة.
- القيام بأمانة اللجنة الوطنية للحج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المادة 1، المرسوم التنفيذي رقم 2000-146 المؤرخ في 25 ربيع الأول عام 1421 الموافق 28 يونيو سنة 2000، يتضمن

تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، الجريدة الرسمية العدد 38 الصادرة بتاريخ 2 يوليو سنة 2000م بالجزائر.

<sup>2</sup> المادة 2، المرسوم التنفيذي رقم 2000-146، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف.

<sup>3</sup> المادة 3، المرسوم التنفيذي رقم 2000-146، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف.

وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية

أ المديرية الفرعية للبحث عن الأملاك الوقفية والمنازعات:وتكلف بالبحث عن الأملاك الوقفية،وتسيير وثائق الأملاك العقارية والأملاك الوقفية وتسجيلها وإشهارها.

ب المديرية الفرعية لاستثمار الأملاك الوقفية:وتكلف بإعداد الدراسات المتعلقة باستثمار الأملاك الوقفية وتنميتها،ومتابعة نشاط المكلفين بأملاك الوقفية في مستوى نظارات الشؤون الدينية بالولايات.<sup>1</sup>

ج المديرية الفرعية للحج والعمرة:وتكلف بالتحضير المادي والبشري لعملية الحج داخل الوطن في البقاع المقدسة، جمع المعطيات المتعلقة بالحج والعمرة ومعالجتها واستغلالها، إجراء البحوث المتعلقة بالحج وتشجيع القيام بها، إبرام العقود والاتفاقيات المختلفة المتعلقة بالحج والعمرة، متابعة كل العمليات المرتبطة بالحج والعمرة وتقييمها، تطوير علاقات التبادل والتعاون مع إمكانية إبرام اتفاقات مع الهيئات الوطنية أو الأجنبية التي تعمل في الميدان نفسه بعد موافقة السلطة الوصية، إعداد برامج سنوية ومتعددة السنوات والسهر على تنفيذها والقيام بكل عمل تسنده الوزارة الوصية، ضمان حسن إقامة المعتمرين والحجاج وتنقلهم وحماية حقوقهم.<sup>2</sup>

**3 مديرية الثقافة الإسلامية:**تمثل المهام المكلفة بها من طرف مديرية الثقافة الإسلامية فيما يأتي:

- ترقية الثقافة الإسلامية وتنشيطها وتطويرها وتعميمها.
- البحث عن المخططات والعمل على المحافظة عليها وتحقيقها.
- متابعة نشاط المركز الثقافي الإسلامي وفروعه.

وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية:

أ المديرية الفرعية للنشاط الثقافي والملتقيات: وتكلف بمتابعة تنظيم الملتقيات والندوات والمحاضرات المتعلقة بالثقافة الإسلامية، وبرمجة معارض للمخطوطات والكتاب الإسلامي.

<sup>1</sup> المادة 3، المرسوم التنفيذي رقم 2000-146، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف.

<sup>2</sup> المادة 4، المرسوم التنفيذي رقم 07-397 المؤرخ في 7 ذي القعدة عام 1428 الموافق 17 نوفمبر سنة 2007، يتضمن إنشاء الديوان الوطني للحج والعمرة وتنظيمه وتسييره، الجريدة الرسمية العدد 72 الصادرة بتاريخ 20 نوفمبر سنة 2007م بالجزائر

ب المديرية الفرعية للمطبوعات وإحياء التراث الإسلامي: وتكلف بمتابعة عمليات طبع المصحف الشريف والحديث النبوي, والقيام بعملية البحث في مجال التراث الإسلامي قصد حفظه واستغلاله.

ج المديرية الفرعية للوثائق والأرشيف: وتكلف بالإشراف على إصدار النشرة الرسمية للوزارة بالتعاون والتنسيق مع المصالح المعنية, وتطوير طرق تسيير الوثائق وحفظ الأرشيف وعصرنة ذلك.<sup>1</sup>

4 مديريةية التكوين وتحسين المستوى: إن مديريةية التكوين وتحسين المستوى تقوم بإعداد دراسات وأبحاث ومخططات لتطوير عملية التكوين وتحسين المستوى, ووضع برامج للتنظيم المسابقات والامتحانات.

وتتضمن ثلاث (3) مديريات فرعية:

أ المديرية الفرعية للتكوين: وتكلف بتنفيذ البرنامج السنوي في مجل التكوين في المعاهد الإسلامية, ومتابعة عملية التكوين بالمراسلة لفائدة طلبة المدارس القرآنية والزوايا والعمل على تعميمها.

ب المديرية الفرعية للامتحانات والمسابقات: وتكلف باتخاذ التدابير اللازمة لتنظيم الامتحانات والمسابقات وإجرائها, وإعداد الحصائل التقديرية للامتحانات والمسابقات.

ج المديرية الفرعية للبرامج وتحسين المستوى: وتكلف بتنفيذ البرنامج السنوي في مجال تحسين مستوى مستخدمي القطاع وتحديد معارفهم, وإعداد مشاريع البرامج الدراسية.<sup>2</sup>

5 مديريةية إدارة الوسائل: تكلف مديريةية إدارة الوسائل بالمهام التالية:

- متابعة تسيير مستخدمي القطاع في إطار الخريطة المسجدية.
- العمل على توفير الوسائل المادية اللازمة لسير المصالح المركزية وغير الممركزة للمؤسسات التابعة للصيانة والسهر على صيانتها .

وتتضمن أربعة (4) مديريات فرعية:

<sup>1</sup> المادة 4, المرسوم التنفيذي رقم 146-2000, يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف.

<sup>2</sup> المادة 5, المرسوم التنفيذي رقم 146-2000, يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف.

## الفصل الثاني..... المؤسسة الدينية في الجزائر

أ المديرية الفرعية للمستخدمين: وتكلف بتسيير المسار المهني للموظفين التابعين للإدارة المركزية للإدارات والمؤسسات التابعة للوصاية طبقاً لقوانينها الأساسية, وإعداد التسيير السنوي للموارد البشرية للإدارة المركزية والقيام بتنفيذه.

ب المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة: وتكلف بتحضير مشروع ميزانية الإدارة المركزية وإعداده وتوزيع الاعتمادات المسجلة لفائدة المصالح غير الممركزة, والإشراف على إعداد مشروع ميزانية الإدارات والمؤسسات التابعة للوصاية ومتابعة تنفيذها.

ج المديرية الفرعية للوسائل العامة: وتكلف بتسيير وسائل الإدارة المركزية, ومسك جرد الأملاك العقارية.

د المديرية الفرعية للدراسات والإنجازات: وتكلف بإعداد مشاريع البرامج المتصلة بميزانية التجهيز وتقديمها, وجمع الإحصائيات والمعطيات المتعلقة بالقطاع.<sup>1</sup>

الفرع الثالث: تنظيم الإدارة اللامركزية لوزارة الشؤون الدينية و الأوقاف (المديريات الولائية)

1 مهام مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف في الولاية: تكلف مديرية الشؤون الدينية والأوقاف في الولاية على الخصوص بما يأتي:

- السهر على إعادة المسجد كمركز إشعاع ديني وتربوي وثقافي واجتماعي.
- تطوير وظيفة النشاط المسجدي.
- مراقبة التسيير والسهر على حماية الأملاك الوقفية واستثمارها.
- الدعوة إلى إحياء الزكاة وتنظيمها وإلى توزيع مصاريفها في إطار إحكام الشريعة الإسلامية.
- المساهمة في ترقية التراث الإسلامي وإحيائه وكذا الحفاظ عليه وإبراز أعلامه.
- المساهمة في الحفاظ على الآثار ذات الطابع الديني.
- تنسيق أعمال المؤسسات العاملة تحت وصاية القطاع.
- متابعة تطبيق البرامج التي تعدها مؤسسة المسجد وتوظيفها بهدف السماح لها بتأدية مهامها.

<sup>1</sup> المادة 6, من المرسوم 2000-146, يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف.

## الفصل الثاني.....المؤسسة الدينية في الجزائر

- متابعة عمل الجمعيات الدينية المعتمدة على مستوى الولاية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول به.
- إعطاء الموافقة الصريحة المتعلقة بالمشاريع المقترحة لبناء المساجد.<sup>1</sup>

2 هياكل مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بالولاية: تنظم مصالح مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بالولاية كما يأتي:

أ مصلحة المستخدمين والوسائل و المحاسبة وتشتمل على:

- مكتب المستخدمين.
- مكتب الوسائل.
- مكتب المحاسبة.

ب مصلحة الإرشاد الديني وتشتمل على:

- مكتب الإرشاد الديني.
- مكتب الشعائر الدينية.
- مكتب الزكاة.

ج مصلحة التعليم القرآني والتكوين والثقافة الإسلامية وتشتمل على:

- مكتب التعليم القرآني والتكوين المستمر.
- مكتب الثقافة الإسلامية وإحياء التراث.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المادة 3, المرسوم التنفيذي رقم 200-2000 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 26 يوليو سنة 2000, والذي يحدد قواعد تنظيم مصالح الشؤون الدينية والأوقاف في الولاية وعملها, الجريدة الرسمية العدد 47 الصادرة بتاريخ 2 غشت 2000 بالجزائر.

<sup>2</sup> المادة 2, من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 جمادي عام 1427 الموافق 22 يوليو سنة 2006, المتمم للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 9 ربيع الأول عام 1424 الموافق 11 مايو سنة 2003, والمتضمن تنظيم مصالح المديرية الولائية للشؤون الدينية والأوقاف, الجريدة الرسمية العدد 61 الصادرة بتاريخ 1 أكتوبر سنة 2006 بالجزائر.

## المطلب الثاني: المجلس الإسلامي الأعلى

تطرقنا في هذا المطلب إلى ثلاث فروع جاء الأول تحت عنوان تأسيس المجلس الإسلامي الأعلى وتطوره، والثاني تمثل في أهداف تأسيس المجلس الإسلامي الأعلى وهيكلته، والثالث كان تحت عنوان مهام المجلس الإسلامي الأعلى.

### الفرع الأول: تأسيس المجلس الإسلامي الأعلى وتطوره

يعتبر المجلس الإسلامي الأعلى ثاني أكبر مؤسسة دينية على المستوى الوطني، تم تأسيسه 1966 سنة كهيئة تابعة لوزارة الشؤون الدينية تقوم بعمل إداري وتقني.<sup>1</sup>

و بتعديل دستور 1989 تم فيه الارتقاء بالمجلس الإسلامي الأعلى من هيئة تابعة لوزارة الشؤون الدينية إلى مؤسسة دستورية تابعة لمؤسسة رئاسة الجمهورية، حيث جاء في الفصل الثاني المتعلق بالمؤسسات الاستشارية ما يلي:

- يؤسس لدى رئيس الجمهورية مجلس إسلامي أعلى.
- المجلس الإسلامي الأعلى يعين رئيسه من بين أعضائه.
- يتكون المجلس الإسلامي الأعلى من 11 عضوا يعينون من طرف رئيس الجمهورية ومن بينهم شخصيات دينية.<sup>2</sup>

• كما أكد دستور 1996 هذا التوجه حيث ورد في المادة 171 ما يلي:

- يؤسس لدى رئيس الجمهورية مجلس إسلامي أعلى يتولى على الخصوص ما يأتي:
  - الحث على الاجتهاد والترقية.
  - إبداء الحكم الشرعي فيما يعرض عليه.
  - رفع تقرير دوري عن نشاطه إلى رئيس الجمهورية.
- وبين الدستور نفسه على أن المجلس الإسلامي الأعلى يتكون من 15 عضوا منهم الرئيس يتم تعيينهم من طرف رئيس الجمهورية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 80-120 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1400 الموافق 12 أبريل 1980 المتضمن تأسيس المجلس الإسلامي الأعلى، الجريدة الرسمية العدد 12 الصادرة بتاريخ 29 جمادى الأولى 1400 بالجزائر.

<sup>2</sup> المادة 161، دستور 1989، الجريدة الرسمية رقم 12 الصادرة بتاريخ نوفمبر 1989.

<sup>3</sup> المادة 172، دستور 1996، الجريدة الرسمية رقم 76 الصادرة بتاريخ 8 ديسمبر 1996.

## الفرع الثاني: أهداف تأسيس المجلس الإسلامي الأعلى وهيكلته

**1 أهداف المجلس الإسلامي الأعلى:** تتمثل في: تطوير كل عمل من شأنه أن يشجع ويرقي مجهود التفكير والاجتهاد, جعل الإسلام في مأمن من الحزازات السياسية, التذكير بمهمة الإسلام العالمية, والتمسك بمبادئه الأصيلة , إذ هي تنسجم تماما مع المكونات الأساسية للهوية الوطنية والطابع الديمقراطي والجمهوروي للدولة, والتكفل بكل المسائل المتصلة بالإسلام التي تسمح بتصحيح الإدراكات الخاطئة وإبراز أسسه الحقيقية وفهمه الصحيح, والتوجيه الديني ونشر الثقافة الإسلامية من أجل إشعاعها داخل البلاد وخارجها.

وهذه الأهداف تتمحور في محاور رئيسية يمكن أن نلخصها فيما يلي:

### أ المحور الأول: محور التكوين والتربية الدينية

حيث يساهم المجلس الإسلامي الأعلى في إعداد وتقييم برامج التعليم الديني واندماجها المنسجم في المنظومة, وتكوين الأئمة و المدرسين وتجديد معلوماتهم.

### ب المحور الثاني: محور نشر الثقافة الإسلامية الصحيحة

ويتم تحقيق ذلك من خلال إعداد الدلائل والكتيبات والإصدارات المحلية, وعقد المنتقيات والمؤتمرات والندوات التي تسهم في نشر الثقافة الإسلامية, والإسهام في تطوير الفكر الإسلامي وتاريخ الإسلام.

### ج المحور الثالث: المشاركات الدولية

يتم ذلك من خلال تبادل المعلومات المتعلقة بالدين الإسلامي وحوار الديانات مع كافة المؤسسات والبلدان الأجنبية بواسطة وسائل الاتصال.<sup>1</sup>

## 2 هيكل المجلس الإسلامي الأعلى: يتكون المجلس الإسلامي الأعلى من أربعة (4) لجان هي:

- لجنة الفتوى والدعوة والتوجيه.
- لجنة التعاليم الإسلامية والعناية بتحفيظ القرآن.
- لجنة إحياء التراث الإسلامي.

<sup>1</sup> المادة 2 و3, المرسوم الرئاسي رقم 98-33 المؤرخ في 26 رمضان عام 1418 الموافق 24 يناير سنة 1998, المتعلق بالمجلس الإسلامي الأعلى, الجريدة الرسمية العدد 4 الصادرة بتاريخ 28 يناير سنة 1998 بالجزائر.

- لجنة العلاقات الخارجية.<sup>1</sup>

الفرع الثالث: مهام المجلس الإسلامي الأعلى

يتولى المجلس الإسلامي الأعلى المهام الآتية:

**1 في مجال العقيدة:** العناية بنشر تعاليم الإسلام, وتصحيح الأحكام الباطلة لأحكام شريعته, اعتمادا على القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة, وجهود السلف الصالح, والدعوة إلى اجتناب التأويلات التحريفية أو الشاذة للنصوص الشرعية. والتكفل بالدعوة إلى سبيل الله بالحكمة والموعظة الحسنة, والمجادلة بالتي هي أحسن, والسعي لتمكين المؤمن من تكوين ضميره على بينة ووعي, حتى يجعله رقيبا على نفسه, والتبصير بما علق بالعقيدة الإسلامية وبما قد يعلق بها من زيف وتحريف وتطرف, ومحاربة أسباب ذلك.<sup>2</sup>

**2 في مجال البعث الحضاري:** ترقية الوعي الإسلامي, وإذكاء إحساس المواطن بمشكلات التحدي الحضاري, وإبراز فضائل الإسلام في محتواه الذي أراده الله أن يكون منارة للإنسانية, والتنبية والتنديد بأية ممارسة مخالفة للخلق الإسلامي طبقا للفقرة الأخيرة من المادة 9 من الدستور, وكشف الآفات الاجتماعية ومظاهر التخلف في الفكر والعمل في حياة الأمة, ترقية الدراسات الفقهية والمقارنة, خصوصا في مجال فقه المعاملات وكيفية تنظيم الزكاة واستغلال الأملاك الوقفية.

**3 في المجال الثقافي:** السهر على انسجام برامج التربية الإسلامية مع تعاليم القرآن والسنة, وتشجيع تفتح الشخصية في كنف الأخلاق الإسلامية التي تضمن التوازن للوقاية من مخاطر الاستلاب والانحراف والجمود, وتشجيع البحث والتأليف والترجمة في ميدان العلوم الإسلامية, وتوطيد العلاقات مع العالم الإسلامي عن طريق التبادل الثقافي الإسلامي, وتمثيل الجزائر في المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية الإسلامية التي لها علاقة بمهمته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المادة 5, المرسوم الرئاسي رقم 87-39 المؤرخ في 4 جمادى الثانية عام 1407 الموافق 3 فبراير سنة 1987, يعدل المرسوم رقم 66-45 المؤرخ في 18 فبراير سنة 1966 المتعلق بتأسيس المجلس الإسلامي الأعلى المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 80-120 المؤرخ في 12 أبريل 1980, الجريدة الرسمية العدد 6 الصادرة بتاريخ 4 فبراير 1987 بالجزائر.

<sup>2</sup> المادة 3, المرسوم الرئاسي رقم 91-179 المؤرخ في 14 ذي القعدة عام 1411 الموافق 28 مايو سنة 1991 المتعلق بالمجلس الإسلامي الأعلى, الجريدة الرسمية العدد 27 الصادرة بتاريخ 2 يونيو سنة 1991 بالجزائر.

<sup>3</sup> المادة 3, من المرسوم 91-179, المتعلق بالمجلس الإسلامي الأعلى.

### المطلب الثالث: المعاهد الإسلامية لتكوين الإطارات

تناول هذا المطلب تعريف المعاهد الإسلامية لتكوين الإطارات وأهدافها, والتنظيم الإداري لها.

#### الفرع الأول: تعريف المعاهد الإسلامية لتكوين الإطارات وأهدافها

1/ تعريف المعاهد الإسلامية لتكوين الإطارات: هي مؤسسة دينية تعليمية رسمية ذات طابع

إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي, توضع تحت وصاية وزير الشؤون الدينية

2/ أهدافها: تكوين رجال الدين الإسلامي تكويننا أوليا, وتحسين مستوى الموظفين العاملين

وتجديد معلوماتهم وتعميق معارفهم في العلوم الإسلامية بصفة عامة.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: التنظيم الإداري للمعاهد الإسلامية لتكوين الإطارات

1 الهيكلية الإدارية للمعاهد الإسلامية: يتكون مجلس إدارة المعهد من:

- المدير المكلف بالتكوين في وزارة الشؤون الدينية أو ممثله, رئيسا.

- المدير المكلف بالإدارة العامة في وزارة الشؤون الدينية أو ممثله.

- المفتش الرئيسي أو مفتش الشؤون الدينية المختص إقليميا.

- ممثل لوزارة المالية.

- ممثل للمجلس الشعبي الولائي في الولاية مقر المعهد.

- أستاذ من المعهد ينتخبه زملاؤه.

- ممثل للموظفين المتكويين ينتخبونه.

#### 2 مهام مجلس الإدارة:

يدرس مجلس الإدارة القضايا التالية:دراسة التنظيم الداخلي للمعهد, ودراسة مشاريع تطوير

المعهد وفقا للاحتياجات, ودراسة توجيهات التكوين العامة, ودراسة مشروع ميزانية التسيير, المصادقة

على الحسابات الإدارية للسنة المالية المقفلة, و قبول الهبات والوصايا لفائدة المعهد مع الاحتفاظ

بموافقة سلطة الوصاية, وتخصيص الدخل والإنتاج والمساعدات المالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المادة 1, المرسوم التنفيذي رقم 81-102 المؤرخ في 19 رجب عام 1401 الموافق 23 مايو سنة 1981, المتضمن إنشاء

معاهد إسلامية لتكوين الإطارات, وتحديد قانونها الأساسي, الجريدة الرسمية العدد 21 الصادرة بتاريخ 26 مايو سنة 1981 بالجزائر.

<sup>2</sup> المادة 6 و9, من المرسوم 81-102, المتضمن إنشاء معاهد إسلامية لتكوين الإطارات.

### المبحث الثاني: مؤسسة المسجد والمدارس القرآنية والمؤسسات الثقافية

إن ظهور المؤسسة الدينية في شكلها الحديث مرتبط بمحضرة المدينة، وبهذا فإن انتشار هذه المؤسسة الدينية وتوسع نطاقها داخل المجتمع يكون دائما متدرجا لا دفعة واحدة، فالظروف المعيشية والاجتماعية للإنسان المتدين هي التي تخلق طرقا لإيجاد أو ابتكار مؤسسات دينية تتأقلم مع الوضع الذي نعيش فيه، وبهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى خمسة مطالب تضمن الأول: المساجد، وخصص المطلب الثاني للمدارس القرآنية، و المطلب الثالث كان للزوايا، والمطلب الرابع تضمن المراكز الثقافية الإسلامية، أما المطلب الخامس فكان لمؤسسة المنشورات الإسلامية -العصر-.

#### المطلب الأول: مؤسسة المسجد

من أهم المؤسسات الدينية الرسمية في الجزائر المنتشرة على كل ربوع الوطن، وهي أو لمؤسسة دينية انطلق منها نور العلم والتغيير والإصلاح في الإسلام حيث يلتقي المسلمون، فقد اتخذ المسلمون لعبادة الله والتقرب إليه، ومعهدا للثقافة الإسلامية والتنشئة الدينية، وقد تناولنا في هذا المطلب فرعين، الأول تضمن تعريف المسجد وأنواعه ووظائفه، و خصص الثاني لمؤسسة المسجد ومهامها وأقسامها.

#### الفرع الأول: تعريف المساجد وأنواعه ووظائفه

**1 تعريف المساجد:** المساجد جمع مفردة مسجد وهو: "بيت الله يجتمع فيه المسلمون لأداء صلاتهم وتلاوة القرآن وذكر الله ولتعلم ما ينفعهم من أمور دينهم ودنياهم".

"المسجد وقف عام، لا يؤول أمره إلا للدولة المكلفة شرعا والمسؤولة عن حرمة وتسييره واستقلالته في أداء رسالته وتجسيد وظائفه" <sup>1</sup>.

#### 2 أنواع المساجد: تتمثل أنواع المساجد فيما يلي:

**أ المساجد التاريخية:** هي المساجد الأثرية المصنفة أو المقترحة للتصنيف بالنظر في مميزاتها التاريخية ولأثرها الحضاري.

**ب المساجد الوطنية:** هي المساجد الكبرى المتوفرة على: مدرسة قرآنية، قاعة محاضرات، فضاءات للنشاط التوجيهي والثقافي، مساكن وظيفية ومساحات خضراء.

<sup>1</sup> المادة 2 و3، المرسوم التنفيذي رقم 13-377 المؤرخ في 5 محرم عام 1435 الموافق 9 نوفمبر سنة 2013، والمتضمن القانون الأساسي للمسجد، الجريدة الرسمية العدد 58 الصادرة بتاريخ 18 نوفمبر سنة 2013 بالجزائر.

ج المساجد المحلية: هي المساجد المبنية في تجمعات سكنية حضرية أو ريفية، التي تقوم فيها صلاة الجمعة وتتوفر على: قسم أو أقسام قرآنية، مسكن وظيفي على الأقل.

د مساجد الأحياء: هي المساجد التي تقام فيها الصلوات الخمس ولا تقام فيها صلاة الجمعة.<sup>1</sup>

3وظائف المساجد: تتمثل وظائف المساجد فيما يأتي:

أ يضطلع المسجد بوظيفة روحية تعبدية تتمثل في: إقامة الصلاة وتلاوة القرآن، وذكر الله وتعظيم شعائره.

ب يضطلع المسجد بوظيفة تربوية تعليمية تتمثل في: تنظيم حلقات تلاوة القرآن الكريم وتحفيظه وتعليم تجويده وتفسيره، وتدريس العلوم الإسلامية وفق مناهج المدرسة القرآنية، وتنظيم مسابقات في حفظ القرآن الكريم، والمساهمة في تنظيم دروس محو الأمية وتوعية الحجاج والمعتمرين.

ج يضطلع المسجد بوظيفة تثقيفية تتمثل في: تنظيم معارض للكتاب والفنون الإسلامية، وتنظيم محاضرات وملتقيات لنشر الثقافة الإسلامية وتنظيمها، وإحياء الأعياد والمناسبات الدينية والوظيفية، وتنظيم مسابقات تثقيفية.<sup>2</sup>

د يضطلع المسجد بوظيفة توجيهية عن طريق الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من خلال المساهمة في: ترسيخ قيم التسامح والتضامن في المجتمع وتثبيتها، وصد كل ما يسيء إلى الوطن، ومناهضة العنف والكرهية.

هـ يضطلع المسجد بوظيفة اجتماعية تتمثل في: إصلاح ذات البين، وتنمية الحس المدني والمواطنة والتكافل الاجتماعي، والمساهمة في حماية البيئة، وحماية المجتمع من الآفات الاجتماعية، ومحاربة المحرمات والانحرافات والآفات الاجتماعية وأسبابها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المادة 13، من المرسوم 13-377، والمتضمن القانون الأساسي للمسجد.

<sup>2</sup> المادة 5 و6 و7، من المرسوم 13-377، والمتضمن القانون الأساسي للمسجد.

<sup>3</sup> المادة 08.09، من المرسوم التنفيذي رقم 13-377، والمتضمن القانون الأساسي للمسجد.

## الفرع الثاني: مؤسسة المسجد ومهامها وأقسامها

**1 مؤسسة المسجد:** هي مؤسسة إسلامية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي غايتها النفع العام.<sup>1</sup>

**2 مهام مؤسسة المسجد:** تضطلع مؤسسة المسجد بالمهام الآتية:

**أ في مجال النشاط العلمي والثقافي:** العناية بنشر الثقافة والفكر الإسلاميين, وتبيان الحكم الأقوى في المسائل الخلافية والمسائل التي يثيرها الأفراد والجماعات والمؤسسات والبث فيها, المساهمة في الحفاظ على وحدة الأمة الدينية, والمساهمة في تحري الأهلّة وفي إحياء مواسم الأمة وأعيادها.

**ب في مجال التعليم القرآني والمسجدي:** القيام بنشر القرآن الكريم وتيسير تحفيظه بالوسائل المختلفة, وتعليم الأطفال والأميين من الرجال والنساء ما تيسر من القرآن الكريم, كتابة وقراءة, مع الأداء السليم والفهم الصحيح, والتعليم الضروري من علوم الدين, وتلقين المختارات من الأحاديث النبوية الشريفة ذات الصلة الوثيقة بتنظيم الحياة وتقويم السلوك, وتوفير الظروف الملائمة للمرأة, قصد المساهمة في مختلف أوجه نشاط المسجد.

**ج في مجال سبل الخيرات:** الحفاظ على حرمة المساجد وحماية أملاكها, وتنشيط الحركة الوقفية, وترشيد استثمار الأوقاف, ترشيد أداء الزكاة جمعا وصرفا, والمساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل تيسير الزواج للشباب ورعاية اليتامى ومساعدة المحتاجين والمنكوبين.

**د في مجال البناء والتجهيز:** العناية ببناء المساجد والمدارس القرآنية, والمساهمة في تجهيزها وصيانتها, والسعي للحصول على الموارد المالية بالتعاون مع كل الجمعيات المكونة للمؤسسة ومع الأفراد والجماعات, وذلك في إطار التشريع الجاري به العمل.<sup>2</sup>

**3 أقسام مؤسسة المسجد:** تنقسم مؤسسة المسجد إلى أربعة مجالس وهي:

- المجلس العلمي.
- مجلس البناء والتجهيز.
- مجلس اقرأ والتعليم المسجدي.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 91-82 المؤرخ في 7 رمضان 1411 الموافق 23 مارس سنة 1991 المتضمن إحداث مؤسسة المسجد, الجريدة الرسمية العدد 16 الصادرة بتاريخ 10 أبريل سنة 1991 بالجزائر.

<sup>2</sup> المادة 5, من المرسوم 91-82, المتضمن إحداث مؤسسة المسجد.

- مجلس سبل الخيرات.<sup>1</sup>

ومن الشروط التي يجب أن تتوفر في الأعضاء و المرشحين لتولي عضو في المؤسسة وهي:

- أن يكون مستقيما ذا سمعة طيبة.

- أن يكون حاصلًا على الضروري من المعرفة الدينية.

- أن يكون مهتما بتعلم القرآن الكريم وتعليمه.

- أن يكون من رواد المسجد.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: المدارس القرآنية

تناول هذا المطلب تعريف المدرسة القرآنية ونشأتها, ومجلس التوجيه للتعليم القرآني ومهامه.

#### الفرع الأول: تعريف المدرسة القرآنية ونشأتها

تعرف المدرسة القرآنية: أنها مؤسسة تعليمية دينية توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالشؤون الدينية, وتنشأ المدارس القرآنية بقرار من الوزير المكلف بالشؤون الدينية وهو الذي يحدد تسميتها وموقعها وتكون ملحقة بالمسجد أو مستقلة عنه, وتقول ممتلكاتها في حالة إلغائها إلى وزارة الشؤون الدينية وتفتح للبنين والبنات في حفظ القرآن وتعليم مبادئ الدين الإسلامي الحنيف.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: مجلس التوجيه للتعليم القرآني ومهامه

**1 هيكّل مجلس التوجيه للتعليم القرآني:** يتكون مجلس التوجيه للتعليم القرآني من:

- ناظر الشؤون الدينية رئيسًا.

- مفتش التعليم القرآنية في الولاية عضوا.

-مفتش التعليم في المسجد عضوا.

<sup>1</sup> المادة 8, من المرسوم 91-82, المتضمن إحداث مؤسسة المسجد.

<sup>2</sup> المادة 14, من المرسوم 91-82, المتضمن إحداث مؤسسة المسجد.

<sup>3</sup> المادة 2 و3 و4 و6, المرسوم التنفيذي رقم 94-432 المؤرخ في 6 رجب عام 1415 الموافق 10 ديسمبر سنة 1994, والذي يحدد إنشاء قواعد المدارس القرآنية وتنظيمها وتسييرها, الجريدة الرسمية العدد 82 الصادرة بتاريخ 14 ديسمبر سنة 1994 بالجزائر.

-أمين مجلس "اقرأ" والتعليم في المسجد عضوا.

-أمين مجلس البناء والتجهيز في مؤسسة المسجد عضوا.

-ممثل مسؤولي تسيير المدارس القرآنية عضوا.

- ممثل معلمي التعليم القرآني في الولاية عضوا.

- ممثل أمناء المال في الجمعيات الدينية عضوا.<sup>1</sup>

**2 مهام مجلس التوجيه للتعليم القرآني:** يكلف مجلس التوجيه للتعليم القرآني بما يلي: دراسة النظام الداخلي للمدارس القرآنية، ودراسة مشاريع تطوير المدارس القرآنية وتوسيعها، وتجهيز المدارس وصيانتها، ودراسة الوضعية المالية للمدارس القرآنية، ودراسة قبول الهبات والإعلانات، واقتراح إجراءات تأديبية عند الاقتضاء.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: الزوايا

تعتبر الزوايا من أبرز المؤسسات الدينية غير الرسمية المنتشرة عبر ربوع الوطن، ولقد تم التطرق إليها ضمن المؤسسات الدينية الرسمية نظرا لاهتمام الدولة بها وتدعيمها، يقدر عددها حسب إحصائيات وزارة الشؤون الدينية والأوقاف ب723 زاوية، وقد قسمنا هذا المطلب إلى فرعين، تناولنا فيهما: تعريف الزاوية وأنواعها، ونشأة الزوايا في الجزائر، أهميتها.

### الفرع الأول: تعريف الزاوية وأنواعها

**1 تعريف الزاوية:** الزوايا جمع مفردة زاوية وهي مأخوذة من الفعل زَوَى بمعنى ابْتَعَدَ وَأَنْعَزَلَ.<sup>3</sup>

كما يقصد بها كذلك أنها : مؤسسة اجتماعية ثقافية توفر التعليم الديني وتقدم خدمات اجتماعية لذوي الاحتياجات الخاصة من مسافرين وعابري السبيل، وتعد مدرسة تضمن التعليم الديني كما

<sup>1</sup> المادة 10، من المرسوم 94-432، والذي يحدد إنشاء قواعد المدارس القرآنية وتنظيمها وتسييرها.

<sup>2</sup> المادة 12، من المرسوم 94-432، والذي يحدد إنشاء قواعد المدارس القرآنية وتنظيمها وتسييرها.

<sup>3</sup> جمال الدين أبي الفضل محمد ابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق، ج 7، ص 339.

تضمن التواصل بين الأفراد والجماعات, وتحافظ على سلامة وأمن المجتمع,<sup>1</sup> وتعتبر رباطا للمجاهد في سبيل الله ثم تطورت لتصبح مركزا للتعليم والعبادة.<sup>2</sup>

كما عرفت أنها ركن للعبادة أطلقت على المصلى أو المسجد الصغير عند المسلمين في المشرق العربي, وهي تشبه المدرسة في تخطيطها وأجزائها ووظيفتها التعليمية.<sup>3</sup>

**2 أنواع الزوايا في الجزائر:** إن الانتشار الواسع للزوايا الدينية في الجزائر نتج عنه تعدد أنواعها, حيث يمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام تتمثل في:

**أ زوايا المشايخ أو الطرق الصوفية:** هي الزوايا التي يملكها شيخ ويتصرف فيها كما يشاء, حيث يعيش وعائلته من دون مواردها التي تصل إليها عن طريق التبرعات والهبات, ويرث هذه الزوايا عائلة الشيخ بعد وفاته, إما عن طريق وصية أو تختاره العائلة, ومن بين هذه الزوايا: زاوية الهامل ببوسعادة, وزاوية على بن عمر بدائرة بطولقة ولاية بسكرة.

**ب الزوايا المنسوبة:** تنسب إلى شخص ميت يقده عامة الناس, حيث يكون ضريحه داخل الزاوية يقصده الزوار للزيارة فقط.<sup>4</sup>

**ج زاوية المرابطين:** هي ملكية جماعية, فمواردها محبسة على طلاب العلم, فالمرابطون أحفاد المؤسس الأول للزاوية لا حق لهم أن يأخذوا شيئا من الأموال من زاوية جدهم, والزكاة والصدقات والتبرعات والنذور والهبات سواء كانت نقودا أو حيوانات هي للزاوية وحق لطلبة العلم والفقراء الذين يقصدون الزاوية.

**د زاوية الطلبة:** هي الزاوية المختلفة عن الزوايا الأخرى, فهي الوحيدة التي يتمتع طلبتها بالاستقلال التام في تسيير شؤون مؤسستهم فلا يتدخل فيها أحد, والطلبة وحدهم هم المسؤولون عن الزاوية وتسيير شؤونها داخليا وخارجيا.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> صباح ساعد, ونورة مزوزي, مدى معرفة طلبة الجامعة بالزوايا الدينية ودورها في المجتمع الجزائري, مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر, ع4, ص356.

<sup>2</sup> أبو القاسم سعد الله, تاريخ الجزائر الثقافي 1830-1954, ج3, ط1, دار الغرب الإسلامي, ص170.

<sup>3</sup> عبد العزيز شهبي, الزوايا والصوفية والعزابة والاحتلال الفرنسي في الجزائر, دار الغرب للنشر والتوزيع, ص13.

<sup>4</sup> صباح ساعد, ونورة مزوزي, مرجع سابق, ص259-260.

<sup>5</sup> طيب جاب الله, دور الطرق الصوفية والزوايا في المجتمع الجزائري, مجلة المعارف للعلوم الاجتماعية والإنسانية, ع14, ص8 أكتوبر2013م, ص141.

## الفرع الثاني: نشأة الزاوية في الجزائر وأهميتها

نشأة الزاوية في الجزائر: ظهر مصطلح الزاوية في المغرب حوالي القرن السابع للهجري (الثالث عشر ميلادي), وتطور بعد ذلك هذا المفهوم بالمغرب العربي إلى أن تحول إلى مؤسسة لرؤساء الطرق الصوفية , وهكذا تكونت في الجزائر خلال القرن التاسع الهجري(الخامس عشر ميلادي) مجموعة من الزوايا منها الزاوية الثعالبية بمدينة الجزائر, والزاوية الحمالوية بقسنطينة, والسنوسية بتلمسان وغيرها, وكثر هذا النوع من الزوايا ابتداء من القرن العاشر الهجري(السادس عشر ميلادي) بعد تغير الأوضاع السياسية والاجتماعية والثقافية في البلاد, وظهرت طرق متعددة تتبع الزوايا نحو 35 طريقة صوفية, أشهرها الطريقة القادرية وهي الأقدم وأولها على مستوى العالم الإسلامي, تنتسب إلى الشيخ عبد القادر الجيلاني ودخلت للجزائر مع قدوم إبراهيم عبد القادر الجيلاني, والتي ظهرت ببلدية منعة بالأوراس

الزاوية الرحمانية للشيخ محمد بن عبد الرحمان القشوطي الإدريسي, ظهرت في النصف الثاني من القرن الثاني عشر بأعالي جرجرة, والزاوية التيجانية لسيدي أحمد التيجاني التي ظهرت بمدينة الأغواط والوادي بصحراء الجزائر .

واستمرت الزوايا في أداء رسالتها فيما بين 1900/1954 موبقيت لها مصادر أو أملاك خاصة استطاعت بواسطتها أن تعيش وتواصل عملها في تعليم القرآن وعلوم الدين ونشر اللغة العربية.<sup>1</sup>

**2 أهمية الزوايا في الجزائر:** لقد لعبت الزوايا الدينية بمختلف أشكالها دورا كبيرا في الحياة الدينية, والثقافية والاجتماعية والسياسية في الجزائر, وفي كل بلدان المغرب العربي لما لها من أهمية إيجابية تتمثل في:

- المحافظة على الإسلام والعربية في الديار الإسلامية.
- الحرص على صيانة عقيدة المسلم وحمايتها من الزيغ والانحراف بواسطة نشر الوعي الديني في أوساط الجماهير في المدن والقرى والجبال.
- التركيز على تعليم القرآن وتحفيظه.

<sup>1</sup> عبد العزيز شهبي, مرجع سابق, ص 17-23.

- العناية بدراسة العلوم الإسلامية واللغوية.
- الخدمات الاجتماعية التي تقدمها كإطعام الفقراء والمساكين وابن السبيل ومساعدة المحتاجين وإصلاح ذات البين وغيرها من الخدمات المختلفة.
- المساهمة في محاربة الجهل والأمية وإخراج أجيال من المتعلمين والمثقفين.<sup>1</sup>
- مقاومة الانحرافات والعادات والتقاليد التي لا تمت للدين بصلة.
- استقبال الناس بطرح قضاياهم.
- طبع الكتب والرسائل الدينية باللغتين العربية والفرنسية للأجانب.<sup>2</sup>
- إلا أنه ورغم كثرة إيجابياتها فقد سجلت عليها بعض النقاط السلبية والتي تتمثل في:
- انتشار الخرافات والبدع والشعوذة في بعض الزوايا وهذا بسبب ضيق أفقهم الفكري وعجزهم عن فهم التطورات والحركات الإصلاحية التي ظهرت في بعض بلاد المشرق الإسلامي, وكان للاستعمار دور كبير في هذا الأمر بسبب عزل الجزائر عن الوطن العربي.
- استغلال شيوخ بعض الزوايا لضعاف العقول فتفننوا في أساليب المكر والاحتيال, فمن كتابة التمام إلى ادعاء الغيب إلى استخدام الجن.<sup>3</sup>

#### المطلب الرابع: المراكز الثقافية الإسلامية

تناولنا في هذا المطلب تعريف المركز الثقافي الإسلامي وهيكلته الإدارية, ومهام المركز الثقافي الإسلامي وفروعه الخارجية.

#### الفرع الأول: تعريف المركز الثقافي الإسلامي و هيكلته الإدارية

1 تعريف المركز الثقافي الإسلامي: هو مؤسسة دينية رسمية تقع تحت وصاية الوزير المكلف بالشؤون الدينية

هو: " مؤسسة عمومية ذات طابع إداري, يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي, ويدعى في صلب النص "المركز".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صلاح مؤيد العقبي, الطرق الصوفية والزوايا بالجزائر تاريخها ونشاطها, ج 1, ط 1, دار البرق, بيروت, 2002, ص 300.

<sup>2</sup> صباح ساعد, ونورة مزوزي, مرجع سابق, ص 258.

<sup>3</sup> محمد نسيب زوايا العلم والقرآن بالجزائر, دار الفكر الجزائري, بدون تاريخ, ص 14.

<sup>4</sup> المادة 2, المرسوم التنفيذي رقم 1-316 المؤرخ في 28 رجب عام 1422 الموافق 16 أكتوبر سنة 2001, المتضمن إحداث مركز ثقافي إسلامي وتحديد قانونه الأساسي, الجريدة الرسمية العدد 61 الصادرة بتاريخ 21 أكتوبر 2001 بالجزائر.

2 التنظيم الإداري للمركز الثقافي الإسلامي: ينظم المركز الثقافي الإسلامي في ثلاث دوائر هي:

أ دائرة الإدارة والوسائل وتتكون من: مكتب المستخدمين والشؤون الاجتماعية, ومكتب الميزانية والوسائل العامة.

ب دائرة البحث والدراسات والوثائق والطباعة والنشر وتتكون من: مكتب البحوث والدراسات, مكتب الوثائق والأرشيف, ومكتب الطباعة والنشر.

ج دائرة النشاط الثقافي وتنظيم المنتقيات وحماية التراث الإسلامي والعلاقات العامة وتتكون من: مكتب النشاط الثقافي وتنظيم المنتقيات والعلاقات العامة, ومكتب إحياء التراث الإسلامي ونشره.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مهام المركز الثقافي الإسلامي وفروعه الخارجية

1 مهام المركز الثقافي الإسلامي: أسس المركز الثقافي الإسلامي للقيام بالمهام التالية:

- بعث الثقافة الإسلامية وتوسيعها ونشرها والسهر على ازدهار الفكر الإسلامي الأصيل.
- وضع برامج ومخططات العمل المتعلقة بتنظيم المحاضرات والندوات والتظاهرات الثقافية المختلفة والأيام الدراسية والمنتقيات الجهوية الوطنية والدولية.
- القيام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالفكر والتراث الإسلامي.
- اتخاذ التدابير اللازمة للمساهمة في تحقيق الأهداف الكبرى المدرجة ضمن برامج الوزارة الوصية, فيما يتعلق بإبراز دور الحضارة في تطور الإنسانية وتقديمها.
- السهر على جمع وترتيب وحفظ جميع الأدوات والوسائل المكتوبة والسمعية والمصورة والتجهيزات الكفيلة بأداء مهامه.
- تبادل المعلومات والخبرات العلمية مع المؤسسات العلمية والثقافية الوطنية والدولية في مجال الفكر الإسلامي.
- تشجيع الدراسات والبحوث الإسلامية المتخصصة في مختلف العلوم الإسلامية.
- إحياء الأعياد الدينية والوطنية بالتنسيق مع الهيئات المعنية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المادة 2, القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 5 محرم عام 1423 الموافق 19 مارس سنة 2002, الذي يحدد التنظيم الإداري للمركز الثقافي الإسلامي, الجريدة الرسمية العدد 21 الصادرة بتاريخ 27 مارس 2002 بالجزائر.

<sup>2</sup> المادة 5, من المرسوم 1-316, المتضمن إحداث مركز ثقافي إسلامي وتحديد قانونه الأساسي.

## 2 الفروع الخارجية للمركز الثقافي الإسلامي:

- المركز الثقافي الإسلامي بولاية الشلف أنشئ سنة 1990.
- المركز الثقافي الإسلامي بولاية الأغواط أنشئ سنة 1990.
- المركز الثقافي الإسلامي بولاية باتنة أنشئ سنة 1990.
- المركز الثقافي الإسلامي بولاية عنابة أنشئ سنة 2001.
- المركز الثقافي الإسلامي بولاية برج بوعريريج أنشئ سنة 2002.
- المركز الثقافي الإسلامي بولاية الجلفة أنشئ سنة 2003.
- المركز الثقافي الإسلامي بولاية مستغانم أنشئ سنة 2003.
- المركز الثقافي الإسلامي بولاية معسكر أنشئ سنة 2003.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: مؤسسة المنشورات الإسلامية - العصر -

تطرقنا في المطلب الخامس إلى تعريف مؤسسة العصر ومهامها، والتنظيم الإداري لمؤسسة العصر.

**1 تعريف مؤسسة العصر وإنشائها:** هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، مقرها في مدينة الجزائر تخضع إلى قواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة والى القواعد التجارية في علاقتها مع الغير.<sup>2</sup>

**2 مهام مؤسسة العصر:** تقوم مؤسسة " العصر " إضافة إلى مهمة الخدمة العمومية طبقا لدفتر الشروط الموافق عليه والملحق بهذا المرسوم بما يأتي:

- طبع ونشر وتوزيع المطبوعات الإسلامية من كتب، ومجلات، ونشريات دورية، وورنانات.
- المساهمة في ترقية النشاطات الثقافية والعلمية الإسلامية.
- تشجيع وتدعيم كل نشاط يتفق مع أهداف المؤسسة سواء قدم من قبل الباحثين والمهتمين بصفة منفردة أو قدم في إطار الجمعيات المحلية والوطنية.

<sup>1</sup> المادة 2، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 30 صفر عام 1423 الموافق 13 مايو سنة 2002، الذي يحدد التنظيم الإداري لفروع المركز الثقافي الإسلامي وإنشاء فرع بولاية برج بوعريريج، الجريدة الرسمية العدد 41 الصادرة بتاريخ 12 يونيو سنة 2002 بالجزائر.

<sup>2</sup> المادة 1، المرسوم التنفيذي رقم 98-47 المؤرخ في 11 شوال عام 1418 الموافق 8 فبراير سنة 1998، والمتضمن إنشاء المؤسسة الوطنية للمنشورات الإسلامية "العصر" وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية العدد 6 الصادرة بتاريخ 11 فبراير سنة 1998 بالجزائر.

## الفصل الثاني.....المؤسسة الدينية في الجزائر

- إقامة علاقات التبادل والتعاون وتطويرها في إطار التنظيم المعمول به وإبرام أي اتفاق أو اتفاقية مع أي هيئة وطنية أو أجنبية تعمل في القطاع نفسه.
- تشجيع وترقية البحث العلمي الإسلامي المتعلق بتحقيق المخطوطات الجزائرية, والقيام بالأبحاث المتعلقة بالفقهاء وعلماء الجزائر عبر التاريخ, القيام بالدراسات العلمية الأكاديمية في العلوم الإسلامية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: التنظيم الإداري لمؤسسة العصر

#### 1 مجلس الإدارة:

أ يتكون مجلس الإدارة الذي يرأسه الوزير المكلف بالشؤون الدينية أو ممثله من الأعضاء الآتين:

- ممثل الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية والبيئية.
- ممثل الوزير المكلف بالمالية.
- ممثل الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي.
- ممثل الوزير المكلف بالتجارة.
- ممثل الوزير المكلف بالاتصال والثقافة.
- ممثل الوزير المكلف بالمجاهدين.
- ممثل السلطة المكلفة بالتخطيط.
- ممثل عمال المؤسسة ينتخبه زملاؤه.

ب عمل مجلس الإدارة: يتداول مجلس الإدارة في إطار التنظيم المعمول به وفي حدود اختصاصاته

على الخصوص ما يأتي:

- مشروع برنامج نشاطات المؤسسة السنوية والمتعددة السنوات.
- آفاق تنمية المؤسسة.
- الكشوفات التقديرية للإيرادات والنفقات وحسابات المؤسسة.
- الشروط العامة لإبرام الصفقات والعقود والاتفاقيات.
- شراء العقارات وبيعها.

<sup>1</sup> المادة 7, من المرسوم 98-47, والمتضمن إنشاء المؤسسة الوطنية للمنشورات الإسلامية "العصر" وتحديد قانونها الأساسي.

## الفصل الثاني.....المؤسسة الدينية في الجزائر

- قبول الهبات والوصايا.<sup>1</sup>

2 المدير العام: يعين المدير العام لمؤسسة "العصر" بناء على اقتراح الوزير المكلف بالشؤون الدينية, وتنهى مهامه بالكيفية نفسها, ويتولى المدير العام لمؤسسة "العصر" المهام الآتية:

- متابعة ومراقبة وتنشيط جميع أعمال المؤسسة.
- إبرام الصفقات والعقود والاتفاقيات والتوقيع عليها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بها.
- تمثيل المؤسسة أمام القضاء, وفي جميع الأعمال المدنية.
- ممارسة السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- تعيين المستخدمين الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم في إطار القوانين الأساسية السارية عليهم.
- إعداد اجتماعات مجلس الإدارة والسهر على تنفيذ مقرراته.
- تحضير التقرير السنوي عن النشاط و إرساله إلى الوزير الوصي بعد موافقة مجلس الإدارة.
- السهر على احترام النظام الداخلي للمؤسسة.
- إعداد ميزانية المؤسسة وبرنامج نشاطها واقتراحهما على مجلس الإدارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المادة 18, من المرسوم 98-47, والمتضمن إنشاء المؤسسة الوطنية للمنشورات الإسلامية "العصر" وتحديد قانونها الأساسي.

<sup>2</sup> المادة 26, من المرسوم 98-47, والمتضمن إنشاء المؤسسة الوطنية للمنشورات الإسلامية "العصر" وتحديد قانونها الأساسي.

# الفصل الثالث

الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية  
بالمؤسسة الدينية

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة

### الدينية

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضا لتحليل بيانات الدراسة، والنتائج المتحصل عليها، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبيانات والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

المبحث الأول: تحليل وتفسير الجداول المتعلقة بمحاور الدراسة.

حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى تحليل وتفسير محاور الدراسة , وقسمناه إلى 6 مطالب, كل مطلب تضمن تحليلاً لمحور, فالأول كان بعنوان تحليل وتفسير الجداول المتعلقة بمحور البيانات الشخصية, والثاني تعلق بتحليل محور الاهتمام بالثقافة التنظيمية, والثالث تعلق بتحليل واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الدينية في الجزائر, والرابع تعلق بتحليل دور الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسة الدينية, أما الخامس فتعلق بتحليل معوقات تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية, والأخير تعلق بتحليل أساليب تطوير وتفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الدينية.

المطلب الأول : تحليل وتفسير الجداول المتعلقة بمحور البيانات الشخصية.

قمنا في هذا المطلب بتحليل وتفسير محور البيانات الشخصية الذي تضمن المتغيرات ( السن, الجنس, المستوى التعليمي, الخبرة, الوظيفة).

جدول رقم 1: يبين توزيع المفردات حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
20%	10	أقل من 30 سنة
48%	24	من 40 إلى 50 سنة
32%	16	أكثر من 50 سنة
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 الخاص بتوزيع المفردات حسب السن: أن أكبر نسبة من مفردات العينة واقعة بين 40-50 سنة وتقدر ب 48%, أي أن حوالي نصف العينة أعمارهم تفوق 40 سنة, وهذا ما يدل على أن العاملين في المؤسسة الدينية من الفئة الواعية بثقل المسؤولية الدينية, تليها الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة بنسبة 32%, ولعل تواجد هذه الفئة العمرية في المؤسسة الدينية يعود إلى احترام وتقدير رجل الدين المسن, وتقديم آرائه سواء في الفتوى أو إصلاح

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

ذات البين, أما فئة الشباب الأقل من 30 سنة فقدت نسبتهم ب 20%, ويرجع هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة الدينية الذي يتطلب الرزانة والحلم في الأمور المستجدة .

### جدول رقم 2: يبين توزيع المفردات حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
62%	31	ذكر
38%	19	أنثى
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 الخاص بتوزيع المفردات حسب الجنس: أن أغلبية أفراد العينة من فئة الذكور, حيث قدرت نسبتهم ب 62%, في حين قدرت نسبة الإناث ب 38%, وهذا التباين في النسب راجع إلى عدة عوامل أهمها طبيعة العمل داخل المؤسسة الدينية, حيث تتطلب بعض الوظائف شرط الذكورة لصحة وجوبها من الناحية الدينية, كالإمامة والآذان, أما بالنسبة لعمل المرأة داخل المؤسسة الدينية كالمشيدات الدينية فتعتبر تجربة حديثة في الجزائر, وغير معممة على كل المساجد, لكن لا يخفى على أحد أن وجود العنصر النسوي ضمن الطاقم الديني والتربوي للمؤسسة الدينية قد ساهم بشكل كبير في إقبال المرأة على المؤسسة الدينية سواء لحفظ القرآن الكريم أو تعلم الأمور لدينية.

### جدول رقم 3: يبين توزيع المفردات حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
20%	10	ثانوي
38%	19	جامعي
28%	14	دراسات عليا

### الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

شهادات أخرى	07	14%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 الخاص بتوزيع المفردات حسب المستوى التعليمي: أن فئة الجامعيين تمثل أكبر نسبة وتقدر ب 38%, تليها فئة الدراسات العليا والتي قدرت ب 28%, وهذا يدل أن المستوى التعليمي عال بالنسبة للعاملين في المؤسسة الدينية, ويعود ارتفاع مستوى تعليم العاملين إلى مكانة المؤسسة الدينية وطبيعة العمل بها, خاصة فيما يتعلق بالوعظ والإرشاد أو الإصلاح بين أفراد المجتمع والذي تتطلب أفرادا على درجة من العلم والإدراك والمعرفة, ثم تأتي بعدها فئة المستوى الثانوي والتي قدرت ب 20%, نظرا لأن بعض الوظائف لا تشترط تعليما عاليا كالمؤذن, في حين مثلت فئة أصحاب الشهادات الأخرى أقل نسبة والتي قدرت ب 14%.

#### جدول رقم 4: يبين توزيع المفردات حسب الأقدمية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
30%	15	أقل من 5 سنوات
22%	11	من 5-10 سنة
20%	10	من 10-15 سنة
14%	07	من 15-20 سنة
14%	07	أكثر من 20 سنة
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 الخاص بتوزيع المفردات حسب الأقدمية: أن الفئة الأقل من 5 سنوات خبرة بمعنى حديثي الوظيفة تحصلت على أكبر نسبة والتي قدرت بنسبة 30%,

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تستقبل كفاءات جديدة ومهنيين نظرا لكون المؤسسات الدينية في الجزائر تحرص على استقطاب الجديد في مواردها البشرية للاستفادة من الطاقات الفكرية التي تخرجها الجامعات الجزائرية والتي تكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مسايرة للتطورات الحاصلة والمبتكرات الجديدة، كذلك حب العمل قبل المنصب والمستوى التعليمي والمؤهلات العلمية التي فتحت المجال لكسب الخبرة رغم قصر مدة العمل , تليها فئة من لهم خبرة تتراوح ما بين 5-10 سنوات بنسبة 22%, ثم جاءت فئة من لهم خبرة تتراوح ما بين 10-15 سنة والتي قدرت ب 20%, في حين تساوت فئتان التي تتراوح الخبرة ما بين 5-20 سنة والأكثر من 20 سنة وكانت الأقل بين النسب واللتين قدرتا ب 14%, ذلك أن كل المؤسسات الدينية تستغل أصحاب الخبرة الطويلة في الإشراف على بعض المصالح والاستفادة من خبرتهم وكانت النسب متقاربة لأن هناك من يطلب التقاعد في سن مبكر وهذا ما يؤكد استقرارا في حركة العمل داخل المؤسسة.

### جدول رقم 5: يبين توزيع المفردات حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
60.37%	32	السلك الديني
39.62%	21	السلك الإداري
100%	53*	المجموع

\*العينة 50 شخصا لكن لتعدد الإجابات جاء المجموع أكثر من العينة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 الخاص بتوزيع المفردات حسب الوظيفة: أن وظيفة السلك الديني تمثل أكبر نسبة حيث قدرت ب 60.37%, وهذا راجع إلى أن المصالح متعددة في هذا السلك واحتياجها إلى عدد أكبر من العمال فمثلا: نجد حوالي 400 مئة مسجد في كل ولاية وكل مسجد يحتوي على أكثر من 5 عمال, وهو ما يعكس المهام التي تقوم بها المؤسسة الدينية, كتعليم الأفراد وإرشادهم لما يحقق مصلحتهم في الدنيا والآخرة, أما السلك الإداري فقد قدرت نسبته ب 39.62% نظرا لأن العمال قليلون وتأتي بعدد مطلوب وصغير من الوزارة.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

المطلب الثاني:تحليل وتفسير الجداول المتعلقة ببيانات درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية لتحقيق أهدافها

قمنا في هذا المطلب بتحليل وتفسير الجداول المتعلقة ببيانات درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية لتحقيق أهدافها وكان التحليل كآتي:

جدول رقم 6: يبين مدى وجود معلومات حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
74%	37	نعم	معلومات حول الثقافة التنظيمية وأهميتها داخل المؤسسة
26%	13	لا	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 الذي يبين مدى وجود معلومات حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة: أن نسبة وجود معلومات حول الثقافة التنظيمية وأهميتها في المؤسسة الدينية كانت إيجابية أكثر من سلبية, حيث قدرت نسبة وجود المعلومات ب 74%, وهذا راجع إلى أن فئات العينة لديهم درجة كبيرة من الوعي وهم دائما على اطلاع بكل ما هو جديد, أما بالنسبة لعدم وجود المعلومات والاهتمام بها فقد قدرت ب 26%, نظرا لأنهم لا يطلعون دائما على الأمور التي تخص المؤسسة الدينية.

جدول رقم 7: يبين درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
44%	22	بشكل كبير	الاهتمام بالثقافة
50%	25	إلى حد ما	التنظيمية

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

6%	03	غير مهتم	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 الخاص بدرجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية: أن أكبر نسبة حول الاهتمام بالثقافة التنظيمية كانت إلى حد ما والتي قدرت ب 50%، و تليها نسبة الاهتمام بالثقافة التنظيمية بشكل كبير ب 44%، كانت النسب متقاربة وهذا راجع إلى أن الثقافة التنظيمية أساس سيرورة ونجاح العمل في المؤسسة الدينية بمساهمتها في تقديم الأفكار الجديدة، إذ تتيح ثقافة المنظمة الحرية في الأفكار الجديدة للأفراد العاملين، بما يحقق التطور والتقدم، والتغيير الكفاء للمؤسسة، كما تساهم في القيام بفعالية الأداء ونشر الوعي والإدراك، في حين كانت أقل نسبة عند غير المهتمين بالثقافة التنظيمية والتي قدرت ب 6% والتي تكاد تكون منعدمة، وهذا لأنه ليس لديهم المعلومات الكافية حول الثقافة التنظيمية.

### جدول رقم 8: درجة الاطلاع على النصوص القانونية الخاصة بالمؤسسة الدينية

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
26%	13	دائما	الاطلاع على النصوص القانونية الخاصة بالمؤسسة
36%	18	غالبا	
38%	19	أحيانا	
00%	00	أبدا	
100%	50	المجموع	

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 الخاص ب درجة الاطلاع على النصوص القانونية الخاصة بالمؤسسة الدينية: أن أكبر نسبة في درجة الاطلاع كانت أحيانا والتي قدرت ب 38%, ويرجع هذا إلى انشغالهم بأمور المؤسسة أكثر من نصوصها القانونية, تليها نسبة الاطلاع الغالب والتي قدرت ب 36%, ثم جاءت نسبة الاطلاع الدائم والتي قدرت ب 26%, وهذا لأن قانون المؤسسة ينص على الاطلاع المستمر على القوانين الخاصة بها ومعرفة كل جديد منها والسير على منظومتها والعمل بها حتى لا تقع أخطاء ومشاكل في المؤسسة, وحتى يستطيع العامل تحقيق الأهداف المنشودة, في حين انعدمت نسبة عدم الاطلاع على النصوص القانونية والتي قدرت ب 00%, وقد يرجع هذا لأسباب منها أن هذه القوانين لا تقدم أي جديد من أجل تنظيم المؤسسة.

### جدول رقم 9: يبين أسباب عدم متابعة النصوص القانونية

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
32%	16	لا تقدم جديدا في مجال تنظيم المؤسسة
34%	17	تبقى نصوصا قانونية لا يتم تطبيقها
30%	15	عملية التنظيم هي عملية شاملة ولا تتعلق بجهة واحدة فقط
04%	02	أخرى تذكر
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 الخاص بأسباب عدم متابعة النصوص القانونية : أن النسبة الأكبر كانت في أنها تبقى نصوصا قانونية لا يتم تطبيقها والتي قدرت ب 34%, وهذا يدل على أن النصوص التنظيمية لا ترتقي إلا أن تكون مجرد حبر على ورق ولا تقدم شيئا في مجال تنظيم المؤسسات الدينية, تليها نسبة أنها لا تقدم جديدا في مجال تنظيم المؤسسة والتي قدرت ب 32%, وهذا يبرر لنا أن النصوص التنظيمية مشرعة من أجل التشريع لا من أجل التطبيق أو قد تطبق على فئة دون أخرى وهذا ما نلاحظه في أرض الواقع, ثم جاءت نسبة أنعملية التنظيم عملية شاملة ولا

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

تتعلق بجهة واحدة فقط والتي قدرت ب30%، وهذا يدل على أن القوانين التنظيمية مجرد قوانين عامة ولا تتعلق بجهة معينة وهذا يعطيها نوعا من عدم الدقة في توظيفها، أو ربما يعطيها نوعا من الإختلالات عند تطبيقها. في حين قدرت نسبة الأسباب الأخرى التي ذكرت ب4% والتي كانت شبه منعدمة، وهذا يعني أن هناك أسبابا أخرى تتحكم في تطوير المؤسسات الدينية كالأسباب الاجتماعية أو الاقتصادية مثلا: ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسات الدينية.

**جدول رقم 10: يبين مدى أهمية الثقافة التنظيمية لدى القائم والعاملين في المؤسسة الدينية**

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
56%	28	بشكل كبير	أهمية الثقافة لدى القائم والعامل بالمؤسسة
34%	17	إلى حد ما	
10%	05	لا أعرف	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 الخاص بأهمية الثقافة التنظيمية لدى القائم والعاملين في المؤسسة الدينية: أن أكبر نسبة لأهمية الثقافة التنظيمية لدى القائم والعاملين في المؤسسة كانت بشكل كبير والتي قدرت ب56%، تليها نسبة الأهمية إلى حد ما والتي قدرت ب34%، ويرجع هذا إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق كفاءة الاتصالات المقترحة بين الأفراد مع بعضهم البعض من خلال العمل المشترك والتعامل مع مدراءهم ومسؤوليهم، وتحقيق الفعالية في العمل، واكتساب الأفراد الخبرة، والمساهمة في كسب الثقة والأمان وتحقيق التوافق والانسجام بين الفرد والعمل، في حين أن أقل نسبة كانت عند الذين لا يعرفون بأهميتها لدى القائم والعاملين في المؤسسة ب10%، ويرجع هذا إلى عدم معرفته بالثقافة التنظيمية.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

جدول رقم 11: يبين الجوانب التي تركز عليها الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
34.24%	25	تنظيم العلاقة مع العاملين داخل المؤسسة
41.1%	30	العلاقة مع الجمهور ومديري المؤسسة الدينية
24.65%	18	تنظيم العلاقة مع الجهات الخارجية
100%	73*	المجموع

\*العينة 50 شخصا لكن لتعدد الإجابات جاء المجموع أكثر من العينة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 الخاص بالجوانب التي تركز عليها الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية: أن أكبر نسبة في الجوانب كانت في العلاقة مع الجمهور ومديري المؤسسة الدينية والتي قدرت ب 41.1%, وهذا يفسر لنا أن القوانين وضعت من أجل حماية الموظفين والمديرين داخل المؤسسات الدينية مع تنظيم العلاقة بين الوسط الخارجي (المجتمع) و الوسط الداخلي(المؤسسة), تليها نسبة تنظيم العلاقة مع العاملين داخل المؤسسة والتي قدرت ب 34.24%, وهذا يبين لنا أهمية الحقوق والواجبات داخل المؤسسات فمعرفة الموظف لحقوقه وواجباته تجنبه الوقوع في الأخطاء المهنية كما أنها تجنب المؤسسة التعاملات الذاتية والشخصية, فيحين كانت أقل نسبة في تنظيم العلاقة مع الجهات الأخرى والتي قدرت ب 24.65%, وهذا يفسر لنا أن النصوص وضعت من أجل تحديد العلاقة بين الموظفين والجهات الخارجية وذلك من أجل تجنب أي مشاكل والتي قد تعيق السير الحسن للمؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الدينية

بالجزائر

قمنا في هذا المطلب بتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الدينية بالجزائر كان تحليلها كالاتي:

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

جدول رقم 12: يبين مدى محاكاة المؤسسات الدينية للفئات المجتمعية والثقافية المنتمة إليها

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
28%	14	موافق بشدة	تحاكي المؤسسات الدينية جميع الفئات المجتمعية والثقافية المنتمة إليها
64%	32	موافق	
00%	00	محايد	
08%	04	معارض	
00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 الخاص بمدى محاكاة المؤسسة الدينية للفئات المجتمعية والثقافية المنتمة إليها: أن أكبر نسبة كانت عند الموافقين على المحاكاة والتي قدرت بـ 64%، وهذا يدل على مدى تأثير المؤسسات الدينية على الفئات المنتمة إليها، تليها نسبة الموافقين بشدة بنسبة 28%، وهذا التكرار أقل من التكرار الذي سبقه وهذا راجع إلى وجود نوع من التحفظ عند بعض الفئات المجتمعية و الثقافية، في حين قدرت نسبة المعارضين بـ 08%، وهذا النسبة تعد قليلة مقارنة بما سبقها وربما يرجع هذا إلى طبيعة الثقافة أو المستوى الدراسي عند بعض المنتمين للأسلاك الدينية، وانعدمت نسبة المحايدين والمعارضين بشدة، وهذا مرده إلى أن المنتمين للأسلاك الدينية لا بد لهم من رأي في مثل هذه الأمور لتجنب الوقوع في الحرج بعدم إبداء الرأي.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

جدول رقم 13: يبين مدى انسجام المؤسسات الدينية مع الواقع المتغير

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
36%	18	موافق بشدة	تنسجم المؤسسات الدينية مع الواقع المتغير
48%	24	موافق	
08%	04	محايد	
08%	04	معارض	
00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 الخاص بمدى انسجام المؤسسات الدينية مع الواقع المتغير: كانت أكبر نسبة عند الموافقين والتي قدرت ب48%, وهذا يدل على أن المؤسسات الدينية تتماشى مع المستجدات ولا تتصادم معها لأنه لا يمكن تغير الأحكام بتغير الزمان و المكان, تليها نسبة الموافقين بشدة والتي قدرت ب36%, وهذا يمكن أن نستصحب عليها التفسير السابق مع بعض التحفظ من البعض, في حين تساوت نسبة المحايدين والمعارضين وكانت ب08%, مع انعدام نسبة المعارضين بشدة, وهذا مرده إلى قلة الثقافة الدينية عند البعض بحيث تجد عند البعض السطحية في فهم النصوص الشرعية, أو الجمود على ظواهر النصوص.

جدول رقم 14: يبين مدى تطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة الدينية

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
40%	20	موافق بشدة	تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات
36%	18	موافق	

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

14%	07	محايد	التنظيمية للمؤسسة الدينية
10%	05	معارض	
00%-	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 الخاص بمدى تطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة الدينية: أن أكبر نسبة في التطابق كانت عند الموافقين بشدة والتي قدرت بـ 40%، وهذا يدل على أن الجهة الوصية للموظفين تهتم بموظفيها وتسعى إلى تطابق عقائدها مع عقائد موظفيها وهذا من أجل تفادي الشقاق داخل القطاع، تليها نسبة الموافقين بـ 36%، وهذا يمكن أن نستصحب عليها التحليل السابق مع بعض التحفظ عند البعض، ثم جاءت نسبة المحايدين والتي قدرت بـ 14%، وهذا يدل أن البعض التزم الحياد في مسألة الاعتقاد ولعل مرجعه أن البعض يرى أن هذا الأمر يعد من المسائل التي ترجع إلى القناعات الشخصية، في حين أن نسبة المعارضين قدرت بـ 10%، وهذا يدل على وجود بعض التطرف داخل القطاع الديني عند بعض المنتمين إليه وربما مرجعه إلى أن المعتقدات من الأعمال القلبية التي لا يمكن التحكم فيها أو الحكم عليها من الظاهر، مع انعدام التطابق لدى المعارضين بشدة، وهذا معناه أن المنتمين إلى القطاع لم ينتموا إليه مكرهين أو مجبرين.

جدول رقم 15: يبين مدى اهتمام الإدارة في المؤسسة الدينية بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
10%	05	موافق بشدة	تهتم الإدارة في المؤسسة الدينية بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات
46%	23	موافق	
26%	13	محايد	

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

18%	09	معارض	
00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 الخاص بمدى اهتمام الإدارة في المؤسسة الدينية بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات: أن أكبر نسبة كانت عند الموافقين والتي قدرت بـ 46%، وهذا راجع إلى تحقيق الروح الجماعية للعمال من خلال التفاهم فيما بينهم وتحقيق منافع متبادلة، وحل المشكلات دائما ما يكون من واقع المؤسسة وبيئة العمل التي يعايشها المدير مع موظفيه وبالتالي تكون الحلول منطقية وواقعية بما يخدم الموظفين والمؤسسة من خلال تقديم مقترحات تساعد على تحطيم أي مشكلة تواجههم بشكل مريح ويحقق إنجاز الأعمال والمهام الموكلة للجميع حسب طبيعة المهمة، تليها نسبة المحايدون بـ 26%، ثم جاءت نسبة المعارضين بـ 18%، ويعود السبب إلى تفضيلهم للعمل الفردي وحل المشكلات بطريقة فردية منعزلة عن الجماعة، في حين كانت أقل نسبة عند الموافقين بشدة والتي قدرت بـ 10%، مع انعدام نسبة المعارضين بشدة، ويرجع هذا إلى تردد هذه الفئة في الإجابة بين مدى توقعهم من الإدارة بحل المشكلات بالمشاركة الجماعية.

### جدول رقم 16: يبين أهمية اجتماع المديرين بالعاملين لمناقشة قضايا العمل

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
36%	18	موافق بشدة	يجتمع المديرين بالعاملين بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل
42%	21	موافق	
14%	07	محايد	
08%	04	معارض	
00%	00	معارض بشدة	

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

المجموع	50	%100
---------	----	------

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 الخاص بأهمية اجتماع المديرين بالعاملين لمناقشة قضايا العمل: أن أكبر نسبة كانت عند الموافقين والتي قدرت ب42%, وهذا يدل على اهتمام الإدارة بالعمال مع التفاني في أداء العمل, والإحساس بالمسؤولية اتجاه الوظيفة. تليها نسبة الموافقين بشدة والتي قدرت ب36%, لأن المؤسسة تقوم على دورات وعقد اجتماعات من أجل تحقيق السير الحسن للمؤسسة, وتحقيق الأهداف المرجوة منها, في حين كانت نسبة المحايدين 14%, وهذا يدل على التحفظ من البعض وربما يكون سببها راجع إلى وجود خلفيات عند البعض, وكانت أقل نسبة عند المعارضين والتي قدرت ب08%, وهذا ربما راجع إلى وجود صراعات فردية داخل القطاع وهذا ما لا يخلو منه أي قطاع تنظيمي, مع انعدام نسبة المعارضين بشدة وهذا راجع إلى طبيعة القطاع كونه يضم فئة مجتمعية مثقفة.

### جدول رقم 17: يبين أهمية المساواة من أجل تخفيض الصراع التنظيمي

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
%20	10	موافق بشدة
%50	25	موافق
%18	09	محايد
%10	05	معارض
%02	01	معارض بشدة
%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 الخاص بأهمية المساواة من أجل تخفيض الصراع التنظيمي: أن أكبر نسبة كانت عند فئة الموافقين والتي قدرت ب50%, تليها نسبة الموافقين بشدة

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

والتي قدرت ب 20%، ويرجع هذا إلى أن تحقيق مبدأ المساواة واجب بين العاملين وهو أمر بالغ الخطورة لأن الموظفين في المؤسسة يتناقلون الأخبار أولاً بأول وفي حال وجدوا أن المدراء لم يراعوا تحقيق هذه المبدأ ستتشب صراعات تنظيمية في بيئة العمل بسبب أن الموظفين يرون أن الأشخاص الذين يتم تحسين وضعهم الوظيفي إما غير مؤهلين أو تم ذلك بالواسطة والمحسوبية، ثم جاءت نسبة المحايدون ب 18%، في حين كانت نسبة المعارضين ب 10%، أما أقل نسبة كانت عند المعارضين بشدة والتي كانت شبه منعدمة قدرت ب 02%، وهذا يرجع إلى عدم الرضا من قبل الموظفين القدامى.

### جدول رقم 18: مدى مساهمة موقع المؤسسة في عملية القيام بمهامها

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
32%	16	موافق بشدة	موقع المؤسسة الدينية يسهل عملية القيام بمهامها
44%	22	موافق	
22%	11	محايد	
00%	00	معارض	
02%	01	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 الخاص بمدى مساهمة موقع المؤسسة في عملية القيام بمهامها : أن أكبر نسبة كانت عند الموافقين حيث قدرت ب 44%، وهذا معناه أن المؤسسات الدينية كلما كانت قريبة من الجهات الوصية كانت مهامها أفضل، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى أن المجتمع الذي يكثر فيه المثقفون و المتعلمون تكون المؤسسة الدينية أكثر فعالية على خلاف المجتمعات التي يقل فيها المثقفون، تليها نسبة الموافقين بشدة ب 32% وهذا يدل على وجود بعض التحفظ من البعض وهذا مرجعه إلى اختلاف التصورات، ثم جاءت نسبة المحايدون ب 22% وهذا يعني أن البعض لا يرى تأثيرا للموقع في أداء المؤسسة لمهامها وهذا راجع إلى القناعات الشخصية، أو

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

إلى أن الموظف في المؤسسة الدينية لا بد له من أن يؤدي مهامه في جميع الأحوال والأماكن, في حين كانت نسبة المعارضين بشدة 02%, مع انعدام نسبة المعارضين.

**المطلب الرابع: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسة الدينية**

قمنا في هذا المطلب بتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسة الدينية وكان تحليلها كالاتي:

**جدول رقم 19: يبين مدى أهمية الثقافة التنظيمية في بناء المؤسسة الدينية**

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
64%	32	موافق بشدة	تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في بناء المؤسسة الدينية الفعالة
32%	16	موافق	
02%	01	محايد	
02%	01	معارض	
00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

- نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 الخاص بمدى أهمية الثقافة التنظيمية في بناء المؤسسة الدينية: أن أكبر نسبة حازت عليها فئة الموافقين بشدة و ذلك ب 64%, وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية تسهم في تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية, وتحديد أسلوب أفراد المنظمة وسرعة استجاباتهم لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها, والعمل على تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة, تليها فئة الموافقين

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

بنسبة 32%، حيث تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، ودعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة، وكسب ولاء العاملين وتحقيق الارتباط القوي بالمنظمة، والسعي في تحقيق أهدافها، وتحديد مجالات الاهتمام المشترك، في حين كانت أقل النسب عند المعارضين والمحايدين بالتساوي وهي 02%، تليهما المعارضة بشدة بنسبة معدومة.

جدول رقم 20: يبين مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير ومدى استجابة المؤسسة الدينية للتغيرات

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
24%	12	موافق بشدة	تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهما في إدارة التغيير واستجابة المؤسسة الدينية للتغيرات التي تريد إدخالها ومدى علاقة هذه التغيرات بالقبول من طرف أفراد المؤسسة
62%	31	موافق	
14%	07	محايد	
00%	00	معارض	
00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 الخاص بمدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة استجابة المؤسسة الدينية للتغيرات: أن أكبر النسب كانت عند الموافقين بـ 62% حيث تعتبر هذه الفئة الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة الدينية، كما لا بد من تزويد العاملين بأهم التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة لضمان وضوح الرؤية وتبادل الرأي مما يبعث الثقة لديهم ويشعرهم بالولاء ويبعث فيهم الرضا ويرفع روح المعنوية لديهم، تليها نسبة الموافقين بشدة 24% حيث ترى هذه الفئة أن الثقافة التنظيمية تساعد على تحفيز العاملين على الالتزام بتطبيق القرارات

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

وإثارة دافعيتهم للعمل, في حين كانت نسبة المحايدین 14%, مع انعدام نسبة المعارضين والمعارضين بشدة حيث ترى هذه الفئة أن الثقافة التنظيمية ليست عاملا مهما في عملية التغيير .

جدول رقم 21: يبين درجة مساهمة الثقافة التنظيمية في تسهيل مهمة الإدارة والمديرين

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
20%	10	موافق بشدة	تسهل الثقافة القوية مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب
58%	29	موافق	
16%	08	محايد	
04%	02	معارض	
02%	01	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ في الجدول رقم 21 الخاص بدرجة مساهمة الثقافة التنظيمية في تسهيل مهمة الإدارة والمديرين: أن أكبر نسبة كانت عند الموافقين بـ 58% وهذا راجع إلى أن الثقافة التنظيمية تساعد على التأثير الايجابي على كفاءة المؤسسة لأنها تسهم في تحفيز العمال بمجرد احترام نفس دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع ذهني, الشيء الذي يزيد من حماسهم في العمل, فنجد أن المؤسسات ذات الثقافة القوية تتمتع بمجموعة من الخصائص منها: الثقة والألفة والمودة, تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف مع التأكيد على الاستقلالية, إرسال التصاميم التنظيمية التي من شأنها أن تحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم لتعظيم الإنتاجية وغيرها مما يسهل عملية الإدارة, تليها نسبة الموافقين بشدة بنسبة 20%, فعندما تنجح المنظمة في نشر قيمتها بشكل متسع فإنها قد تنجح في خلق ثقافة قوية, فتمثل رابطة متينة تربط العناصر ببعضها البعض, تليها نسبة المحايدین بـ 16% فهي نسبة عالية مقارنة بباقي النسب فهذا قد يدل على أن ثقافة المنظمة قد تكون في حالة ضعف حيث تفتقر للسلوك المشترك بين أعضائها والصعوبة في التوافق والتوحد, في

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

حين كانت نسبتا المعارضين ب 4% والمعارضين بشدة 2% و قد يدل هذا على تأثير الثقافة الضعيفة على الثقافة القوية.

جدول رقم 22: يبين مساهمة الثقافة القوية على تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة الدينية

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
54%	27	موافق بشدة	الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدتها على تحقيق أهدافها وطموحاتها
36%	18	موافق	
10%	05	محايد	
00%	00	معارض	
00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ في الجدول رقم 22 الخاص بمساهمة الثقافة القوية على تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة الدينية: أن أكبر نسبة كانت لفئة الموافقين بشدة حيث بلغت 54%, تليها نسبة الموافقين ب 36%, وهذا نظرا للدور الكبير و الفعال الذي تلعبه الثقافة في مساعدة و تطوير الإدارة و جعلها تحقق أهدافا و نجاحات كبيرة, في حين كانت نسبة المحايدين ب 10%, مع انعدام نسبة المعارضين والمعارضين بشدة, فهذه الفئات ترى أن الثقافة القوية قد تكون عائقا مما يجعلها تحسب على المنظمة ومن خلال التمسك الكبير بها من قبل الأفراد مما يحول دون القدرة على تغييرها.

جدول رقم 23: يبين مدى اعتبار الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة الدينية

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
26%	13	موافق بشدة	تعتبر الثقافة التنظيمية من

### الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

66%	33	موافق	الملامح المميزة للمؤسسة الدينية عن غيرها من المؤسسات وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين
06%	03	محايد	
02%	01	معارض	
00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ في الجدول رقم 23 الخاص بمدى اعتبار الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة الدينية: أن أكبر نسبة حازت عليها فئة الموافقين ب 66%، وهذا راجع إلى أن الثقافة محط الثقة المتبادلة بين العاملين والمؤسسة ومحل التقدير والاهتمام، فهي تسهم في إعطاء الفرد فكرة إيجابية عنها، تليها فئة الموافقين بشدة بنسبة 26% فهي ترى ما تراه الفئة الموافقة بأن الثقافة مرجع للفخر والاعتزاز لها، في حين كانت نسبة المحايدين 06% والمعارضين 02%، والمعارضين بشدة معدومة، فهي نسبة قليلة مقارنة بالنسب الأخرى، فنقول أن الثقافة التنظيمية تعتبر مصدرا أساسيا ومميزا لنجاح المؤسسة الدينية.

جدول رقم 24: : يبين مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تأدية العمال أعمالهم في إطار تنظيمي

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
32%	16	موافق بشدة	الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية تجعل العمال يؤدون أعمالهم في إطار تنظيمي واحد، بشكل فردي
50%	25	موافق	
14%	07	محايد	
04%	02	معارض	
00%	00	معارض بشدة	

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

المجموع	50	%100
---------	----	------

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 الخاص بمدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تأدية العمال لأعمالهم في إطار تنظيمي وبشكل فردي: أن أكبر نسبة كانت عند فئة الموافقين ب50%, ترى هذه الفئة أن العمل الفردي هو الناجح وأن الفرد هو الذي يختار الطريقة التي تناسبه بتحفيز كل عامل على التدريب, تليها نسبة الموافقين بشدة ب32%, وهذا راجع إلى أن الفرد أساس نجاح كل مؤسسة دينية, ثم جاءت نسبة المحايدين لهذه الفكرة ب14%, لأن هذه فئة ترى أن فشل العمل نتيجة لمجهود الفرد لوحده فالجماعة تعطي روح المثابرة والتعاون لعدم إهمال العمل, كما تساعد على تعزيز الدعم والثقة والولاء كما أن العمل الجماعي يعتبر مفيدا للمؤسسة لما يتوفر عليه من الإنجاز وتحقيق الأداء الأفضل, تليها فئة المعارضين ب4%, حيث ترى أن فشل أي عمل سببه الفرد وليس الجماعة, في حين انعدمت نسبة المعارضين بشده لعدم تأييدها للفرد أو الجماعة.

المطلب الخامس: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمعوقات تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية

قمنا في هذا المطلب بتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمعوقات تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية وكان تحليلها كالآتي:

جدول رقم 25: يبين مساهمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدينية في مواجهة التغيرات الطارئة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
%32	16	موافق بشدة	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدينية قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة
%34	17	موافق	
%26	13	محايد	
%08	04	معارض	

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ في الجدول رقم 25 الخاص بمساهمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدينية في مواجهة التغيرات الطارئة: أكبر نسبة كانت عند الموافقين ب34% , وهذا راجع إلى إمكانية التغيير في الهيكل التنظيمي, فهو يعتبر نقطة بداية إذا كان هذا التغيير تغييرا جذريا للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي, تليها نسبة الموافقين بشدة حيث أنها كانت متقاربة للنسبة الأولى ب32%, وهذا لأنها ترى أن الهيكل التنظيمي عملية يتغير من خلالها النظام القائم في المجتمع من جميع جوانبه المادية والروحية لمواجهة التغيرات التي تحدث في المؤسسة الدينية وإيجاد الحلول المناسبة, في حين كان ارتفاع في نسبة المحايدين 26%, والمعارضين ب 04% مع انعدام نسبة المعارضين بشدة, وهذا راجع إلى أنه لا يمكن تغيير هذا النظام لأنه مرتبط بالاستقرار.

جدول رقم 26: يبين درجة التداخل في الأعمال والوظائف التي يحتويها الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدينية

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
08%	04	موافق بشدة	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدينية يحتوي درجة عالية من التداخل في الأعمال والوظائف
56%	28	موافق	
14%	07	محايد	
22%	11	معارض	
00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 الخاص بدرجة التداخل في الأعمال والوظائف التي يحتويها الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدينية: أن أكبر نسبة كانت عند الموافقين ب56%، وهذا راجع إلى أن الهيكل التنظيمي يحتاج إلى قوة عالية لتقسيم العمل بشكل واضح ومحدد، فهو يقوم بتقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي، تليها نسبة المعارضين ب22%، حيث ترى هذه الفئة بأن الهيكل التنظيمي لا يسمح بشكل مناسب للفرد بتطوير شخصية ناضجة، ثم جاءت نسبة المحايدين ب14%، في حين كانت نسبة الموافقين بشدة بنسبة 08%، كما انعدمت نسبة المعارضين بشدة.

جدول رقم 27: مدى مشاركة العاملين في المؤسسة الدينية لاتخاذ القرارات لعملية التغيير

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
22%	11	موافق بشدة	تتخذ القرارات اللازمة لعملية التغيير بالمشاركة مع العاملين في المؤسسة الدينية
56%	28	موافق	
08%	04	محايد	
14%	07	معارض	
00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27 الخاص بمدى مشاركة العاملين في المؤسسة الدينية لاتخاذ القرارات لعملية التغيير: أن أكبر نسبة كانت عند الموافقين ب56%، حيث ترى أنه عند اتخاذ قرار التغيير لابد من قبول جميع الأعضاء وهذا ما يدل على مدى مساهمة العاملين في المؤسسة الدينية، تليها نسبة الموافقين بشدة ب22% حيث تبنت هذه الفئة أفكار الفئة الأولى، ثم جاءت فئة المعارضين بنسبة 14%، والمحايد بنسبة 08%، مع انعدام نسبة المعارضين بشدة، وهذا نظرا إلى

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

أن هذه الفئات ترى أن عملية التغيير ليست سهلة حتى تديرها أي منظمة فهو أمر صعب يتطلب علم ودراية كافية .

جدول رقم 28: خصائص القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة

النسبة المئوية	التكرار	العبارات	
32%	16	موافق بشدة	تتسم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة بأنها مدروسة ورشيحة
18%	09	موافق	
34%	17	محايد	
16%	08	معارض	
00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 الخاص بخصائص القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة: أكبر نسبة كانت عند فئة المحايدين حيث قدرت ب34%، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة ترى أنها تتسرع في تطبيق القرارات والحشد الكبير للموارد المادية والبشرية ولهذا كانت نسبة المحايدين أكبر النسب، تليها نسبة الموافقين بشدة ب32%، ونسبة الموافقين ب18%، وهذا راجع إلى أنهم يتخذون القرارات بروية مع دراستها، ثم نسبة المعارضين ب16%، فمن خلال ملاحظتنا لهذا الجدول نرى أنه لو طبقت على أرض الواقع لكانت أكثر منه نظريا.

جدول رقم 29: بين مساهمة الأفراد العاملين بالمؤسسة الدينية في تحقيق ذواتهم

النسبة المئوية	التكرار	العبارات	
34%	17	موافق بشدة	تتيح إدارة المؤسسة الدينية

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

46%	23	موافق	للأفراد تحقيق ذواتهم من خلال تطبيق أفكارهم في عملية التغيير
06%	03	محايد	
14%	07	معارض	
00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 29 الخاص ب مساهمة الأفراد العاملين بالمؤسسة الدينية في تحقيق ذواتهم من خلال تطبيق أفكارهم في عملية التغيير: أن أكبر نسبة كانت عند الموافقين حيث قدرت ب 46%, تليها نسبة الموافقين بشدة ب 34%, يعني أن المشتغلين بالمؤسسات الدينية يرون أن هذه الأخيرة تحقق لهم ذواتهم ويرجع السبب إلى أن العاملين هم من فئة السلك الديني وأن هناك هامش حرية كبير يتمتع به الخطباء والأئمة في اختيار الدروس وخطب الجمعة والأعياد وهي فرصة ليثبت مستواه وقدرته على الإقناع واختيار المواضيع التي يراها مناسبة لمستمعيه, ثم جاءت نسبة المعارضين والتي قدرت ب 14%, في حين كانت نسبة المحايدين 06%, مع انعدام نسبة المعارضين بشدة, ويرجع هذا لوظيفتهم في السلك الإداري الذي يرى أن النمط الإداري قاتل لروح المبادرة.

جدول رقم 30: يبين دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى الموظفين لتطوير كفاءاتهم

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
46%	23	موافق بشدة	للثقافة للتنظيمية دور مهم في تعزيز الإبداع لدى الموظفين لتطوير كفاءاتهم كما تعمل على تشجيع المبادرة الفردية
38%	19	موافق	
10%	05	محايد	
06%	03	معارض	

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 الخاص بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى الموظفين لتطوير كفاءاتهم : أن أكبر نسبة كانت عند فئة الموافقين بنسبة 46%، تليها نسبة الموافقين بشدة ب38% التي لم تتجاوزها بنسبة كبيرة، حيث تريان أن الفرد هو محل الإبداع والإدراك فهو المحرك الأساسي لنشاط هذا التنظيم وذلك من خلال وعيه الحسي واطلاعه الدائم على المتغيرات، مع توفر البيئة المناسبة وروح المسؤولية لديه، في حين كانت نسبة المحايدين 10%، ثم نسبة المعارضين ب6%، فهي ترى عكس ما تراه الفئتان الموافقتان.

### جدول رقم 31: يبين علاقة الانسجام بين المسيرين والمسيرين

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
66%	33	موافق بشدة	كلما كان الانسجام الثقافي بين المسيرين والمسيرين كبيرا كلما تحققت الفعالية في المؤسسة الدينية
30%	15	موافق	
02%	01	محايد	
02%	01	معارض	
00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 31 الخاص بعلاقة الانسجام بين المسيرين والمسيرين: نرى ارتفاعا كبيرا في فئة الموافقين بشدة مقارنة بالجدول الأخرى وهذا بنسبة 66%، حيث يعود إلى العلاقة التكاملية والترابطية بين المسيرين والمسيرين لتحقيق الكفاءة والفاعلية التي يمكن من خلالها النجاح في المؤسسة الدينية، تليها نسبة الموافقين بنسبة 30%، إذ يرون أنه كلما كان الانسجام الثقافي بين

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

المسّيرين والمسّيرين كبيرا كلما تحققت الفعالية بنسبة فائقة وكلما كان نجاحها أكبر على أوسع نطاق, تليها نسبة المحايدين والمعارضين بـ 02% فهي قليلة جدا.

المطلب السادس: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمعوقات تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية

قمنا في هذا المطلب بتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمعوقات تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية وكان تحليلها كالآتي:

جدول رقم 32: يبين مدى تنظيم ندوات دورية للعاملين والقيادات في المؤسسة الدينية

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
54%	27	موافق بشدة	تنظيم ندوات دورية للعاملين والقيادات ذات العلاقة بالمؤسسات الدينية
42%	21	موافق	
04%	02	محايد	
00%	00	معارض	
00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 32 الخاص بمدى تنظيم ندوات دورية للعاملين والقيادات في المؤسسة الدينية: تصدر فئة الموافقين بشدة فحازت على أكبر نسبة قدرت بـ 54%, وهذا راجع للإرشادات التي يتلقاها العاملون والتدريب الدوري لهم لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف, تليها نسبة الموافقين بـ 42%, إذ تعد نسبة مكملة لما تراه فئة الموافقين بشدة, في حين كانت نسبة المحايدين 04%, إذ تعد نسبة ضعيفة جدا لا تأثير لها, مع انعدام نسبة المعارضين والمعارضين بشدة.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

جدول رقم 33: يبين مدى المساهمة في إجراء تكوين مكثف للعاملين والقيادات ذات العلاقة بالمؤسسات الدينية فقط

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
34%	17	موافق بشدة	إجراء تكوين مكثف للعاملين والقيادات ذات العلاقة بالمؤسسات الدينية فقط
52%	26	موافق	
10%	05	محايد	
04%	02	معارض	
00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 33 الخاص بمدى المساهمة في إجراء تكوين مكثف للعاملين والقيادات ذات العلاقة بالمؤسسة الدينية فقط: أن نسبة الموافقين مثلت أكبر النسب حيث قدرت بـ 52%، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة ترى بأنه يجب أن يكون هناك تكوين للأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعلم أسلوب التعامل مع القادة والزملاء داخل المؤسسة، تليها نسبة الموافقين بشدة بـ 34%، التي ترى أن إجراء التكوين عامل مهم لتقوية الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون والقياديون، كما حازت نسبة الحياديين بـ 10%، ثم نسبة المعارضين بـ 04%، حيث تريان بأنه لا داعي لضرورة الحرص والجدية في كيفية التعامل مع العاملين والقيادات التي لها العلاقة بالمؤسسات الدينية، كما لا ننسى نسبة المعارضين بشدة بنسبة معدومة.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

جدول رقم 34: يبين مدى تدريس الثقافة التنظيمية في التخصصات المتعلقة بالمؤسسة الدينية

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
32%	16	موافق بشدة	تدريس الثقافة التنظيمية في التخصصات ذات العلاقة بالمؤسسات الدينية
42%	21	موافق	
22%	11	محايد	
04%	02	معارض	
00%	00	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 34 الخاص بمدى تدريس الثقافة في التخصصات المتعلقة بالمؤسسة الدينية: أن أكبر نسبة كانت عند الموافقين بـ 42%، حيث ترى بأن للثقافة التنظيمية دور رئيسي على جميع المستويات والأنشطة التي تسهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل فعال، تليها فئة الموافقين بشدة بنسبة 32%، حيث أن هذه الفئة تحتاج إلى الإعداد والتفويض للعناية بنشر تعاليم الإسلام وترقية الوعي الإسلامي عن طريق التبادل الثقافي والديني، مما يعمل على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تطوير أداء العاملين، كما قدرت نسبة المحايدون بـ 22%، وهذا راجع إلى أن السلوك الإنساني يتميز بالمرونة والتغير طبقاً لمعيار الضعف الخاص بهم، كما لا نهمش نسبة المعارضين التي قدرت بـ 04%، حيث ترى هذه الفئة أن تدريس الثقافة التنظيمية غير مهم وغير ضروري لديهم.

## الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية

جدول رقم 35: يبين درجة المساهمة في نشر كتيبات ونشريات في الوسط لدى العاملين في المؤسسات الدينية

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
34%	17	موافق بشدة	نشر كتيبات ونشريات في الوسط لدى العاملين في المؤسسات الدينية
30%	15	موافق	
14%	07	محايد	
20%	10	معارض	
02%	01	معارض بشدة	
100%	50	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 35 الخاص بالمساهمة في نشر كتيبات ونشريات في الوسط لدى العاملين في المؤسسة الدينية: أن أكبر نسبة كانت عند الموافقين بشدة وذلك بـ 34%، وهذا يدل على أن المجتمع يحتاج إلى الوعي الثقافي، تليها نسبة الموافقين التي لم تتجاوزها بنسبة كبيرة فكانت بـ 30%، وهذا يدل على أن الثقافة تقوم على الفهم الصحيح والمشارك للتعرف على الأفكار والقيم التي تسود المؤسسة الدينية، كما نرى أيضا ارتفاع نسبة فئة المعارضين بـ 20%، والمحايد بـ 14%، وهذا يدل على أن هناك فئة غير واعية لا تحتاج إلى نشر الوعي، و مرد هذا إلى قلة الثقافة الدينية عند البعض والسطحية في فهم بعض النصوص الدينية وجمود الأفكار، تليها فئة المعارضين بشدة بـ 02%، وهذا دليل على أن هذه الفئة رافضة تماما لفكرة نشر الوعي الثقافي والديني في المؤسسات الدينية.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة

بعد جمع المعلومات عن طريق الاستمارة والمقابلة الميدانية, والقيام بعملية تفرغها ثم تحليلها نصل إلى مناقشة النتائج المتوصل إليها, والتي تصب كلها في الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات التي تم طرحها, والمتعلقة بمدى تحقيق الثقافة التنظيمية لفاعليتها في المؤسسة الدينية, وكذا الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها, ومعرفة درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية لتحقيق أهدافها, ومعرفة الواقع والعلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بتطوير المؤسسة الدينية, إضافة إلى معرفة المعوقات التي تواجه الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية وأهم الأساليب لتفعيلها, واعتمادا على الاستمارة توصلنا إلى جملة من النتائج التي تعبر عن مدى تحقيق أهداف الدراسة, وعليه سنستعرض تلك النتائج حسب المحاور الأساسية للاستمارة.

### المطلب الأول: النتائج المتعلقة بدرجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية لتحقيق أهدافها

تطرقنا في هذا المطلب إلى النتائج المتعلقة بدرجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية لتحقيق أهدافها وكانت كالاتي:

- كلما وجدت معلومات حول الثقافة التنظيمية وأهميتها في المؤسسة الدينية كلما كانت درجة الوعي الكبير للفئات العاملة بالمؤسسة.
- كلما وجد الاهتمام الكبير بالثقافة التنظيمية كلما أسهم في سيورة ونجاح العمل في المؤسسة الدينية.
- كلما تم الاطلاع بشكل كبير على النصوص القانونية كلما زاد وعي الموظفين في المؤسسة وكلما حققت التقدم.
- كلما كانت درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل القوائم والعاملين على المؤسسة الدينية كبيرة كلما تحقق التوافق والانسجام بين الفرد والعمل.
- الجوانب التي تركز عليها الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية هي العلاقة مع الجمهور ومديري المؤسسة الدينية وهذا نتيجة القوانين التي وضعت من أجل حماية الموظفين والمديرين داخل المؤسسات الدينية مع تنظيم العلاقة بين الوسط الخارجي (المجتمع) و الوسط الداخلي (المؤسسة).

### المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الدينية بالجزائر

تطرقنا في هذا المطلب إلى النتائج المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الدينية بالجزائر وكانت كالاتي:

- كلما حاكت المؤسسات الدينية جميع الفئات المجتمعية والثقافية المنتمة كلما كان تأثيرها فيها أكبر, كما أنها كلما انسجمت مع الواقع المتغير كلما تماشت مع المستجدات ولا تتصادم معها.
- كلما تطابقت معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة الدينية كلما كان تفادي الشقاق داخل القطاع أكبر.
- كلما اهتمت الإدارة بالمشاركة الجماعية لحل المشكلات كلما تم تحقيق المنافع المتبادلة, وكلما عقدت دورات لمناقشة قضايا العمل كلما زاد الإحساس بالمسؤولية تجاه الوظيفة, وكلما تحقق مبدأ المساواة بين العاملين كلما انخفض الصراع التنظيمي.
- كلما ساهم موقع المؤسسة في القيام بمهامها كلما تحققت الفعالية.

### المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسة الدينية

تطرقنا في هذا المطلب إلى النتائج المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسة الدينية وكانت كالاتي:

- كلما كان للثقافة التنظيمية دور هام في بناء المؤسسة الدينية كلما تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة, وكلما ساهمت الثقافة التنظيمية في إدارة استجابة المؤسسة الدينية للتغيرات كلما كان نجاح المؤسسة الدينية أكبر, كما أنها كلما سهلت مهمة الإدارة والمديرين كلما زاد التأثير الايجابي على كفاءة المؤسسة وساهم في تحقيق أهدافها وطموحاتها.
- كلما كانت الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة الدينية كلما كانت محط الثقة بين العاملين والمؤسسة, كما أنها كلما ساهمت في تأدية العمال لأعمالهم في إطار تنظيمي وبشكل فردي كلما كان النجاح أكبر.

#### المطلب الرابع: النتائج المتعلقة بمعوقات تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية

تطرقنا في هذا المطلب إلى النتائج المتعلقة بمعوقات تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية وكانت كالآتي:

- كلما ساهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدينية في مواجهة التغيرات الطارئة باعتباره نقطة بداية كلما كان هناك تغيير جذري للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي, كما أنه كلما احتوى الهيكل التنظيمي درجة عالية من التداخل في الأعمال والوظائف للمؤسسة الدينية كلما كان هناك تقسيم وظيفي أحسن.

- كلما اتخذت القرارات اللازمة لعملية التغيير بالمشاركة مع العاملين في المؤسسة الدينية كلما نشرت روح المبادرة والتعاون بين الأفراد العاملين, وكلما اتسمت هذه القرارات بصفة الرشد وكانت مدروسة كلما أتاحت فرصة للتغيير.

- كلما أتاحت إدارة المؤسسة الدينية للأفراد تحقيق ذواتهم كلما كان هناك تغيير, كما أنه كلما شجعت تعزيز الثقافة للتنظيمية المبادرة الفردية للموظفين كلما زاد الإبداع لديهم لتطوير كفاءاتهم .

- كلما كان الانسجام الثقافي بين المسيّرين والمسَيَّرين كبيراً كلما تحققت الفعالية في المؤسسة الدينية.

#### المطلب الخامس: النتائج المتعلقة بأساليب تطوير وتفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية

تطرقنا في هذا المطلب إلى النتائج المتعلقة بأساليب تطوير وتفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية وكانت كالآتي:

- كلما تم تنظيم ندوات دورية للعاملين والقيادات في المؤسسة الدينية كلما كان تحقيق الأهداف ومهام الإنجاز أكبر, كما أنه كلما تم إجراء تكوين مكثف للعاملين والقيادات ذات العلاقة بالمؤسسة الدينية فقط كلما تحققت أدوار مهمة في الحياة الوظيفية.

- كلما تم تدريس الثقافة في التخصصات المتعلقة بالمؤسسة الدينية كلما ساهمت في خلق المناخ التنظيمي الملائم على جميع المستويات والأنشطة.

- كلما تم نشر كتيبات ونشريات في الوسط لدى العاملين في المؤسسة الدينية كلما زادت الثقافة القائمة على الفهم الصحيح والمشارك للتعرف على الأفكار والقيم التي تسود المؤسسة الدينية.

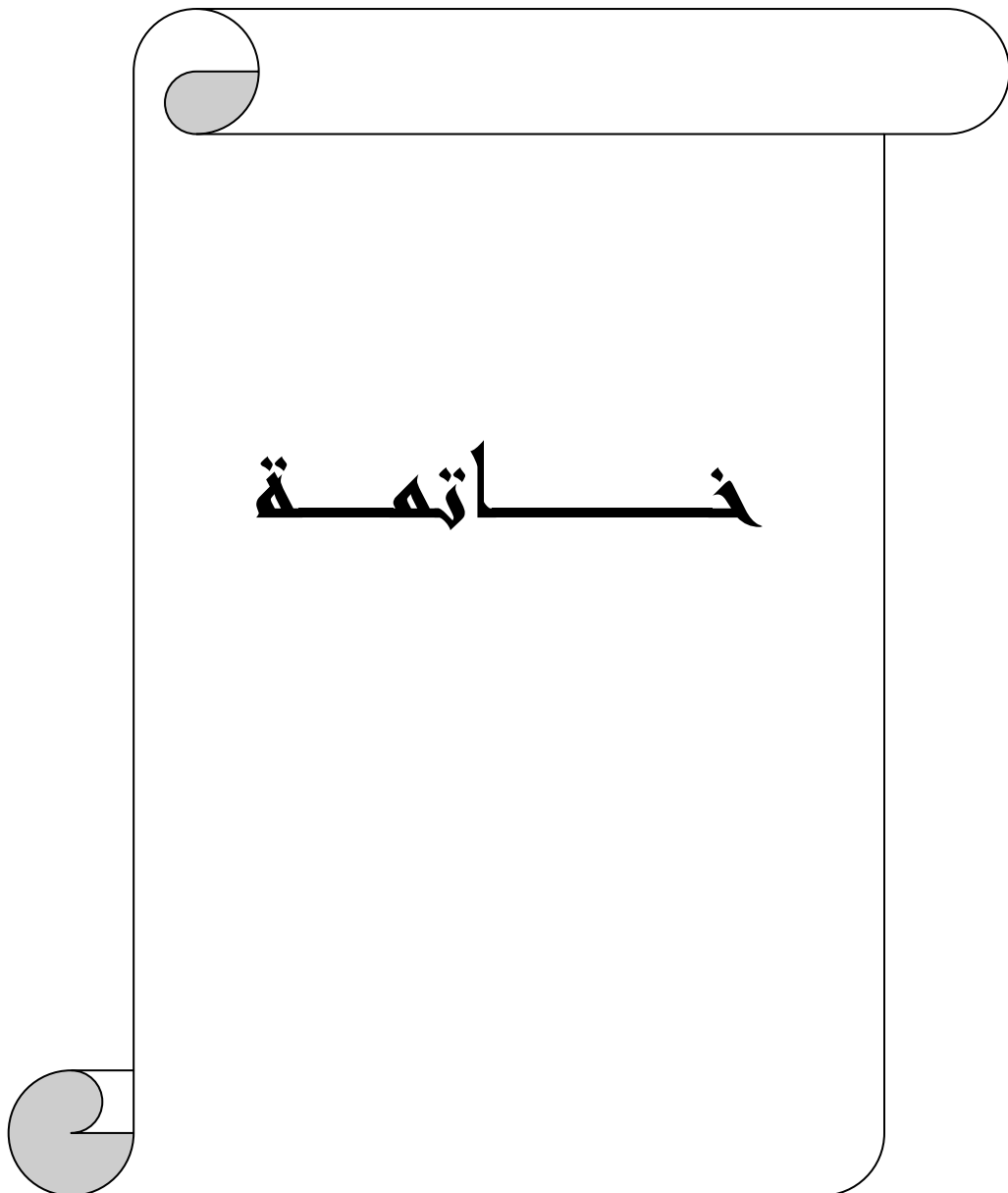
## المطلب السادس: النتائج العامة للدراسة

### 1 نتائج الدراسة النظرية:

- الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة لتحقيق أهداف المؤسسة الدينية إذا أحسن استخدامها.
- تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المؤسسة وأهدافها وقيم المؤسسين, والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة الدينية.
- الثقافة التنظيمية لها التأثير القوي في اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها ومن ثم مستويات الأداء.
- تمتلك المؤسسات الدينية ثقافة إيجابية تعكس وجود اتفاق بين قيمها وقيم ثقافتها التنظيمية.
- تسعى المؤسسة الدينية إلى تغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لها .
- تحدد الطرق التي يسير عليها الأفراد العاملين فهي تسهم في تشكيل وتوجيه السلوك في المؤسسة.
- تعتبر مؤسسة المسجد من أهم المؤسسات الدينية في الجزائر المنتشرة في كل أنحاء الوطن.
- الزوايا لها أهمية كبيرة في الجزائر حيث تحافظ على الإسلام والعربية في الديار الإسلامية, وترتكز على حفظ القرآن وتعليمه.

### 2 نتائج الدراسة الميدانية:

- كلما كانت درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية كبيرة في المؤسسة الدينية كلما حققت المؤسسة التقدم والنجاح.
- ينعكس واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الدينية من خلال: موقعها, والاهتمام بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات, محاكاتها لجميع الفئات المجتمعية, تطابق المعتقدات, والانسجام مع الواقع المتغير
- كلما كان دور الثقافة التنظيمية أكبر في المؤسسة الدينية كلما ساهم ذلك في تحقيق طموحها وأهدافها وسهل مهامها.
- تكاد تنعدم معوقات تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية.
- هناك مجموعة من الأساليب التي تساهم في تطوير وتفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية أهمها: تنظيم ندوات, نشر كتيبات ونشريات, تدريس الثقافة التنظيمية في التخصصات الخاصة بالمؤسسة الدينية.



خاتمة

## خاتمة

من خلال بحثنا هذا الموسوم بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية - دراسة ميدانية بولاية الوادي وتبسة , ومن خلال الفصول الثلاثة التي احتواها, نوجز ما استخلصناه في الآتي : أن الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة لتحقيق أهداف المؤسسة الدينية إذا أحسن استخدامها، ولها التأثير القوي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها ومن ثم مستويات الأداء، وأن المؤسسات الدينية لها ثقافة إيجابية تعكس وجود اتفاق بين قيمها وقيم ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسعى إلى تغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية، والخارجية لها، وهناك مجموعة من الأساليب تساهم في تطوير وتفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية أهمها: تنظيم ندوات، نشر كتيبات ونشريات، تدريس الثقافة التنظيمية في التخصصات الخاصة بالمؤسسة الدينية.

### التوصيات المقترحة في الدراسة:

في ضوء النتائج المتوصل إليها في هذا البحث يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تعزيز الثقافة التنظيمية لما لها من أثر في نجاح أو فشل المؤسسات الدينية.
- العمل على ترسيخ وتثبيت ممارسات الثقافة التنظيمية في العمل من أجل إقبال الموظفين على أداء أعمالهم بطريقة أفضل.
- ضرورة الإدراج ضمن البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة كل سنة، مثل: موضوع التحسين المستمر، إقناع العاملين بأهمية هذا العمل.
- تفعيل نظام الحوافز من خلال تشجيع الأكفاء من العملاء على العطاء، وأهمية التوافق في قيم الأفراد العاملين داخل المؤسسة الدينية وما تحققه من تبين أفضل.
- ضرورة فهم ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الدينية .
- الاعتماد على أساليب علمية فعالة وموضوعية قائمة على أساس العدالة والمساواة فيما يخص عملية تقييم الموظفين وكذا عمليات التعيين والترقية وتكريس مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.
- توفير جو عمل ملائم تسوده الثقة والاحترام المتبادل بين جميع العمال داخل المؤسسة الدينية.

## خاتمة

- إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة الدينية, مما يدعم قيم الاعتراف والتقدير للعامل, ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة, ويقوي من دافعية الأفراد نحو العمل وتحقيق أداء متميز.

**الدراسات المقترحة:** وفي الأخير يمكن أن تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية, خاصة مواضيع دراسات عليا, لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها, وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نردها فما يلي:

- علاقة الثقافة التنظيمية بالنصوص القانونية في المؤسسة الدينية.
- التنوع الثقافي وأثره على الأداء العام في المؤسسة الدينية .
- أثر الصراع الداخلي على أداء العاملين بالمؤسسات الدينية.
- أثر الخصوصية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الدينية.
- أثر الثقافة التنظيمية على رؤية ورسالة وقيم المؤسسات الدينية

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

أولا : الكتب

أ/ القرآن الكريم.

رواية ورش عن نافع.

ب/ السنة النبوية الشريفة.

- أحمد بن حنبل, المسند, تح شعيب الأرنؤوط وعادل مرشد, مؤسسة الرسالة, بيروت, لبنان, 1969م.

- محمد ابن عيسى الترميذي, جامع الترميذي, تح إبراهيم عطوة عوض, ط1, دار إحياء التراث العربي, بيروت, لبنان.

- محمد إسماعيل البخاري, صحيح البخاري, دار الأفكار الدولية, الرياض, 1998م.

- مسلم بن الحجاج النيسابوري, صحيح مسلم, دار الأفكار الدولية, الرياض, السعودية 1998م.

ج/ التراجم:

- ادجار هـ- شاهين, الثقافة التنظيمية والقيادة, تر محمد منير الأصبعي , محمد شحاتة وهي, فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية, الرياض, المملكة العربية السعودية, 1432هـ-2011م.

- جيرالد جيرينبرج, وروبرت بارون, إدارة السلوك في المنظمات, تر رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني , دار المريخ للنشر, الرياض, المملكة العربية السعودية , 1425هـ-2004م.

د/ المعاجم والقواميس:

- أبو الحسين أحمد بن فارس بم زكريا, معجم مقاييس اللغة, ج1, دار الجيل, بيروت, 1999م.

أحم بن محمد بن علي الفيومي, المصباح المنير في غريب الشرح الكبير, ج2, ط1, المكتبة العلمية, بيروت, 2010م.

- إبراهيم المصطفى, أحمد الزيات, حامد عبد القادر, محمد النجار, المعجم الوسيط, تح: معجم اللغة العربية, ج1, ط1, دار الدعوة, مصر.

## قائمة المصادر والمراجع

- الخليل بن أحمد الفراهيدي, معجم العين, تح: مهدي المخزومي وإبراهيم السامرائي, ج8, ط1, دار ومكتبة الهلال للنشر, لبنان, 2008م.
- جمال الدين ابن منظور أبو الفضل, لسان العرب, ط1, دار إحياء التراث العربي, بيروت, 1988م.
- مني سعيد بعلبكي, المورد القريب, قاموس عربي- إنجليزي, ط1, دار المعرفة, بيروت, 2004م.

### ه/ كتب متفرقة:

- أبو القاسم سعد الله, تاريخ الجزائر الثقافي 1830-1954, ج3, ط1, دار الغرب الإسلامي, .
- أحمد بن عيسى, المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, الأردن, 2018م.
- أحمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون, مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة, ط10, فهرسة الملك فهد الوطنية أثناء النشر, الرياض, 1434هـ-2014م.
- أحمد ماهر, تنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2004م.
- أحمد يوسف عريقات وآخرون, المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2011م.
- أمين شعبان أمين, الإستراتيجية الأميركية تجاه حركات الإسلام السياسي في مصر, ط1, مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات, مصر, 2016م.
- المرعي أبو عساف, وهيثم عبد الله ذيب المرعي, التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة, ط1, دار أمجد للنشر والتوزيع, عمان, 2018م.
- حسن حريم, إدارة المنظمات من منظور كلي, ط2, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, 1431هـ-2010م.
- حسن حريم, السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال, ط3, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, 1429هـ-2009م.

## قائمة المصادر والمراجع

- ذوقان عبيدات, البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه, ط9, دار الفكر للنشر والتوزيع, عمان, 1426هـ-2005م.
- سامية عواج, الاتصال في المؤسسة: المفاهيم, المحددات, الاستراتيجيات, ط1, مركز الكتاب الدولي للنشر والتوزيع, الأردن, 2020م.
- سالم عبد الجليل, الدين واحد والشرائع متعددة, دار البشير للثقافة والعلوم, مصر, 2020م.
- صلاح مؤيد العقبي, الطرق الصوفية والزوايا بالجزائر تاريخها ونشاطها, ج1, ط1, دار البرق, بيروت, 2002, . - طاهر شعبان حسن, ولبنى ليليا بشارة, اتخاذ القرار القيمي توفيق للصراعات التنظيمية أم بحث عن مثالية غير موجودة, ط1, دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع, عمان-الأردن, 1438هـ-2017م.
- عامر عوض, السلوك التنظيمي الإداري, ط1, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان-الأردن, 2018م.
- عبد العزيز شهبي, الزوايا والصوفية والعزابة والاحتلال الفرنسي في الجزائر, دار الغرب للنشر والتوزيع .
- فراس عباس البياتي, الانفجار السكاني والتحديات المجتمعية, ط1, دار غيداء للنشر والتوزيع, عمان, 2010م.
- إبراهيم أبراش, علم الاجتماع السياسي مقارنة ابستمولوجية ودراسة تطبيقية على العالم العربي, ط1, دار الشروق للنشر, عمان, 1998م.
- فضيل دليو, مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية, دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع, الجزائر, 2014م.
- ماهر ربحي نمر عبيد, البناء التنظيمي والفصائلي للأسر الفلسطينيين في سجن النقب, ط1, مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات, تونس, 2014.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي, أصول الإدارة والتنظيم, ط1, دار الجنان للنشر والتوزيع, المملكة الأردنية الهاشمية, 2016م.
- محمد عبد المنعم شعيب, إدارة المستشفيات منظور تطبيقي, الإدارة المعاصرة خدمات الإسكان مكافحة العدوى التدريب والتثقيف الصحي, ج8, ط1, دار النشر للجامعات- القاهرة, 2014م.

## قائمة المصادر والمراجع

- محمد عبد الله البرعي, ومحمود عبد الحميد مرسي, الإدارة في الإسلام, المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية, فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر, جدة, المملكة العربية السعودية, 1411هـ-1990م.
- محمد سرحان علي المحمودي, مناهج البحث العلمي, ط3, دار الكتب للنشر, صنعاء, اليمن, 2015م.
- محمد نسيب زوايا العلم والقرآن بالجزائر, دار الفكر الجزائري, بدون تاريخ, ص14.
- محمود عبد الفاتح رضوان, إعداد الهياكل التنظيمية, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, مصر, 2012-2013.
- مصطفى محمود أبو بكر, الموارد البشرية مدخل لتخفيض الميزة التنافسية, ط1, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, الإسكندرية, 2011م.
- نادية شريف العمري, أضواء على الثقافة الإسلامية, ط9, مؤسسة الرسالة, الرياض, 2001م.
- ناصر بن سعيد بن سيف السيف, مفهوم علم الثقافة الإسلامية, دار الكتاب للنشر, مصر, 2014م.
- هبة شريف, ديني ودين الناس, الدين والعلمانية والثورة, ط1, دار العربي للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2017م.
- ثانيا: الرسائل الجامعية:**
- إلياس سالم, دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة, رسالة ماجستير منشورة, كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة, 2006م.
- حسام سالم السحباني, الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة, رسالة ماجستير منشورة, جامعة الأقصى, 1438هـ-2016م.
- سمير الويفي, دراسة دور المؤسسة الدينية الرسمية في التغيير الاجتماعي, دراسة حالة مسجد أول نوفمبر - باتنة, رسالة ماجستير منشورة, كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية بجامعة الحاج لخضر باتنة, 2010م.

## قائمة المصادر والمراجع

- عبد الستار مر كمال, الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة, تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة "الأطفال المعوقين بصريا" بمدينة الجلفة (دراسة مسحية), رسالة ماجستير منشورة, كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة زيان عاشور الجلفة, 2013م.
- عاشوري ابتسام, الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية, دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة, رسالة ماجستير منشورة, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة, 2014 م.
- عيساوي وهيبة , أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيعيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة بيشار" رسالة ماجستير منشورة, جامعة أبو بكر بالقائد, تلمسان , 2011 / 2012م.

### ثالثا: المقالات

- أميرة إسماعيل, المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- السعيد يمينة, أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
- إيمان الحيازي, مفهوم الثقافة التنظيمية.
- سعد بن زيد آل محمود, التنظيم الإداري في الإسلام.
- محمد الحز ناوي, أساليب القيادة والثقافة التنظيمية.
- محمد علي شيبان العامري, الثقافة التنظيمية, موسوعة مقالات مهارات النجاح, مساهمة فعالية في بناء مجتمع المعرفة.
- منى عبد الرزاق حسين, الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.

### رابعا: المجالات

- أسامة الفراج , نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في القطاع العام بسوريا, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد 27, جامعة دمشق, سوريا, ع1, 2011م

## قائمة المصادر والمراجع

- صباح ساعد, ونورة مزوزي, مدى معرفة طلبة الجامعة بالزوايا الدينية ودورها في المجتمع الجزائري, مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر, ع4.
- طيب جاب الله, دور الطرق الصوفية والزوايا في المجتمع الجزائري, مجلة المعارف للعلوم الاجتماعية والإنسانية, ع14, 8 أكتوبر 2013م.
- لينا سليمان الخليوي, وعزيزة محمد حماد بن عتيق, التنظيم الإسلامي وتطبيقاته التربوية, مجلة البحث العلمي في التربية, ع18, 2017م.
- هادف رانية, غزال حياة, إدارة التغيير الثقافي داخل المنظمات المعاصرة, مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية, العام السادس, ع53- ماي 2019.
- القوانين والمراسم:**
- دستور 1989, الجريدة الرسمية رقم 12 الصادرة بتاريخ نوفمبر 1989.
- دستور 1996, الجريدة الرسمية رقم 76 الصادرة بتاريخ 8 ديسمبر 1996.
- المرسوم الرئاسي رقم 87-39 المؤرخ في 4 جمادى الثانية عام 1407 الموافق 3 فبراير سنة 1987, يعدل المرسوم رقم 66-45 المؤرخ في 18 فبراير سنة 1966 المتعلق بتأسيس المجلس الإسلامي الأعلى المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 80-120 المؤرخ في 12 أبريل 1980, الجريدة الرسمية العدد 6 الصادرة بتاريخ 4 فبراير 1987 بالجزائر.
- المرسوم الرئاسي رقم 91-179 المؤرخ في 14 ذي القعدة عام 1411 الموافق 28 مايو سنة 1991 المتعلق بالمجلس الإسلامي الأعلى, الجريدة الرسمية العدد 27 الصادرة بتاريخ 2 يونيو سنة 1991 بالجزائر.
- المرسوم الرئاسي رقم 98-33 المؤرخ في 26 رمضان عام 1418 الموافق 24 يناير سنة 1998, المتعلق بالمجلس الإسلامي الأعلى, الجريدة الرسمية العدد 4 الصادرة بتاريخ 28 يناير سنة 1998 بالجزائر.
- المرسوم التنفيذي رقم 80-120 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1400 الموافق 12 أبريل 1980 المتضمن تأسيس المجلس الإسلامي الأعلى, الجريدة الرسمية العدد 12 الصادرة بتاريخ 29 جمادى الأولى 1400 بالجزائر.

## قائمة المصادر والمراجع

- المرسوم التنفيذي رقم 81-102 المؤرخ في 19 رجب عام 1401 الموافق 23 مايو سنة 1981, المتضمن إنشاء معاهد إسلامية لتكوين الإطارات, وتحديد قانونها الأساسي, الجريدة الرسمية العدد 21 الصادرة بتاريخ 26 مايو سنة 1981 بالجزائر.
- المرسوم التنفيذي رقم 91-82 المؤرخ في 7 رمضان 1411 الموافق 23 مارس سنة 1991 المتضمن إحداث مؤسسة المسجد, الجريدة الرسمية العدد 16 الصادرة بتاريخ 10 أبريل سنة 1991 بالجزائر.
- المرسوم التنفيذي رقم 94-432 المؤرخ في 6 رجب عام 1415 الموافق 10 ديسمبر سنة 1994, والذي يحدد إنشاء قواعد المدارس القرآنية وتنظيمها وتسييرها, الجريدة الرسمية العدد 82 الصادرة بتاريخ 14 ديسمبر سنة 1994 بالجزائر.
- المرسوم التنفيذي رقم 98-47 المؤرخ في 11 شوال عام 1418 الموافق 8 فبراير سنة 1998, والمتضمن إنشاء المؤسسة الوطنية للمنشورات الإسلامية "العصر" وتحديد قانونها الأساسي, الجريدة الرسمية العدد 6 الصادرة بتاريخ 11 فبراير سنة 1998 بالجزائر.
- المرسوم التنفيذي رقم 2000-146 المؤرخ في 25 ربيع الأول عام 1421 الموافق 28 يونيو سنة 2000, يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف, الجريدة الرسمية العدد 38 الصادرة بتاريخ 2 يوليو سنة 2000 بالجزائر.
- المرسوم التنفيذي رقم 2000-200 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 26 يوليو سنة 2000, والذي يحدد قواعد تنظيم مصالح الشؤون الدينية والأوقاف في الولاية وعملها, الجريدة الرسمية العدد 47 الصادرة بتاريخ 2 غشت 2000 بالجزائر.
- المرسوم التنفيذي رقم 1-316 المؤرخ في 28 رجب عام 1422 الموافق 16 أكتوبر سنة 2001, المتضمن إحداث مركز ثقافي إسلامي وتحديد قانونه الأساسي, الجريدة الرسمية العدد 61 الصادرة بتاريخ 21 أكتوبر 2001 بالجزائر.
- المرسوم التنفيذي رقم 07-397 المؤرخ في 7 ذي القعدة عام 1428 الموافق 17 نوفمبر سنة 2007, يتضمن إنشاء الديوان الوطني للحج والعمرة وتنظيمه وتسييره, الجريدة الرسمية العدد 72 الصادرة بتاريخ 20 نوفمبر سنة 2007 بالجزائر.

## قائمة المصادر والمراجع

- المرسوم التنفيذي رقم 13-377 المؤرخ في 5 محرم عام 1435 الموافق 9 نوفمبر سنة 2013, والمتضمن القانون الأساسي للمسجد, الجريدة الرسمية العدد 58 الصادرة بتاريخ 18 نوفمبر سنة 2013 بالجزائر.

زائر.

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 5 محرم عام 1423 الموافق 19 مارس سنة 2002, الذي يحدد التنظيم الإداري للمركز الثقافي الإسلامي, الجريدة الرسمية العدد 21 الصادرة بتاريخ 27 مارس 2002 بالجزائر.

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 30 صفر عام 1423 الموافق 13 مايو سنة 2002, الذي يحدد التنظيم الإداري لفروع المركز الثقافي الإسلامي وإنشاء فرع بولاية برج بوعرييج, الجريدة الرسمية العدد 41 الصادرة بتاريخ 12 يونيو سنة 2002 بالجزائر.

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 جمادي عام 1427 الموافق 22 يوليو سنة 2006, المتمم للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 9 ربيع الأول عام 1424 الموافق 11 مايو سنة 2003, والمتضمن تنظيم مصالح المديرية الولائية للشؤون الدينية و الأوقاف, الجريدة الرسمية العدد 61 الصادرة بتاريخ 1 أكتوبر سنة 2006 بالجزائر.

### سادسا: المواقع الإلكترونية

- أميرة إسماعيل, المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية,

<https://hrdiscussion.com/hr40433.1>

- إيمان الحيارى, مفهوم الثقافة التنظيمية في أبريل 2018, <https://mawdoo3.com/>

- السعيد يمينة, أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية:

<http://drsaid.maktooblog.com/13>

- سعد بن زيد آل محمود, التنظيم الإداري في الإسلام,

<http://midad.com/article/209539>

## قائمة المصادر والمراجع

- طلال ناظم الزهيري, أنواع الثقافة التنظيمية, مدونة للبحوث والدراسات والمقالات في مجال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات, <http://drtazzuhairi.blogspot.com/2018/05/blog-post.html>
- محمد الحز ناوي, أساليب القيادة والثقافة التنظيمية, <https://www.linkedin.com/pulse>
- محمد علي شيبان العامري, الثقافة التنظيمية, موسوعة مقالات مهارات النجاح, مساهمة فعالية في بناء مجتمع المعرفة, <https://sst5.com/Article/1554/40>
- منى عبد الرزاق حسين, الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية , <https://www.azzaman.com/>
- نبذة تاريخية عن وزارة الشؤون الدينية والأوقاف, <https://www.marw.dz/?q=node/4>

# الفهارس

الصفحة	الرقم	الآيات	السورة
23	235	﴿وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي أَنْفُسِكُمْ فَاحْذَرُوهُ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَفُورٌ حَلِيمٌ﴾	سورة البقرة
24	159	﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾	سورة آل عمران
25	58	﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾	سورة النساء
25	49	﴿وَأِنْ أَحْكَمْ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ﴾	سورة المائدة
24	92	﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَاحْذَرُوا فَإِنْ تَوَلَّيْتُمْ فَاعْلَمُوا أَنَّمَا عَلَى رَسُولِنَا الْبَلَاغُ الْمُبِينُ﴾	سورة المائدة
25	152	﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا﴾	سورة الأنعام
26	19	﴿وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ﴾	سورة الحجر

23	93	﴿وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَلِتَسْأَلَنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾	سورة النحل
25	125	﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِهِمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾	سورة النحل
26	67	﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾	سورة الفرقان
24	29	﴿ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلًا فِيهِ شُرَكَاءُ مُتَشَاكِسُونَ وَرَجُلًا سَلَمًا لِرَجُلٍ هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلًا الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ﴾	سورة الزمر
25	38	﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾	سورة الشورى
23	18	﴿مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾	سورة ق
23	12-10	﴿وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لِحَافِظِينَ﴾ ١٠ ﴿كِرَامًا كَاتِبِينَ﴾ ١١ ﴿يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ﴾	سورة الانفطار

الصفحة	الراوي	الحديث
24	رواه الإمامين أحمد بن حنبل والدارمي	عن وابصة بن معبد رضي الله عنه قال: أتيت رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال: >>: >>: >> جئت تسأل عن البرِّ والإثم؟ قال: نعم، فقال: استفت قلبك: البرُّ ما اطمأنت إليه النفس، واطمأنَّ إليه القلب، والإثم ما حاك في النفس وتردد في الصدر، وإن أفتاك الناس وأفتوك <<
24	رواه البخاري	حدثنا زكريا عن يحيى، قال: حدثنا عبد الله بن نمير، قال: حدثنا هشام بن عروة عن أبيه عن عائشة: >> >> أنها استعارت من أسماء قلاذةً فهلكت، فبعث رسول الله -صلى الله عليه وسلم- رجلاً، فوجدها فأدركتهم الصلاة وليس معهم ماءً فصلوا، فشكوا ذلك إلى رسول الله -صلى الله عليه وسلم- فأنزل الله آية التيمم. فقال أسيد بن حضير لعائشة جزاك الله خيراً، فوالله ما نزل بك أمرٌ تكرهينه إلا جعل الله ذلك لك وللمسلمين فيه خيراً. <<
25	رواه أحمد بن حنبل	روي أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال لأبي بكر الصديق وعمر الفاروق رضي الله عنهما: >> >> لو اجتمعتما في مشورة ما خالفتكما <<.
25	رواه مسلم	روي عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال: >> >> إن المقسطين عند الله على منابرٍ من نورٍ، عن يمين الرحمن عز وجل، وكلنا يديه يمين، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا <<
25	رواه	قوله صلى الله عليه وسلم: >> >> إن أحب الناس إلى الله يوم القيامة وأدناهم

	الترمذي	مِنْهُ مَجْلِسًا إِمَامٌ عَادِلٌ <<
26	رواه البخاري	<p>قوله صلى الله عليه وسلم: &lt;&lt; أُعْطِيَتْ حَمْسًا لَمْ يُعْطَهُنَّ أَحَدٌ قَبْلِي : نُصِرْتُ بِالرُّعْبِ مَسِيرَةَ شَهْرٍ ، وَجُعِلَتْ لِي الْأَرْضُ مَسْجِدًا وَطَهْرًا ، فَأَيُّمَا رَجُلٍ مِنْ أُمَّتِي أَدْرَكْتُهُ الصَّلَاةَ فَلْيُصَلِّ ، وَأُحِلَّتْ لِي الْمَغَانِمُ وَلَمْ تَحِلَّ لِأَحَدٍ قَبْلِي ، وَأُعْطِيَتْ الشَّفَاعَةَ ، وَكَانَ النَّبِيُّ يُبْعَثُ إِلَى قَوْمِهِ خَاصَّةً وَبُعِثْتُ إِلَى النَّاسِ عَامَّةً &gt;&gt;</p>
26	رواه البخاري	<p>قول النبي صلى الله عليه وسلم: &lt;&lt;أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ &gt;&gt;</p>

فهرس الموضوعات:

	الشكر والعرفان
	ملخص الدراسة
أ	المقدمة:
ج	1 الإشكالية
د	2 أهمية الدراسة
د	3 أهداف الدراسة
هـ	4 أسباب اختيار الموضوع
هـ	5 الدراسات السابقة
ح	6 مفاهيم الدراسة
ل	7 نوع الدراسة ومنهجها
ل	8 أدوات جمع البيانات
م	9 مجتمع البحث وعينة الدراسة
ن	10 حدود الدراسة
ن	11 صعوبات الدراسة
الفصل الأول: المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية	
16	تمهيد:
17	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية من منظور وضعي وإسلامي
17	المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية وتكوينها
17	الفرع الأول: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية
18	الفرع الثاني: تكوين الثقافة التنظيمية

20	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية من منظور إسلامي
20	الفرع الأول: مراحل تطور التنظيم في العهد الإسلامي
23	الفرع الثاني: مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام وسماته
27	المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها
27	الفرع الأول: عناصر الثقافة التنظيمية
29	الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
31	المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية وأبعادها
31	الفرع الأول: وظائف الثقافة التنظيمية
33	الفرع الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية
35	المبحث الثاني: تكوين الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك في المنظمة
35	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها
35	الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
38	الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
40	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية ومحدداتها
40	الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية
42	الفرع الثاني: محددات الثقافة التنظيمية
44	المطلب الثالث: آليات تشكل الثقافة التنظيمية وطرق نشرها
44	الفرع الأول: آليات تشكل الثقافة التنظيمية
47	الفرع الثاني: طرق ووسائل نشر الثقافة التنظيمية
48	المطلب الرابع: تأثيرات الثقافة التنظيمية وعوامل تغييرها وكيفية والمحافظة عليها
48	الفرع الأول: تأثيرات الثقافة التنظيمية

50	الفرع الثاني: عوامل تغيير الثقافة التنظيمية
51	الفرع الثالث: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية
الفصل الثاني: المؤسسة الدينية في الجزائر	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: المؤسسات الدستورية والوزارية والبيداغوجية
55	المطلب الأول: وزارة الشؤون الدينية
55	الفرع الأول: نشأة وتطور وزارة الشؤون الدينية والأوقاف في الجزائر
56	الفرع الثاني: تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الشؤون الدينية
60	الفرع الثالث: تنظيم الإدارة اللامركزية لوزارة الشؤون الدينية و الأوقاف) (المديريات الولائية)
62	المطلب الثاني: المجلس الإسلامي الأعلى
62	الفرع الأول: تأسيس المجلس الإسلامي الأعلى وتطوره
63	الفرع الثاني: أهداف تأسيس المجلس الإسلامي الأعلى وهيكلته
64	الفرع الثالث: مهام المجلس الإسلامي الأعلى
65	المطلب الثالث: المعاهد الإسلامية لتكوين الإطارات
65	الفرع الأول: تعريف المعاهد الإسلامية لتكوين الإطارات وأهدافها
65	الفرع الثاني: التنظيم الإداري للمعاهد الإسلامية
66	المبحث الثاني: مؤسسة المسجد والمدارس القرآنية والمؤسسات الثقافية
66	المطلب الأول: مؤسسة المسجد
66	الفرع الأول: تعريف المساجد وأنواعه ووظائفه
68	الفرع الثاني: مؤسسة المسجد ومهامها وأقسامها

69	المطلب الثاني: المدارس القرآنية
69	الفرع الأول: تعريف المدرسة القرآنية ونشأتها
69	الفرع الثاني: مجلس التوجيه للتعليم القرآني ومهامه
70	المطلب الثالث: الزوايا
70	الفرع الأول: تعريف الزاوية وأنواعها
72	الفرع الثاني: نشأة الزاوية في الجزائر وأهميتها
73	المطلب الرابع: المراكز الثقافية الإسلامية
73	الفرع الأول: تعريف المركز الثقافي الإسلامي و هيكلته الإدارية
74	الفرع الثاني: مهام المركز الثقافي الإسلامي وفروعه الخارجية
75	المطلب الخامس: مؤسسة المنشورات الإسلامية - العصر -
75	الفرع الأول: تعريف مؤسسة العصر ومهامها
76	الفرع الثاني: التنظيم الإداري لمؤسسة العصر
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الدينية	
79	تمهيد:
80	المبحث الأول: تحليل وتفسير الجداول المتعلقة بمحاور الدراسة.
80	المطلب الأول : تحليل وتفسير الجداول المتعلقة بمحور البيانات الشخصية.
84	المطلب الثاني: تحليل وتفسير الجداول المتعلقة ببيانات درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية لتحقيق أهدافها
88	المطلب الثالث: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الدينية بالجزائر
95	المطلب الرابع: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسة الدينية

100	المطلب الخامس: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمعوقات تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية
106	المطلب السادس: تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمعوقات تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية
110	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
110	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بدرجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية لتحقيق أهدافها
111	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الدينية بالجزائر
111	المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسة الدينية
112	المطلب الرابع: النتائج المتعلقة بمعوقات تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية
112	المطلب الخامس: النتائج المتعلقة بأساليب تطوير وتفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية
113	المطلب السادس: النتائج العامة للدراسة
113	1 نتائج الدراسة النظرية:
113	2 نتائج الدراسة الميدانية:
115	خاتمة
118	قائمة المصادر والمراجع
128	1/ فهرس القرآن الكريم:
130	2/ فهرس الأحاديث:
132	فهرس الموضوعات:

## الفهارس

138	فهرس الأشكال:
139	فهرس الجداول:
143	الملاحق

الصفحة	الرقم	عنوان الأشكال
20	01	العوامل المساعدة في تكوين الثقافة التنظيمية.
29	02	عناصر الثقافة التنظيمية.
31	03	خصائص الثقافة التنظيمية.
32	04	الوظائف الأساسية لثقافة المنظمة.
34	05	أبعاد الثقافة التنظيمية.
38	06	أنواع الثقافة التنظيمية.
39	07	مستويات الثقافة التنظيمية.
44	08	العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.
46	09	آليات تشكل الثقافة التنظيمية
48	10	طرق نشر الثقافة التنظيمية
51	11	عوامل التغيير في المنظمة.

الصفحة	الرقم	عنوان الجداول
80	01	توزيع المفردات حسب السن
81	02	توزيع المفردات حسب الجنس
81	03	توزيع المفردات حسب المستوى التعليمي
82	04	توزيع المفردات حسب الأقدمية في المؤسسة
83	05	توزيع المفردات حسب الوظيفة
84	06	وجود معلومات حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة
84	07	درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية
85	08	درجة الاطلاع على النصوص القانونية الخاصة بالمؤسسة الدينية
86	09	أسباب عدم متابعة النصوص القانونية
87	10	مدى أهمية الثقافة التنظيمية لدى القائم والعاملين في المؤسسة الدينية
88	11	الجوانب التي تركز عليها الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية
89	12	مدى محاكاة المؤسسات الدينية للفئات المجتمعية والثقافية المنتمية إليها
90	13	مدى انسجام المؤسسات الدينية مع الواقع المتغير
90	14	مدى تطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة الدينية
91	15	مدى اهتمام الإدارة في المؤسسة الدينية بالمشاركة الجماعية في حل

## الفهارس

		المشكلات
92	16	أهمية اجتماع المديرين بالعاملين لمناقشة قضايا العمل
93	17	أهمية المساواة من أجل تخفيض الصراع التنظيمي
94	18	مدى مساهمة موقع المؤسسة في عملية القيام بمهامها
95	19	مدى أهمية الثقافة التنظيمية في بناء المؤسسة الدينية
96	20	مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير ومدى استجابة المؤسسة الدينية للتغيرات
97	21	درجة مساهمة الثقافة التنظيمية في تسهيل مهمة الإدارة والمديرين
98	22	مساهمة الثقافة القوية في تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة الدينية
99	23	مدى اعتبار الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة الدينية
99	24	مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تأدية العمال أعمالهم في إطار تنظيمي
101	25	مساهمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدينية في مواجهة التغيرات الطارئة
102	26	درجة التداخل في الأعمال والوظائف التي يحتويها الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدينية
102	27	مدى مشاركة العاملين في المؤسسة الدينية لاتخاذ القرارات لعملية التغيير
103	28	خصائص القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة
104	29	مساهمة الأفراد العاملين بالمؤسسة الدينية في تحقيق ذواتهم

## الفهارس

105	30	دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى الموظفين لتطوير كفاءاتهم
106	31	علاقة الانسجام بين المسيرين والمسيرين
107	32	مدى تنظيم ندوات دورية للعاملين والقيادات في المؤسسة الدينية
108	33	مدى المساهمة في إجراء تكوين مكثف للعاملين والقيادات ذات العلاقة بالمؤسسات الدينية فقط
108	34	مدى تدريس الثقافة التنظيمية في التخصصات المتعلقة بالمؤسسة الدينية
109	35	درجة المساهمة في نشر كتيبات ونشريات في الوسط لدى العاملين في المؤسسات الدينية

الملاحق

## الملاحق:

الملحق رقم 01: الاستمارة الخاصة بالدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمدة لخضر - الوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم أصول الدين

استمارة الاستبيان

## الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية - دراسة ميدانية بولاية الوادي -

خاصة بالجانب التطبيقي لمذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستير في العلوم الإسلامية؛ تخصص: دعوة وإعلام

إشراف الأستاذ

إعداد الطالبتين:

الدكتور: خصير رشيد

- مشري ربيعة.

- سوفلي أحلام

سيدي، سيدي الفاضل(ة)

نرجو من سيادتكم ملء الاستبيان أدناه، وذلك في إطار البحث العلمي ونعلمكم أن المعلومات التي تقدم سرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

جزاكم الله كل الخير على حسن تعاملكم وتعاونكم

السنة الجامعية: 2019-2020م

1441هـ - 1442هـ

أولاً: محور البيانات الشخصية

1/ السن:

أقل من 30 سنة

من 40-50 سنة

أكثر من 50 سنة

2/ الجنس: ذكر  أنثى

3/ المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا

شهادات أخرى

4/ الأقدمية في المؤسسة: .... سنة

5/ الوظيفة داخل المؤسسة: السلك الديني  السلك الإداري

ثانياً: محور حول الاهتمام بالثقافة التنظيمية

س1: هل لديكم معلومات سابقة حول الثقافة التنظيمية وأهميتها داخل المؤسسة:

نعم  لا

س2: هل أنتم مهتمون بالثقافة التنظيمية؟

بشكل كبير  إلى حد ما  غير مهتم

س3: هل تطلعون على النصوص القانونية التنظيمية الخاصة بمؤسستكم؟

دائماً  غالباً  أحياناً  أبداً

س4: في حال عدم متابعتكم للنصوص القانونية، ما هي الأسباب؟

## الملاحق

لا تقدم جديدا في مجال تنظيم المؤسسة

تبقى نصوصا قانونية لا يتم تطبيقها

عملية التنظيم هي عملية شاملة ولا تتعلق بجهة واحدة فقط

أخرى تذكر.....

س5 : ما مدى أهمية الثقافة التنظيمية لدى القائم والعاملين في المؤسسة الدينية؟

هامة بشكل كبير

هامة إلى حد ما

لا أعرف

س6: ما هي الجوانب التي تركز عليها الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية؟

تنظيم العلاقة مع العاملين داخل المؤسسة

العلاقة مع الجمهور ومريدي المؤسسة الدينية

تنظيم العلاقة مع الجهات الخارجية

المحور الثالث: واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الدينية في الجزائر

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة/الاتجاه
					تحاكي المؤسسات الدينية جميع الفئات المجتمعية والثقافية المنتمية إليها
					تنسجم المؤسسات الدينية مع الواقع المتغير
					تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة الدينية

## الملاحق

					تتم الإدارة في المؤسسة الدينية بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات
					يجتمع المدبرون بالعاملين بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل
					تتم المساواة بين العاملين من أجل تخفيض الصراع التنظيمي
					موقع المؤسسة الدينية يسهل عملية القيام بمهامها

### المحور الرابع: دور الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسة الدينية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة/الاتجاه
					تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في بناء المؤسسة الدينية الفعالة
					تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهما في إدارة التغيير واستجابة المؤسسة الدينية للتغيرات التي تريد إدخالها ومدى علاقة هذه التغيرات بالقبول من طرف أفراد المؤسسة
					تسهل الثقافة القوية مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب
					الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها
					تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة الدينية عن غيرها من المؤسسات وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين
					الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية تجعل العمال يؤدون أعمالهم في إطار تنظيمي واحد، بشكل فردي

## الملاحق

### المحور الخامس: معوقات تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الدينية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة/الاتجاه
					الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدينية قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة
					الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدينية يحتوي درجة عالية من التداخل في الأعمال والوظائف
					تتخذ القرارات اللازمة لعملية التغيير بالمشاركة مع العاملين في المؤسسة الدينية
					تتسم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة بأنها مدروسة ورشيحة
					تتيح إدارة المؤسسة الدينية للأفراد تحقيق ذواتهم من خلال تطبيق أفكارهم في عملية التغيير
					للتقافة التنظيمية دور مهم في تعزيز الإبداع لدى الموظفين لتطوير كفاءاتهم كما تعمل على تشجيع المبادرة الفردية
					كلما كان الانسجام الثقافي بين المسيرين والمسيرين كبيرا كلما تحققت الفعالية في المؤسسة الدينية

### المحور السادس: أساليب تطوير وتفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الدينية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة/الاتجاه
					تنظيم ندوات دورية للعاملين والقيادات ذات العلاقة بالمؤسسات الدينية
					إجراء تكوين مكثف للعاملين والقيادات ذات العلاقة بالمؤسسات الدينية فقط
					تدريس الثقافة التنظيمية في التخصصات ذات العلاقة بالمؤسسات

## الملاحق

					الدينية
					نشر كتيبات ونشريات في الوسط لدى العاملين في المؤسسات الدينية

### الملحق رقم 02: قائمة المحكمين لاستمارة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	التخصص
01	د. كمال قده	دكتور أستاذ محاضر	إعلام واتصال جامعة الوادي
02	د. طارق هابة	دكتور أستاذ محاضر	إعلام واتصال جامعة الوادي