



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
شعبة: علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

ثقافة المنظمة ودورها في بناء الهوية
التنظيمية للأساتذة
بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
"دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة بقسم العلوم الاجتماعية"

إشراف الدكتور /

* هويدي عبد الباسط

إعداد الطالبين:

❖ فرحات حاج بلقاسم.

❖ محبوب لزهر.

تاريخ المناقشة: 2018/05/27

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بوترعة بلال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	رئيسا
هويدي عبد الباسط	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
لوحيدي فوزي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2017 / 2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
شعبة: علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

ثقافة المنظمة ودورها في بناء الهوية
التنظيمية للأساتذة
بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
"دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة بقسم العلوم الاجتماعية"

إشراف الدكتور /

* هويدي عبد الباسط

إعداد الطالبين:

❖ فرحات حاج بلقاسم.

❖ محبوب لزهر.

تاريخ المناقشة: 2018/05/27

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بوترعة بلال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	رئيسا
هويدي عبد الباسط	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
لوحيدي فوزي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2017 / 2018

الإهداء

إلى كل من نحب

شكر وعرافان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم وأعاننا على إنجاز هذا العمل.
إيمانًا منا بقول النبي صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "
نتوجه بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف على توجيهاته
ونصائحه ويكفي الثقة الكبيرة التي منحنا إياها الدكتور المحترم
" هويدي عبد الباسط "

كما لا ننسى أن نشكر كل أساتذتنا الأعزاء، الذين يعود لهم الفضل في وصولنا إلى
هذا المستوى، والذين لم ييخلوا علينا بمعارفهم ونصائحهم ونخص بالذكر الملمهين
الدكتور بلال بوترة والأستاذ حبيب الود

ولا يمكن أن ننسى في هذا المقام شكر أساتذتنا ذكاترة المستقبل القريب، الذين إن
احتجناهم وجدناهم ملبين سالم يعقوب ومرابط شوقي، زكري مسعود
والشكر الموصول للجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.
كما نتقدم بالشكر والعرافان إلى كل من مد يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد

فالكل لهم الشكر الجزيل وفائق الاحترام والتقدير

ثقافة المنظمة ودورها في بناء الهوية التنظيمية لأساتذة قسم العلوم الاجتماعية

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن مساهمة ثقافة المنظمة في بناء الهوية التنظيمية للأستاذ الجامعي، وهدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على واقع الثقافة ومستوى الهوية التنظيمية لأساتذة قسم العلوم الاجتماعية، وهل يوجد فروق في استجاباتهم نحو الهوية التنظيمية.

ولتحقيق الهدف قمنا باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة مسحية مكونة من 46 أستاذا بنسبة 73.01% من مجتمع الدراسة المكون من 63 أستاذا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- سيادة درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية في القسم.
- يتمتع الأساتذة بهوية تنظيمية قوية داخل القسم.
- تساهم أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الممارسات الإدارية، العلاقات الانسانية) في بناء الهوية التنظيمية (المركزية، التميز) بالقسم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الهوية التنظيمية للأساتذة وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، التخصص، الخبرة).

الكلمات المفتاحية:

ثقافة المنظمة، الهوية التنظيمية، القيم التنظيمية، الممارسات الإدارية، العلاقات الانسانية، المركزية، التميز.

The culture of the organization and its role in building the organizational identity of the professors of the Department of Social Sciences

Abstract:

The study aims to identify the contribution of the organizational culture in building the organizational identity of the university professor, It also aimed Identifying the reality of culture and the level of the organizational identity of the professors, and is there a differences in their response to organizational identity.

To achieve the goal we have used the questionnaire as a data collection tool, And applied to a survey sample of 46 professors by 73.01% of the (63) members of the study population, and analytic descriptive approach have been used.

The study concluded the following results:

- High degree of organizational culture in the department.
- Professors have a strong organizational identity.
- The dimensions of organizational culture (organizational values, management interactions, human relationships) contribute to building organizational identity (central, distinctive) in the department.
- There are no significant statistical differences for professor in the field of the organizational identity according to personal variables differences (Sex, age, degree, specialty, experience).

Key words: organizational culture, organizational identity, organizational values, management interactions, human relationships, central, distinctive.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر
	الملخص
I-V	الفهارس
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ب	المقدمة
الإشكالية واعتباراتها	
ج	أولاً: إشكالية الدراسة
هـ	ثانياً: فرضيات الدراسة
و	ثالثاً: نموذج الدراسة
ز	رابعاً: أهمية الدراسة
ز	خامساً: أهداف الدراسة
ح	سادساً: المقاربة السوسولوجية
ي	سابعاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة
ك	ثامناً: صعوبات الدراسة
ك	تاسعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
م	عاشراً: الدراسات السابقة
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
25	تمهيد
26	أولاً: مفهوم ثقافة التنظيمية
29	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية
30	ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية
32	رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية
33	خامساً: وظائف الثقافة التنظيمية
35	سادساً: أنواع الثقافة التنظيمية
37	سابعاً: مستويات لثقافة المنظمة
37	ثامناً: آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
39	تاسعاً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
40	عاشراً: نظريات الثقافة التنظيمية
42	خلاصة

الفصل الثاني: الإطار النظري للهوية التنظيمية

44	تمهيد:
45	أولاً: مفهوم الهوية التنظيمية
49	ثانياً: بعض المفاهيم ذات الصلة
50	ثالثاً: الأطر النظرية للهوية التنظيمية
51	رابعاً: أهمية الهوية التنظيمية.....
52	خامساً: أنواع الهوية التنظيمية
53	سادساً: وظائف الهوية
54	سابعاً: نموذج الهوية
55	ثامناً: آليات بناء وتشكيل الهوية التنظيمية
58	تاسعاً: علاقة الثقافة بالهوية التنظيمية داخل المؤسسة
60	خلاصة

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

62	تمهيد:
63	أولاً: منهج الدراسة
63	ثانياً: مجالات الدراسة
64	ثالثاً: عينة الدراسة وخصائصها
67	رابعاً: أدوات جمع البيانات
70	خامساً: المعالجات الإحصائية.....
71	خلاصة:

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

73	تمهيد
74	أولاً: تحليل وتفسير تقديرات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
87	ثانياً: اختبار الفرضيات
87	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
126	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
131	ثالثاً: ملخص النتائج.....
136	الخاتمة
139	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع المجتمع الأصلي حسب الرتب العلمية	64
2.3	يوضح العدد الحقيقي للعينة	64
3.3	يبين توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير الجنس	65
4.3	يبين توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير الجنس	65
5.3	يوضح توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر	66
6.3	يبين توزيع أفراد العينة وفقا للدرجة العلمية للأساتذة	66
7.3	توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة	67
8.3	يبين تقسيم محاور الاستبيان	69
9.3	يبين مفتاح مقياس الاستبيان	70
1.4	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأفراد لبعء القيم التنظيمية	74
2.4	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأفراد لبعء الممارسات الإدارية	76
3.4	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأفراد لبعء العلاقات الانسانية	79
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية داخل القسم	81
5.4	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأفراد لبعء التمرکز	82
6.4	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأفراد لبعء التميز	84
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية داخل القسم	86
8.4	يبين معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيرين	87
9.4	يبين العلاقة بين الإلتزام بالقواعد مع وجود قيم ومعايير مشتركة	88
10.4	يبين العلاقة بين أداء المهام في الوقت المحدد مع إدراك القيم والمعايير المشتركة	89
11.4	يوضح العلاقة بين أداء المهام دون رقابة ووجود قيم ومعايير مشتركة	90
12.4	يبين علاقة الإلتزام بالقواعد والوقت برغبة الأستاذ في أن يكون قدوة في القسم	91
13.4	يبين العلاقة بين مؤشر الإبداع والمشاركة مع مساهمة الأستاذ في صياغة رسالة القسم.	93
14.4	يبين العلاقة بين قبول إقتراحات الأستاذ مع الدفاع عن سياسة القسم وتبني مشاكله.	94
15.4	علاقة الترحيب بإقتراحات الأستاذ "القسم نموذجا تنظيميا"، وميزة القسم الجودة في تنظيم الفعاليات	86
16.4	العلاقة بين تقديم الإقتراحات وسعي القسم للتميز في تقديم الخدمات	98
17.4	يبين علاقة قيمة التعاون بين الأساتذة والمسؤولين مع اعتبار القسم أكثر من مجرد مكان للعمل.	99
18.4	يبين علاقة قيمة التعاون بين الأساتذة والمسؤولين مع اعتبار القسم نموذجا تنظيميا يحتذى به	100
19.4	العلاقة بين العمل بفريق العمل وتنظيم مختلف النشاطات وسمعة القسم	101
20.4	يبين العلاقة بين الإلتزام بالوقت والعمل دون رقابة إشرافية في أداء المهام مع اعتبار القسم نموذجا تنظيميا جيدا	102

104	يوضح العلاقة بين تحلي المسؤولين بروح المسؤولية ووجود قيم ومعايير مشتركة	21.4
105	يوضح العلاقة بين تحلي المسؤولين بروح المسؤولية والسعي لأن يكون الأستاذ قدوة	22.4
106	يوضح العلاقة بين تعيين الأساتذة الأكفاء والدفاع عن هذه السياسة	23.4
107	يوضح العلاقة بين مراعاة ظروف الأساتذة في بناء الجداول الزمنية وتوفير الشروط المناسبة لأداء المهام مع العمل على تذليل المصاعب	24.4
109	يوضح العلاقة بين تحلي أعضاء الإدارة بروح المسؤولية واعتبار القسم نموذجا تنظيميا جيدا	25.4
110	يوضح العلاقة بين التحلي بروح المسؤولية وسمعة القسم	26.4
110	علاقة مراعاة مكانة الأستاذ عند اتخاذ إجراءات إدارية "القسم نموذجا تنظيميا" يحتذى به	27.4
111	يوضح علاقة اعتبار ظروف الأساتذة عند بناء الجداول الزمنية مع اعتبار القسم تنظيميا جيدا	28.4
112	يوضح علاقة توفير الظروف الملائمة لأداء المهام واعتبار القسم نموذجا تنظيميا جيدا.	29.4
112	يوضح علاقة مرونة الاجراءات واعتبار القسم نموذجا تنظيميا جيدا	30.4
113	يبين العلاقة بين مبدأ التعاون والتكافل بي الأساتذة واعتبار القسم تنظيميا جيدا	31.4
114	يبين العلاقة بين مبدأ التقدير والاحترام، والعمل على تذليل المصاعب في أداء المهام	32.4
115	يبين العلاقة بين التقدير والاحترام مع السعي بأن يصبح الاستاذ قدوة	33.4
115	يبين العلاقة بين العلاقات والتواصل الاجتماعي بين الأساتذة مع العمل التطوعي	34.4
116	يبين العلاقة بين تعزيز الثقة بين الجميع مع السعي بأن يكون الاستاذ قدوة	35.4
117	يبين العلاقة بين تجنب أي سلوك مسيء في حق الأستاذ مع الدفاع عن سياسة القسم	36.4
118	يبين العلاقة بين تجنب أي سلوك مسيء في حق الأستاذ وتبني مشاكل القسم	37.4
119	يبين العلاقة بين التعاون والتكافل بين الأساتذة مع الجودة في تنظيم مختلف النشاطات	38.4
120	يبين علاقة العلاقات الاجتماعية بين الاساتذة والجودة في تنظيم مختلف النشاطات	39.4
120	العلاقة بين العلاقات الاجتماعية والجودة في التنظيم حسب التخصص	40.4
121	يبين علاقة التقدير والاحترام مع اعتبار القسم نموذجا تنظيميا يحتذى به	41.4
122	يبين العلاقات بين العلاقات الاجتماعية السائدة مع اعتبار القسم أكثر من مكان للعمل	42.4
122	العلاقة بين تعزيز الثقة بين الجميع واعتبار القسم أكثر من مكان للعمل	43.4
123	العلاقة بين مساعدة الإدارة على تكييف الأستاذ الجديد في القسم مع اعتبار القسم جيدا تنظيميا	44.4
124	العلاقة بين اقامة اختفالات دورية لتكريم الأساتذة مع اعتبار القسم نموذجا تنظيميا يحتذى به	45.4
126	يوضح نتائج اختبار T لدرجات الهوية التنظيمية باختلاف السن	46.4
127	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين درجات الهوية التنظيمية للأساتذة طبقا لمتغير السن	47.4
128	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين درجات الهوية التنظيمية طبقا لمتغير الدرجة العلمية	48.4
128	التباين الأحادي لدلالة الفروق بين درجات الهوية التنظيمية للأساتذة طبقا لمتغير التخصص	49.4

129	يوضح المتوسطات الحسابية لدرجات الهوية التنظيمية للأساتذة طبقاً للتخصص	50.4
129	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين درجات الهوية التنظيمية للأساتذة طبقاً لمتغير الخبرة	51.4
130	يوضح المتوسطات الحسابية لدرجات الهوية التنظيمية للأساتذة طبقاً لمتغير التخصص	52.4

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
و		01

قائمة الملاحق

عنوان الجدول	رقم الجدول
الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	01
التخصصات الموجودة بقسم العلوم الاجتماعية	02
الاستبيان	03
قائمة المحكمين	04

معلمتي

مقدمة:

شهدت الدراسات الحديثة في مجال الإدارة والتنظيم تقدماً كبيراً نظراً للمحاولات المستمرة في إيجاد حلول لمختلف المشكلات المستجدة التي تحدث داخل المنظمات، وآخر ما تم تناوله في دراسة السلوك التنظيمي هو تناوله باعتباره كياناً ثقافياً متميزاً، بمعنى أنه نظام من المعاني المشتركة بين الأعضاء وليست مجرد طرق محددة للتسيق والسيطرة بين مجموعة من الأفراد، بل إن الثقافة هي التي تجعل للمنظمة شخصيتها المتميزة بما تضيفه عليها من طابع قوي أو مرن أو محافظ أو داعم، وبهذا المعنى تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين والعمليات بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها ومن ثم تؤثر من خلالها على كفاءة وفعالية المنظمة.

كما أن ثقافة المنظمة تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم، ووجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن هذه الأخيرة ولاء أفرادها وجب عليها إيجاد توليفة بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، أو بالأحرى إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الاندماج والولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، والتي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة والاستجابة السريعة للأطراف ذوي العلاقة ببيئة عمل المنظمة، فإذا كانت المنظمة تقوم بإنتاج الخيرات المادية لتلبية واشباع الحاجات الإنسانية، فإنها في نفس الوقت خلية ثقافية تعيد إنتاج منتجات ثقافية، ويمكن للمؤسسة إنتاج ثقافة خاصة بها انطلاقاً من ماضيها الزاخر وإنجازاتها وأمجادها، فضلاً عن فلسفة الإدارة العليا وثقافة المسيرين، والتي تعتبر الدعائم الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية.

ولما كان للثقافة التنظيمية دوراً بالغ الأهمية في تحقيق النجاح والتميز والهوية التنظيمية إلى جانب الميزة التنافسية للعديد من المؤسسات الريادية كالمؤسسات اليابانية

والأمريكية، فإنها في نفس الوقت كانت سببا في فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية، وهذا بسبب ضعفها أو عدم مواكبتها للتغيرات الخارجية والتحديات البيئية.

وتبرز أهمية الهوية التنظيمية في حماية المنظمة مما يمكن أن ينزع عنها ما يميزها، ويكون ذلك إلا من خلال ترسيخ الهوية التنظيمية للأفراد العاملين بها حتى تتوحد الرؤى حول رسالة واهداف المنظمة.

إن شعور الفرد بالانتماء إلى مؤسسة ما تتميز بهوية خاصة، ونموذج ثقافي خاص يعتبر عاملا نفسيا واجتماعيا في تحفيزه، و تسهيل عملية الاتصال والاندماج المباشر في العمل المتعاون من أجل هدف مشترك هو تنمية المؤسسة و بالتالي تنمية أفرادها، وذلك عن طريق فرض المؤسسة لثقافتها الخاصة سواء من خلال التنظيم أو التكوين و الاتصال

وأمام هذه الوضعية فقد جاءت دراساتنا لتسلط الضوء على ثنائية الثقافة والهوية التنظيمية في المؤسسة الخدمائية، باعتبار معظم الدراسات ركزت على المؤسسات ذو الطابع الاقتصادي، ومحاولة منا في الإحاطة بجميع نواحي الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى خمسة فصول جاءت كالتالي:

الفصل التمهيدي: تطرقنا فيه لإشكالية الدراسة واعتباراتها: التساؤلات والفرضيات، الأهمية والهدف منها، كذلك الدراسات السابقة وتقييمها.

الفصل الأول: تناولنا في الإطار النظري للثقافة التنظيمية من حيث المفهوم والأهمية والخصائص، إلى جانب الوظائف والأنواع، والانتهاج عند آليات بناء الثقافة والمحافظة عليها والنظريات المفسرة لها.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى المتغير الثاني وهو الهوية التنظيمية: مفهومها وخصائصها ونماذجها، بالإضافة إلى آليات تشكيلها وأثرها على المنظمة.

هذا بالنسبة للجانب النظري، بينما الجانب الميداني فقد تم تقسيمه إلى فصلين:

الفصل الثالث: ويتكون من الإطار المنهجي المتبع في الدراسة الميدانية وتشمل كل من المنهج وأدوات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة.

الفصل الرابع: تم في عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج.

الفصل التمهيدي

الاشكالية واعتباراتها

- 1. أولا: إشكالية الدراسة
- 2. ثانيا: فرضيات الدراسة
- 3. ثالثا: نموذج الدراسة
- 4. رابعا: أهمية الدراسة
- 5. خامسا: أهداف الدراسة
- 6. سادسا: المقاربة السوسيولوجية
- 7. سابعا: مبررات اختيار موضوع الدراسة
- 8. ثامنا: صعوبات الدراسة
- 9. تاسعا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
- 10. عاشرا: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية:

تعتبر الجامعة مؤسسة خدماتية تعليمية وثقافية، تؤثر وتتأثر بالمحيط الاجتماعي الذي نشأت فيه، فهي وليدة المجتمع من ناحية، وأداة فاعلة من خلال إمداد المجتمع بالكفاءات الفكرية والمهنية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية والسياسية من ناحية أخرى.

والجامعة مثلها مثل أي تنظيم آخر حيث وصفه "إتزيوني" بأنه عبارة عن "وحدات اجتماعية" تنشأ بغية تحقيق هدف مشترك، داخل بناء هرمي واتصال وتفاعل مستمر بما يحمله كل فرد من قيم ودوافع ومبادئ واتجاهات وطرق تفكير، مستمدة أساساً من سمات المجتمع الذي تنتمي إليه، ونتيجة التعدد الثقافي الذي يحمله كل فرد، فإن الجامعة تسعى لجعل العاملين بها يحملون نفس المبادئ وأسلوب العمل، وإيجاد إطار قيمي ومرجعي واحد ومشترك، بغية تحقيق الأهداف المرسومة بأكثر فاعلية، وهذا ما يطلق عليه علماء الاجتماع التنظيم بثقافة المنظمة.

ولأن الجامعة في سعي دائم لتقديم انجازات علمية ذات جودة عالية والرقي بالبحث العلمي وتطوير وتنمية الكفاءات المهنية للأساتذة والباحثين، باعتبارهم حجر الزاوية للعملية التعليمية التي أنشئت من أجلها، فإن ذلك لا يتم إلا من خلال تبني ثقافة تنظيمية ذات قيم وافتراسات وممارسات مشتركة تعمل على كسب خصائص وسمات تميزها عن غيرها، من خلال التأثير في سلوكيات الأساتذة ودفعهم نحو العمل الجاد، تشجيع المبادرة والابداع، الانضباط والعمل الجماعي وتنمية الرقابة الذاتية، وغير ذلك من الإجراءات والممارسات الإدارية التي تتسم بالمرونة، فهي بذلك تعمل على ترسيخ ثقافة موحدة لدى الأساتذة بحيث تسهم بشكل أو بآخر في تحسين أدائهم بما يحقق الأهداف المنشودة بأكثر فاعلية.

وهنا تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في خلق ذلك التجانس بين الأساتذة وخضوعهم لقيم ومعايير مشتركة، وحسب "حريم" فإن متى ما كان فهم الأفراد العاملين الجماعي لنفس هذه المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، أي الفهم الجماعي للسمات الجوهرية للمؤسسة وخصائصها التي تميزها عن مثيلاتها، فإن هذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إدراكهم للهوية التنظيمية للمؤسسة التي ينتمون إليها.

الإشكالية واعتباراتها

إذن فالهوية التنظيمية تتشكل من خلال القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات الأفراد العاملين بالمؤسسة، ولالإدارة العليا دور أساسي في تشكيلها لأنها الشخصية المميزة لكل مؤسسة والتي يتم إدراكها من خلال صورتها بالنسبة لمثيلاتها في المجتمع، وكما عرفها "سانسوليو" فهي محصلة لعلاقات سوسيو مهنية ينشئها الفرد داخل المؤسسة، أي أنها محصلة العلاقات القائمة بين الأستاذ والتنظيم من خلال تفاعله مع الإدارة والزملاء، وعليه فهوية الأستاذ الجامعي ترتبط ارتباطاً قوياً بنموذج الهوية التنظيمية التي تحملها المؤسسة التي يعمل بها ويكون لها تأثير فعال في السلوك الفردي داخل العمل وخارجه.

وعليه فإن الهوية التنظيمية للأستاذ الجامعي لا تعطى أو هي عبارة عن منظومة جاهزة، بل هي محصلة لتنشآت متتالية حسب "كلود ديبار" عبر عدة مراحل تساعد على بناء وإعادة بناء هويته في عملية متواصلة ومستمرة، تسمح للآخر بمعرفته من خلالها والتي تحدد مركزه الاجتماعي.

وبناء على ذلك فقد ارتأينا في دراستنا أن نسلط الضوء على ثقافة المنظمة ودورها في بناء الهوية التنظيمية لدى أساتذة قسم العلوم الاجتماعية من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

هل تساهم ثقافة المنظمة في بناء الهوية التنظيمية لدى أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟

وتتدرج تحته تساؤلات فرعية:

- ما واقع الثقافة التنظيمية السائد في قسم العلوم الاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة؟
- ما درجة تمثل الهوية التنظيمية لدى أساتذة قسم العلوم الاجتماعية؟
- هل تختلف درجات الهوية التنظيمية لدى أساتذة قسم العلوم الاجتماعية باختلاف العوامل الشخصية (الجنس، التخصص، الدرجة العلمية، الخبرة، العمر).

ثانياً: فرضيات الدراسة:

تطلق دراستنا من فرضيتين رئيسيتين:

الفرضية الرئيسية الأولى:

تساهم ثقافة المنظمة بأبعادها (القيم التنظيمية، الممارسات الإدارية، العلاقات الإنسانية) في بناء الهوية التنظيمية (المركزية، التميز) لأساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

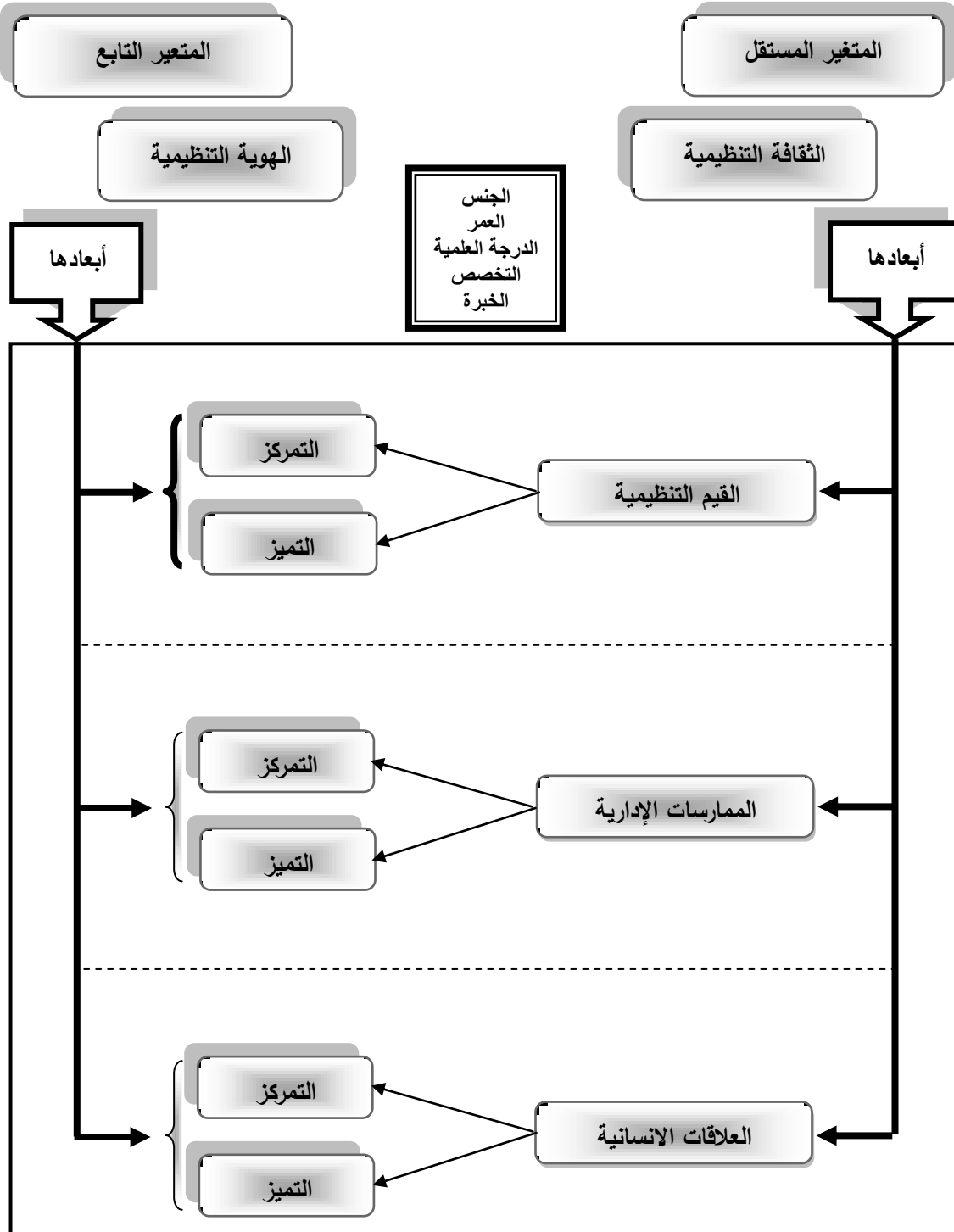
وانطلاقاً من هذه الفرضية تصاغ مجموعة من الفرضيات التالية:

- تساهم القيم التنظيمية السائدة في القسم في ترسيخ القيم والسمات المركزية للأساتذة داخل القسم.
- تساهم القيم التنظيمية السائدة في القسم في إدراك الأساتذة للسمات المتميزة للقسم.
- تؤدي الممارسات الإدارية إلى إدراك الأساتذة للسمات المركزية في القسم.
- تؤدي الممارسات الإدارية إلى إدراك الأساتذة للخصائص المميزة في القسم.
- قوة العلاقات الإنسانية تعزز من إدراك الأستاذ لذاته بالنسبة لجماعة الانتماء، وللقيم المركزية داخل القسم.
- قوة العلاقات الإنسانية تساعد الأستاذ في إدراك السمات المتميزة داخل القسم.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الهوية التنظيمية للأساتذة وفقاً للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، التخصص، الأقدمية).

ثالثاً: نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبين

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكتسي أهمية هذه الدراسة من الإضافات التي يتوقع أن تقدمها إلى كل من:

قسم العلوم الاجتماعية:

تشكل هذه الدراسة الإطار المعرفي للثقافة التنظيمية السائدة في القسم ومساهمتها في بناء هوية الأستاذ الجامعي التي تحفزه على أداء مهامه بأكثر فعالية ونتاجية وتساهم في اندماجه وانتماءه للقسم وللجماعة التي ينتمي إليها، وإن تحقق ذلك تقل حدة التوترات ويصبح الهدف مشترك تحت إطار قيمي ومرجعي مشترك، إذن فنتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين في القسم في استكشاف الوضع الراهن للثقافة التنظيمية السائدة ومدى تقبلها من الأساتذة، وبالتالي يمكنها من اتخاذ قرارات لتعزيز الإيجابيات وتدارك النواقص ومن ثم محاولة العمل على تطوير ثقافة تنظيمية قوية.

الجهات التي تهتم بهذه الدراسات:

إن مثل هذه الدراسة تعتبر من الموضوعات الحديثة بالنسبة لواقعنا وللمؤسسات الخدمانية بصفة عامة، وتزداد أهميتها في الجانبين الاجتماعي والسيكولوجي للمؤسسة والتي تعتبر من الأبعاد المهمة في العديد من مؤسساتنا.

وبما أن من خصائص البحث العلمي التراكمية، فإن هذه الدراسة ستفتح آفاق لدراسات أخرى كنقطة انطلاق أو كمرجع أو كدراسة مقارنة، خاصة المتعلقة بمتغير الهوية التنظيمية التي تعد الدراسات في هذا الشأن قليلة في حدود معرفتنا، وبالتالي إضافة مرجع لتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، والمكتبة الجامعية بصفة عامة.

خامساً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التحقق من دور ثقافة المنظمة في بناء الهوية التنظيمية لأساتذة قسم العلوم الاجتماعية من خلال:

- الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل القسم.
- معرفة درجة تمثل الأستاذ الجامعي للهوية التنظيمية داخل القسم.
- معرفة هل للعوامل الشخصية دور في بناء الهوية التنظيمية.

- التحقق من مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الهوية التنظيمية للأساتذة.
- الكشف عن دور الممارسات الإدارية في إدراك الأستاذ للهوية التنظيمية.
- الكشف عن دور العلاقات الاجتماعية في تعزيز الهوية التنظيمية للأستاذ.

سادسا: المقاربة السوسولوجية:

تسمح المقاربة السوسولوجية للباحث بالاقتراب الدقيق من الواقع¹، وتمنحه القدرة على تحليل وإدراك وتفسير أبعاده، وهي تعد نقطة وصل بين الإطار المرجعي النظري والمنهجية المتبعة، فهي على المستوى التصوري تساعد على تحقيق التناسق المنطقي وعلى تبصر جوانب الظاهرة المدروسة وتبين أبعادها المختلفة، وتساعد في اختيار المناهج المناسبة، ونتيجة لذلك فهي تحقق الانسجام بين الجانب التصوري للبحث والجانب التطبيقي والتفسيري. وبما أن الدراسة الراهنة تهتم بمتغيرين أساسيين يتمثلان في الثقافة والهوية التنظيمية، وكون الهدف الأساسي هو الوقوف عن الدور الذي تلعبه الثقافة في تشكيل الهوية التنظيمية فإن المقاربات المناسبة والأقرب لدراستنا حسب اطلاعنا على مختلف أشكال المقاربات هي التفاعلية الرمزية.

النظرية التفاعلية الرمزية:

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

- ❖ التفاعلية الرمزية تهتم بوحدة التحليل (التفاعل)
- ❖ تعتمد على الرموز والمعاني، وهي نتاج للتفاعل الاجتماعي.
- ❖ يتصرف البشر اتجاه الأشياء على أساس ما تعنيه لهم تلك الأشياء.
- ❖ المعاني تحور وتعُدل ويتم تداولها عبر عملية تأويل يستخدمها كل فرد في التعامل مع الاشارات التي يوجهها².

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، ط2، الجزائر، دار القصب للناشر، 2006، ص144.
² إيان كريب: النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، تر محمد حسين غلوم، سلسلة عالم المعرفة، 1999، ص119.

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

ولقد ركز التفاعليون الرمزيون بين نوعين من السلوك:

❖ السلوك الذي يستخدم الرموز ويخضع لها بطريقة روتينية بحتة.

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

ويعكس هذان المستويان من السلوك مستويين للذات: فهناك جانب روتيني للذات مرتبط بدرجة تحديد الرموز بشكل جمعي خلال التفاعل الروتيني، وهناك جانب آخر للذات أكثر إبداعاً وأكثر عرضة للتغير طالما أن الجوانب بعينها من السلوك يتم توجيهها بوعي، فضلاً عن ذلك فإن هذين النوعين يعبران عن أن هناك في أي مجتمع اتجاهها نحو الثبات في العلاقات واستقرارها، وآخر نحو تغييرها وتعديلها³.

ويرى أنصار التفاعلية الرمزية أن جميع صور التفاعل بين الأفراد تتضمن تبادلاً للرموز، فعندما نتفاعل مع الآخرين نبحث دوماً عن مفاتيح حول أنسب أنماط السلوك في السياق الذي يحدث فيه التفاعل، وعن مفاتيح حول كيفية تفسير ما يقصده الآخرون. وتلفت التفاعلية الرمزية انتباهنا إلى تفاصيل التفاعل بين الأشخاص، وكيفية استخدام هذه التفاصيل في فهم ما يقوله الآخرون ويفعلونه⁴.

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

³ أحمد زايد: علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، مصر، دار الكتب المصرية، 1984، ص420.
⁴ قراءة معاصرة في نظرية علم الاجتماع، نر مصطفى خلف عبد الجواد، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، 2002، ص398.

سابعاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة:

يمكن تقسيم مبررات ودوافع اختيار الموضوع إلى شقين، دوافع ذاتية وأخرى موضوعية:

الدوافع الذاتية:

- إن موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا، خاصة وأنه يتناول أهم المواضيع في مجال الإدارة والتنظيم وهو الثقافة التنظيمية، كما أن التمكن من خلق ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلى تكوين الشخصية المميزة للمؤسسة.
- الرغبة في تناول موضوع من المواضيع الجديدة والجديّة، حيث كان التوجيه الذي تلقيناه من طرف أستاذنا حبيب الود في السنة أولى ماستر حول موضوع الهوية الأثر البالغ في تعزيز اختيارنا لموضوع البحث، لأنه في نظرنا يعتبر فائدة في تطوير قدراتنا العلمية والفكرية وتساعدنا في تنمية مهارتنا من أجل البحث العلمي، والاجتهاد من أجل التحكم في المصطلحات السوسولوجية، وهو ما وجدناه فعلاً في موضوع الهوية التنظيمية الذي تتداخل فيه مجموعة من التخصصات منها الفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا.
- بحكم احتكاكنا في القسم وبالأستاذة أردنا معرفة سر الحركة والنشاط الذي يتسم به القسم.

الدوافع الموضوعية:

- يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع الجديدة والمثيرة في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وتخصص التنظيم والإدارة بصفة خاصة، لذا أردنا دراسة المفهومين معا ومدى ارتباطهما في مؤسسة خدماتية مثل الجامعة، باعتبار جل الدراسات قامت على مستوى المنظمات في حدود علمنا.
- حسب اطلاعنا على الدراسات السابقة لا توجد دراسات تناولت نفس الاقتراب أو الطرح السوسولوجي لموضوع الهوية التنظيمية وربطه بمفهوم الثقافة التنظيمية.

ثامنا: صعوبات الدراسة:

لا يخلوا أي بحث علمي من صعوبات تواجه الباحث في إعداده، ويمكن إعطاء ملخص لذلك:

- نظرا لحدائثة موضوع الهوية التنظيمية مقارنة بالثقافة فقد وجدنا صعوبة في جمع المادة العملية المتعلقة به بشكل كبير، عثرنا على مجموعة معتبرة من المقالات والمنشورات والمدخلات ولكن في معظمها تناولت نفس العناصر ولم نجد إثراء كبير ومتنوع حول الموضوع، وعند الاستعانة بالمراجع الأجنبية فقد كان العمل شاقا في إيجاد الترجمة العلمية حسب تخصصنا، ودائما كان خوفنا من الانحراف عن المفهوم الخاص للموضوع.
- نقص المادة العلمية جعلنا نواجه صعوبة في التقدم البنائي للإشكالية.
- شساعة الموضوع وارتباطه بمجموعة كبيرة من الميادين صعب علينا إيجاد النظرية الاجتماعية المناسبة كمقاربة سوسيولوجية نستعين بها في دراستنا.
- عامل ضيق الوقت في إعداد موضوع حديث وبجودة كبيرة، بالإضافة إلى ظروف الطالبين والتزاماتهما المهنية والعائلية.
- الإدراك السلبي لبعض عينات الدراسة لأهداف البحث خاصة وأنه يحتوي على بعد الممارسات الإدارية ووجهة النظر في مميزات القسم، في إقناعهم بموضوعية وحيادية أهداف البحث وضرورة تعاونهم، لذلك وجدنا صنف رحب بالموضوع لإيصال صوته للإدارة بالمدح أو الانتقاد، وصنف امتنع عن الإجابة متحججا بالتزاماته وآخرين تماطلوا في إرجاع الاستمارة، واضطربنا إلى طرق البيوت.

تاسعا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

ستناول في هذه الخطوة التعاريف الإجرائية التي توضح مفهوم متغيرات الدراسة كتكملة لبناء الإشكالية حتى يسهل على القارئ فهم الدراسة من الإطار التمهيدي للبحث، بينما سيكون أكثر تفصيلا لهذه المتغيرات في الفصلين المواليين.

❖ **ثقافة المنظمة:** هي نماذج من قيم الانضباط والمشاركة والإبداع والعمل الجماعي، والممارسات الإدارية للمسؤولين التي تعمل على السير الحسن للعمل، إضافة إلى العلاقات الانسانية التي تبنى بين الأعضاء على جميع المستويات التنظيمية، والتي تخلق لهم الانسجام والتجانس فيما بينهم.

بعد تعريف المتغير المستقل ثقافة المنظمة، سوف نتطرق لأبعاده المستعملة في هذه الدراسة:

✓ **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن مبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، حول ماهو مرغوب فيه أو غير مرغوب⁵ وغالبا ما تتشكل من خلال ما يؤمن به مسؤولو التنظيم، وفي دراستنا اخترنا قيم الانضباط والالتزام بالقوانين إلى جانب المشاركة وقيمة العمل جماعي.

✓ **الممارسات الإدارية:** وهي عبارة عن جميع الأساليب التي تستعملها الإدارة من أجل تحسين الاداء وتوفير الشروط المناسبة للأعضاء من أجل فعالية أكثر للعمل.

✓ **العلاقات الانسانية:** ونقصد بها جميع العلاقات والممارسات الاجتماعية على جميع المستويات والتي تعمل على انصهار الجميع في فكر تنظيمي واحد وخلق قوة إيجابية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

❖ **الهوية التنظيمية:** تعني إدراك أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر مركزية (جوهرية) والتي تجيب عن سؤال من نحن كمنظمة؟، وبما يميزها عن غيرها، حيث تلعب الإدارة العليا دورا هاما في تحديد معالم الهوية التنظيمية أمام الفاعلين في المنظمة، مما ينمي ويقوي درجة انتمائهم واندماجهم، ويؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز هذه السمات في المنظمة وتميزها عن مثيلاتها.

بينما الأبعاد المستعملة حسب التعريف الإجرائي فهي كالتالي:

✓ **التمركز:** هي تلك السمات التي يمكن عدها جوهرية للمنظمة، إذ أن هذه السمات تختلف من مؤسسة إلى أخرى وقد تختلف في المؤسسة نفسها من وقت إلى آخر.

⁵ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، د س ن، ص 187.

✓ التميز: السمات التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، التي تحمل نفس الخصائص وتقدم نفس الخدمات في مجال محدد.

ملاحظة: لقد تنوعت تسميات ثقافة المنظمة، فهناك من يطلق عليها الثقافة التنظيمية، ثقافة المؤسسة أو ثقافة الشركة، لذلك في دراستنا هذه سوف نأخذ بعض المترادفات منها:

- ثقافة المنظمة = الثقافة التنظيمية.
- الأفراد = العاملين.
- المنظمة = المؤسسة.

عاشرا: الدراسات السابقة:

إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث، وبالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم. وهي تساعد كذلك على التعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل، لذلك تم البحث عن دراسات سابقة للدراسة الحالية، أو تقترب منها في أهدافها، أو تطرقت إلى أحد متغيراتها.

أولا: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

① دراسة إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة

الشركة الجزائرية للألمنيوم، ALGAL وحدة EARA بالمسيلة (2006).

تمحورت إشكالية الدراسة في كيف تأثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية، وتمثلت أهمية الموضوع في:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
 - التعرف على العلاقة الترابطية بين الثقافة والأداء.
 - دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل انماط السلوك لدى المبحوثين.
- وتحقيقاً لهدف البحث وفي ضوء طبيعته وأهميته ومفاهيمه وفروضه، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي عند تعرضه للمفاهيم النظرية والتطبيقية فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة.

- وقد تحصل الباحث على النتائج التالية:
- أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.
 - أن المنظمات الناجحة تولي اهتماماً بالغاً للمورد البشري واعتباره مصدراً للنجاح والتميز والإبداع فأتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال اعتماد هيكله تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات.
 - أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل: جماعية العمل وروح الفريق، التعاون والتفاهم السائد بين الأفراد، احترام الوقت والانضباط في العمل؛ إلا أن هناك العديد من الممارسات والقيم الثقافية التي تعتبر معوقاً أساسياً نحو تحقيق النجاح والتفوق مثل: عدم الاهتمام بالعنصر البشري، عدم توفير جو للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة.
- ☒ **أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية:**
- **من حيث الموضوع:** كلاهما تطرقا إلى الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل.
 - **من حيث المجتمع وعينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة السابقة على مسح جزئي لموظفي شركة صناعية، أما دراستنا فقد اعتمدت على مسح شامل لعينة من مؤسسة خدماتية وهم فئة الأساتذة.
 - **من حيث المنهج وأداة الدراسة:** كلاهما استخدمتا نفس المنهج الوصفي التحليلي، يتفقان في أداة جمع المعلومات الاستبيان.
 - **من حيث الهدف:** تختلف دراستنا الحالية عن هذه الدراسة في كونها تسعى إلى البحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية المتغير الذي لم تتطرق له الدراسة السابقة وهو ما سيكون.

② سالم العياشي: الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات إدارة الشباب والرياضة (2014).

تبلورت إشكالية الدراسة في مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة.

وقد اهتم الباحث بالتعريف بمفاهيم ونظريات الثقافة التنظيمية التي تمثل جانبا مهما من البيئة الداخلية لأي تنظيم، وكذا توفر إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه الأداء للوصول إلى درجة التميز.

وهدفت الدراسة إلى:

- معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة.

- معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة.

- معرفة أحد أهم العوامل المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في ثقافتها والإحاطة بهذا لمفهوم وإبراز أبعاده الأساسية ومصادره المختلفة.

- معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الشباب والرياضة، ودرجة مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطاراتها.

ونظرا لطبيعة الموضوع، ومن أجل تشخيص الظاهرة محل الدراسة وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، والذي يراه بأنه مناسباً لهذه الدراسة.

وتمكن الباحث من التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة الرياضية، والتي تدفع المورد البشري إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها لكونها من أهم محددات نجاح أو فشل هذه المنظمات.

- أن المنظمات الرياضية التي تسعى إلى النجاح والتميز يجب أن تولي اهتماما بالغا للوصول بأداء المورد البشري للنجاح والتميز من خلال التركيز على بناء ثقافة

تنظيمية قوية قائمة على روح الإبداع، وتشجيع الأفراد على العمل الجماعي ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، إضافة إلى قدراتهم وقدرة منظماتهم على التكيف مع كل المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية.

✕ أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية:

- من حيث الموضوع: كلاهما تناولوا موضوع الثقافة التنظيمية في جوانب مختلفة كمتغير مستقل.

- من حيث المنهج وأداة الدراسة: كلاهما استخدمتا نفس المنهج الوصفي، يتفقان في أداة جمع المعلومات الاستبيان.

- من حيث المجتمع وعينة الدراسة: فهما يختلفان وذلك باعتماد الدراسة السابقة على طريقة مسحية لشريحة الإطارات العاملة بمختلف المديرية على مستوى مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، أما دراستنا فقد اعتمدت على مسح شامل لعينة من مؤسسة خدماتية وهم فئة الأساتذة.

- من حيث الهدف: تختلف دراستنا الحالية عن هذه الدراسة في كونها تسعى إلى البحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية المتغير الذي لم تتطرق له الدراسة السابقة وهو ما سيكون في دراستنا في حين تهدف الدراسة السابقة إلى البحث عن معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز. ويختلفان في أبعاد الثقافة التنظيمية فكل دراسة اعتمدت على أبعاد تختلف عن الأخرى.

- من حيث المجال والمكاني: يمثل المجال المكاني لهذه الدراسة أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي على خلاف الدراسة السابقة.

③ دراسة زهرة خلوف: الثقافة التنظيمية، بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء -دراسة حالة جامعة الجزائر (2015).

وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 وكل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لطبيعة الموضوع وللإجابة على إشكالية الدراسة، كما أن أسلوب دراسة الحالة تم

باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال عينة مكونة من 211 من مجموع حجم المجتمع.

ولمعالجة البيانات المجمع اعتمدت على الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، معامل الاتساق الداخلي لثبات صدق الاستبيان، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط سبيرمان، معامل الانحدار الخطي البسيط.

وقد خلصت الباحثة إلى تحقيق النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 والانتماء التنظيمي للأساتذة.
- الأعراف التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 هي الأكثر تأثيرا على الانتماء التنظيمي للأساتذة تليها القيم التنظيمية بفارق بسيط، ثم تأتي المعتقدات والتوقعات التنظيمية بتأثير ضعيف.
- الانتماء المعياري أكثر تأثرا بمكونات الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة في جامعة الجزائر 3.

☒ أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية:

- من حيث الموضوع: كلاهما تطرقا إلى موضوع الثقافة التنظيمية من عدة جوانب ويشتركان في بعد القيم التنظيمية للثقافة في دراسة الموضوع.
- من حيث مجتمع وعينة الدراسة: فالدرستان تتفقان في نوع العينة وهما فئة الأساتذة.
- من حيث المنهج المستخدم وأداة الدراسة: كلاهما استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي باعتمادهما على عدة أدوات إحصائية، أما أداة جمع البيانات فقد اختلفا حيث اعتمدت الدراسة السابقة على الاستبيان والمقابلة والملاحظة، في حين دراستنا اعتمدت على الاستبيان وبدرجة اقل المقابلة والملاحظة.
- من حيث الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، كذلك هدفت إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي.

- من حيث المجال المكاني: طبقت الدراسة في جامعة الجزائر 3 أما دراستنا طبقة في جامعة الشهيد حمه لخضر بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

④ دراسة هدى درنوني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (2015)

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي وبهذا تمحورت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي: ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟ وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية لاعتمادها على اختيار عينة مثلة من كل مستوى للمجتمع الأصلي. وقدرت حجم العينة المستخدمة 198 وحدة. وقد اعتمدت في جمع البيانات على الاستمارة.

وللإجابة على التساؤل المطروح ولتحقيق أهداف الدراسة ونظرا لطبيعة الموضوع فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي. ولمعالجة بيانات الدراسة اعتمدت على الأساليب الإحصائية التالية: معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاستبيان، معامل كاندال لقياس صدق المحكمين، التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، تحليل التباين، الانحدار الخطي. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- أن الممارسات الإدارية تعمل على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

- أن التوقعات التنظيمية تؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

- تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

⊗ أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية:

- من حيث الموضوع: كلاهما تطرقا إلى موضوع الثقافة التنظيمية.
- من حيث مجتمع وعينة الدراسة: تبعا لموضوع الدراسة فقد كان مجتمع الدراسة يتكون من جميع عمال المؤسسة الصناعية، وقد كانت العينة عشوائية طبقية ولم يكن الحصر شامل للمجتمع. أما في دراستنا فقد كان المجتمع يتكون من مجموعة من الأساتذة بالجامعة. وكان المسح شامل وقد اختيرت عينة من هذا المجتمع.

- من حيث المنهج وأداة الدراسة: استخدم المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات.
- من حيث الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لعمال هذه المؤسسة محل الدراسة، في حين دراستنا هدفت إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في بناء الهوية لدى الأستاذ الجامعي.
- من حيث المجال المكاني: يمثل المجال المكاني لهذه الدراسة أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي على خلاف الدراسة السابقة الذي يمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بمتغير الهوية التنظيمية

① كلثوم مدقن، نرجس زكري: تغير مفهوم الهوية المهنية ببعض الكليات دراسة ميدانية لعينة من المسؤولين بجامعة قاصدي مرياح ورقة (2014).

وقد جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي: ما هي الميكانيزمات المعتمدة في إرساء مبادئ جديدة لإشباع رغبات الموظفين الطموحين للسمو بالجامعة. وقد هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع معنى الهوية المهنية لدى بعض المسؤولين الجامعيين بجامعة قاصدي مرياح ورقة.

وللإجابة على التساؤل المطروح وتحقيق الهدف المنشود وطبيعة الموضوع فقد اعتمدنا الباحثين على المنهج الاستكشافي الوصفي، من خلال محاولتهما لمعرفة إداء المسؤول الأول حول الاستراتيجيات المتبعة والميكانيزمات التي يعتمدها في تغيير معنى الهوية المهنية وذلك باعتمادهما على المقابلة كوسيلة لذلك، وقد كان الاستبيان أداة موجهة لمختلف المسيرين.

وقد وصلنا إلى النتائج التالية:

- لعامل السن دور كبير في تحديد معنى الهوية المهنية، فكلما زاد السن نسجل تحديدا أكثر لمعنى الهوية المهنية.
- ليست هناك علاقة قوية بين عامل الجنس وتحديد معنى الهوية المهنية، أي أن جنس الإطار الجامعي ليس له دخل في تحديد معنى الهوية المهنية.

- هناك تأثير نوع المنصب على تحديد معنى الهوية المهنية ولكن بمعامل ارتباط أقل من المتوسط.
- ارتباط تحديد معنى الهوية بين رؤساء الأقسام ونوابهم أقوى منه لدى العمداء ونوابهم.
- ✗ **أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية**
- **من حيث الموضوع:** تم تناول نفس المتغير الهوية التنظيمية.
- **من حيث مجتمع وعينة الدراسة:** مسح لجميع المسؤولين بالجامعة بينما دراستنا مسح لأساتذة قسم العلوم الاجتماعية.
- **من حيث المنهج وأداة الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستكشافي الوصفي بينما دراستنا اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واتفقتا في أداة الاستبيان.
- **من حيث الهدف:** هذه الدراسة تهدف إلى معرفة تغير الهوية التنظيمية للمسؤولين تبعاً لخصائص الشخصية والوظيفية، بينما دراستنا تبحث عن دور الثقافة في بناء الهوية التنظيمية للأستاذ.

② محمد زين العابدين، محمود سيد علي: دور القيادة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين (2016).

تكمن مشكلة هذه الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين القيادة الخادمة وتمثل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟ وقد هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين القيادة الخادمة ومكونات التماثل مع الهوية التنظيمية من وجهة نظر العينة المبحوثة.

ولدراسة هذه الإشكالية اعتمدت على عينة مكونة من 399 مدرس ومدرسة بمركز إهناسيا بمحافظة بني يوسف مصر، واختيرت بطريقة عشوائية. ومن أجل جمع البيانات اللازمة اعتمد على الاستمارة.

وتحقيقاً لهدف البحث وفي ضوء طبيعته وأهميته ومفاهيمه وفروضه، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يهتم بتحديد علاقة الهوية التنظيمية بالقيادة الخادمة لدى معلمي مدارس مركز إهناسيا، حيث أن المنهج الارتباطي يقوم على دراسة العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة والهوية التنظيمية لدى العينة المبحوثة.

وقد خلص الباحثان إلى النتائج التالية:

- أن تمثل الهوية التنظيمية مرتبط ارتباطا كليا وجزئيا بالنمط القيادي المتبع في المؤسسة.
- أن تمثل الهوية التنظيمية يخلق قيمة ايجابية لدى المدرسين.
- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة وتمثل الهوية التنظيمية.
- ✗ **أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية**
- **من حيث الموضوع:** متفقان في المتغير التابع الهوية التنظيمية.
- **من حيث مجتمع وعينة الدراسة:** مسح لجميع المعلمين بالمدارس بينما دراستنا مسح لأساتذة قسم العلوم الاجتماعية.
- **من حيث المنهج وأداة الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي بينما دراستنا اعتمدت المنهج الوصفي التحليل، واتفقتا في أداة الاستبيان وفي أبعاد المتغير التابع.
- **من حيث الهدف:** هذه الدراسة تهدف إلى دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية، بينما دراستنا تبحث عن دور الثقافة في بناء الهوية التنظيمية للأستاذ.

ثالثا: الدراسات التي تناولت المتغيرين معا

① **دراسة عبد الطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جود: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (2010).**

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية، وزعت 280 إستبانة على أعضاء هيئة التدريس فيها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: هناك رؤية مشتركة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة بالأردن إزاء الهوية التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى العوامل الشخصية المتعلقة بالرتبة الأكاديمية، وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلية في التحليل (التعاون، والابتكار، والالتزام،

والفاعلية) وقد تمكن النموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها.

② دراسة كاري نادية أمينة: العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع (2012).

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور كل من الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية في عملية التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها الأستاذ الجامعي خلال مراحل مختلفة من حياته، وبالتالي دور هذه التنشئة في تشكيل هويته المهنية، وكيف لهذه الأخيرة أن تحدد دوره ومركزه كفاعل اجتماعي ينتمي إلى النخبة المثقفة داخل نفس المجتمع، استعانت الباحثة في دراستها على المنهج الكيفي وباستخدام المقابلة على 90 أستاذا كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى:

- يبني الأستاذ الجامعي سلوكه إذن وفقا لما يتم توجيهه من طرف نسقه القيمي المستوحى من القيم الثقافية التي تمت تنشئته عليها، ومنه فهويته ما هي إلا نتيجة لتنشئة اجتماعية تلقاها قبل وبعد التحاقه بالجامعة كفاعل اجتماعي.

- الأستاذ الجامعي يتلقى فعلا تنشئة داخل الجامعة أساسها ثقافة تنظيمية ومجتمعية، بحيث تنطلق من نظام للقيم المجتمعية التقليدية.

- إذا كان المصدر الرئيسي لبناء الهوية المهنية للأستاذ الجامعي وبالتالي هويته الشخصية هي الثقافة المجتمعية التقليدية، والتي تلقاها عن طريق التنشئة الاجتماعية، فإن الدور المنوط به داخل المجتمع غير واضح المعالم كونه لا يتميز عن غيره من بقية أفراد المجتمع، وبالتالي فإن مركزه الاجتماعي هو الآخر غير محدد، مما يهدد هويته الاجتماعية ليعيش بذلك أزمة هوية.

③ دراسة هشام السبع ومحمد لمين هيشور: مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة (2014).

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين ثقافة التسيير والهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة، وكذلك إلى تشخيص مكونات الثقافة التسييرية وخصائصها ومميزاتها، ومعرفة الأسباب التي تحول دون تحقيق الهوية التنظيمية في المؤسسة محل البحث، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة بتوزيع 80 استبانة على عينة مختارة عشوائيا، وخرجت بالنتائج التالية: جماعية العمل ووجود قيم التعاون والتضامن

والشعور بالاحترام المتبادل الذي يقوي الشعور بالانتماء يؤدي إلى الامتثال للثقافة التنظيمية ومن ثم ترسيخ الهوية التنظيمية، كذلك وجود رؤية جماعية ومشاركة حول دور وأهمية الهوية التنظيمية.

☒ أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- **من حيث الموضوع:** تم تناول نفس المتغيرات واتفقت مع دراسة عبد اللطيف في أبعاد الهوية التنظيمية واختلفت مع الدراستين الأخرين.
- **من حيث مجتمع وعينة الدراسة:**
 - الدراسة الأولى: مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس واختيرت العينة بصفة عشوائية.
 - الدراسة الثانية: مجتمع الدراسة الأساتذة الجامعيين، واختيرت العينة بصفة عشوائية.
 - الدراسة الثالثة: مجتمع الدراسة يتمثل في عمال المؤسسة الصناعية.
- **من حيث المنهج وأداة الدراسة:** استخدمت الدراسات الأولى والثالثة الاستبيان لجمع المعلومات واستخدمت المنهج الوصفي، وهي تتفق مع الدراسة الحالية، في حين الدراسة الثانية استخدمت المقابلة لجمع البيانات والمنهج الكيفي لتحليل النتائج وهي تختلف عن الدراسة الحالية.
- **من حيث الهدف:** تتشابه دراستنا مع باقي الدراسات في الهدف الدراسة الأولى: تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. الدراسة الثانية: الكشف عن دور كل من الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية في عملية التنشئة الاجتماعية. الدراسة الثالثة: إبراز العلاقة بين ثقافة التسيير والهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة.
- **من حيث المجال المكاني:** يمثل المجال المكاني لهذه الدراسة أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الدراسة الأولى طبقت في عدة جامعات أردنية، والدراسة الثانية: في الجامعة، أما الثالثة ففي مؤسسة صناعية. وهذا هو الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

- أولا: مفهوم ثقافة المنظمة
- ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية
- ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية
- رابعا: عناصر الثقافة التنظيمية
- خامسا: وظائف الثقافة التنظيمية
- سادسا: أنواع الثقافة التنظيمية
- سابعا: مستويات لثقافة المنظمة
- ثامنا: آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
- تاسعا: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
- عاشرا: نظريات الثقافة التنظيمية

تمهيد:

جذبت فكرة الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً من منظري الإدارة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها إحدى مكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وأحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، ويكسبها خاصية الاستمرارية والحيوية والتجدد. وهذا ما يبين أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين، فالفرد بانضمامه إلى المنظمة لن يتجرد من قيمه واتجاهاته، وإنما يحملها إليها، كما أنه لن يجد تلك المنظمة مجرد كيان مهيكّل وفارغ، وإنما يشترك مع زملائه في مجموعة من العادات والقيم والمعايير التنظيمية التي توجه سلوكياتهم وتفكيرهم وتطبعهم بطابعها المتميز، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لموظفيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

ولما كانت الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية، سنحاول في هذا الفصل إبراز مفهوم الثقافة التنظيمية وعناصرها وأهميتها وخصائصها الرئيسية، ونسلط الضوء على طرق اكتسابها والمحافظة عليها.

أولاً: مفهوم ثقافة المنظمة:

قبل التطرق إلى مفهوم ثقافة المنظمة سوف نعرض قليلاً حول مفهوم الثقافة لغةً واصطلاحاً.

• الثقافة لغة:

تعود أصل كلمة الثقافة إلى الجذر ثقّف، وله معنيان رئيسيان متباينان في اللغة العربية¹:

الأول: في قاموس لسان العرب² ثقّف الشيء: أي صادفه وظفر به وأدركه وجاء هذا

المعنى في قوله تعالى:

﴿وَأَقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقِفْتُمُوهُمْ وَأَخْرِجُوهُمْ مِّنْ حَيْثُ أَخْرَجُوكُمْ وَالْفِتْنَةُ أَشَدُّ مِنَ الْقَتْلِ³

وَلَا تُقْبَلُوهُمْ عِنْدَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ حَتَّى يُقْبَلُوكُمْ فِيهِ⁴ فَإِنْ قَتَلْتُمُوهُمْ فَاقْتُلُوهُمْ كَذَلِكَ

جَزَاءُ الْكَافِرِينَ⁵﴾، قال عز وجل: ﴿فَإِذَا تَثَقَفْتُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِّدْ بِهِمْ مِّنْ خَلْفِهِمْ لَعَلَّهُمْ

يَذَكَّرُونَ⁶﴾.

الثاني: ثقّف الشيء ثقفاً وثقافاً وثقوفةً: حدّقه، حاذق الفهم، خفيفاً، فطناً، وغلام ثقّف

أي ذو فطنة وذكاء، ورجل ثقّف الشيء أي سرعة التعلم، الثقّف هي حديدة تكون مع القواس والرماح.

وفي اللغة الإنجليزية نجد معنى الثقافة في الكلمة Culture معنى مجازي انتقلت إليه

الكلمة من المعنى الحسي الأصلي وهو معنى الزراعة أو حراثة الأرض، وقد استعملها تايلور في كتابه "الثقافة البدائية" ويعني بها الحضارة⁷.

• الثقافة اصطلاحاً:

عند التطرق إلى مصطلح الثقافة لا بد من ذكر تعريف تايلور TAYLOR للثقافة في

كتابه الثقافة البدائية 1871 بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والقيادة والفن

والأخلاق والقانون والعادات وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"⁸.

¹ خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.C.A.B)، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص3.

² ابن منظور: لسان العرب ، ط6، المجلد الثالث، بيروت، دار صادر، 2008، ص28.

³ الآية 191: سورة البقرة، القرآن الكريم.

⁴ الآية 57: سورة الأنفال، القرآن الكريم.

⁵ ت.س.إليوت: ملاحظات نحو تعريف الثقافة، تر شكري محمد عياد، مصر، مكتبة الأسرة، 2001، ص ص 29-30.

⁶ كليفورد غيرتز: تأويل الثقافات مقالات مختارة، تر محمد بدوي، بيروت، لبنان، المنظمة العربية للترجمة، 2009، ص 8.

بينما يعرفها مالينوفسكي MALINOVSKI "هي مجموعة كلية، أين نجد بداخلها الأدوات المنزلية، حاجات الاستهلاك، الموائيق الأساسية التي تضبط الجماعات الاجتماعية المتنوعة، الأفكار، الفنون، المعتقدات، وأخيراً العادات"¹.

نلاحظ من هذا التعريف أن مالينوفسكي يرى الثقافة من جانبين: مادي يتمثل في الأدوات المنزلية حاجات الاستهلاك، وغير مادي عبارة عن أفكار ومعتقدات وغيرها.

في حين يعرفها "مالك بن نبي" بأنها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية، التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعورياً العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه"².

من خلال ما سبق من التعريفات نجد أن الثقافة هي مجموعة من السمات المادية والفكرية والعلاقات التي تميز مجتمعاً عن غيره، فهي تشمل الفنون والموائيق والأشياء الملموسة المحيطة بالإنسان، كما تشمل القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد.

• تعريف الثقافة التنظيمية:

لم يتوصل الكتاب والباحثون في مجال التنظيم إلى مفهوم موحد للثقافة التنظيمية، نظراً لتنوع وتعدد تعاريف الثقافة بشكل عام، ومع ذلك فقد عرضوا الكثير من المفاهيم المتداخلة وربما يعود السبب الرئيسي في ذلك كون الثقافة التنظيمية غير ملموسة وإن كانت مدركة، وتتميز بالتغير والحركة الدائمة³ نتيجة المواجهات الحاصلة بين مختلف ثقافات المجموعات الاجتماعية المكونة للمؤسسة⁴.

وفيما يلي نستعرض أهم التعريفات الخاصة بالثقافة التنظيمية:

عرفها إيليو جاك ELLIOT JACQUES "الثقافة التنظيمية بأنها طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة"⁵.

¹ بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، فرع مركب GRIZ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة وهران، 2014، ص38.

² مالك بن نبي: مشكلة الثقافة، تر عبد الصبور شاهين، ط4، سوريا، دار الفكر، 2000، ص74.

³ جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بالبحرين، أطروحة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الدكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الامينة، ص 15، 2007.

⁴ دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، تر منير السعيداني، بيروت، المنظمة العربية للترجمة، 2007، ص 177.

⁵ إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص12، 2006.

كما يشار إليها على أنها "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد. أي أن الثقافة المؤسساتية ثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة"¹.

ومن جانب آخر يعتبرها **Schein** بمثابة: "الطقوس والممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة، والطقوس حول ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل، والقيم السائدة داخل المنظمة، والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة، والمناخ داخل المنظمة"².

نلاحظ أن المفاهيم الثلاثة السابقة ركزت على الأنماط الفكرية لوصف الثقافة التنظيمية، حيث اعتبروا الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير التي يتقاسمها الأفراد، وأضاف التعريف الثالث للغة والطقوس، التي تنتقل من جيل إلى جيل وتؤثر في سلوك الأفراد.

في حين **موريس ثيفيني "M. Thevenet"** يرى أن الثقافة هي كل ما يوحد المؤسسة في ممارستها وكذلك كل ما يميزها عن الآخرين"³.

أما **"Ouchi"** يرى الثقافة على أنها "تقاليد ومناخ للعمل للمؤسسة التي تمتلك قيم ومعتقدات".

بينما **Hofstede** "يعتبر أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "برمجة ذهنية جماعية للسلوكيات التي تميز مجموعة عن أخرى، لا تظهر فقط في القيم بل وكذلك في صفات محددة أخرى: (الإشارات، الأبطال والطقوس) هذه الصفات يمكن مشاهدتها عملياً"⁴.

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية لا تتحصر فيما سبق بل تشمل أيضاً الأثاث واللغة، التقنية والعلاقة مع البيئة الخارجية، الواجبات ومساعدة الآخرين"⁵.

¹ أسامة الفراج: نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملانمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، ص 157، 2011.

² بوحنية قوي: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد 2، ص 71، 2003.

³ بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد 3، ص 148، 2004.

⁴ علاء الدين خبابة: أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 05، ص 89، 2016.

⁵ عادل بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2007، ص 51.

توضح المفاهيم السابقة أنها وصفت الثقافة التنظيمية بشيء من الشمولية بإضافة الأنماط السلوكية والجانب المادي للمؤسسة إلى الأنماط الفكرية.

وبهذا يمكن استنتاج ما يلي:

- لا يوجد تعريف موحد للثقافة التنظيمية.
 - الثقافة التنظيمية نظام مركب متراكم من العناصر المترابطة والمتفاعلة.
 - تختلف الثقافة من منظمة إلى أخرى نتيجة اختلاف تلك التركيبية.
 - من خلال الثقافة التنظيمية يمكن الاستدلال على الممارسات الإدارية المتبعة.
- وبناء على كل ما سبق يمكن استخلاص **التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:** "هي نماذج من قيم الانضباط والمشاركة والإبداع والعمل الجماعي، والممارسات الإدارية للإدارة العليا التي تعمل على السهر على السير الحسن للعمل، إضافة إلى العلاقات الانسانية التي تنشأ على جميع المستويات التنظيمية، والتي تخلق لهم الانسجام والتجانس فيما بينهم".

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية:

يتزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية للدور الذي تلعبه في تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة، فهي تعتبر إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة¹، فهي تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تضغط على العاملين للالتزام بها والتصرف بطريقة منسجمة معها²، إضافة إلى:

❖ تعتبر الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً يلجأ إليه الأفراد لتفسير كل الأحداث والأنشطة التي تحدث في التنظيم وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تعمل على توسيع استيعاب الأفراد لمختلف الظواهر التنظيمية³.

❖ زيادة درجة استقرار التنظيم حيث تعد الثقافة أداة تربط الأعضاء معاً وتوحد مجهوداتهم.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، ط1، الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص172.

² سالم العياشي: الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة، دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) بالجزائر العاصمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2014، ص17.

³ مليكة حنيش: دور الثقافة في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة فرع مؤسسة الحياة التركية بيو عينان البليدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، 2015، ص38.

- ❖ تمثل الثقافة أداة للرقابة حيث توجه وتحدد مسارات سلوك الأفراد.
 - ❖ تعتبر أداة هامة تستخدم لتهيئة العاملين لتقبل نوعية من القيم التي تحددها الإدارة¹.
 - ❖ أنها دليل يشكل نماذج السلوك والعلاقات للإدارة والعاملين فيشعر الأعضاء بالهوية والانتماء كما يعزز توازن المنظمة واستقرارها.
 - ❖ أنها تعين الإدارة على تحقيق أهدافها إذا كانت قوية يقبلها الموظفون وتشبع احتياجات العاملين والمتعاملين مع المنظمة، كما أنها تضعف حاجتها للرقابة لأنها تضع الخطوط الحمراء أمام الأشياء التي لا تسمح المنظمة بتجاوزها.
 - ❖ أنها تساعد على التغيير فكلما كانت القيم مرنة ومتطوعة للأفضل كانت أقدر على التغيير².
 - ❖ تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكّد قيماً معينة مثل الابتكار، والتميز، مما يساعدها على جلب العاملين الملائمين الطموحين³.
 - ❖ زيادة التبادل بين الأعضاء من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد⁴.
- بهذا يمكن القول أن ثقافة المنظمة هي صمام الأمان الذي يضمن نجاح المنظمة، لأنها تلعب دوراً بالغاً في تماسك العاملين بها، والحفاظ على الهوية الجماعية وبقائها، فهي أداة فعالة في توجيه السلوك، من خلال القواعد والقيم التنظيمية التي توضح للعاملين كيفية التصرف في مختلف المواقف.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

يمكن تمييز مجموعة من الخصائص العامة للثقافة التنظيمية داخل المنظمة، بغض النظر عن نشاطها بحيث تساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية، وتعمل على توجيه سلوك العاملين والالتزام بها، وفيما يلي نستعرض أهم هذه الخصائص:

¹ محمد ربيع الزناتي: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، السعودية، مكتبة المنتبي، ب س ن، ص368.
² ابتسام عبد الرحمان حلواني: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص8.
³ حمد بن فرحان الشاوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكري المدنيين والعسكريين، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص16.
⁴ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، ط2، الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ص129.

- ❖ **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية (السلوكية والمعنوية والمادية) تختلف باختلاف الأفراد المنتمي إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الرئيسية والفرعية في المنظمة¹.
- ❖ **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** فهي تعمل على خلق الانسجام بين عناصرها ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي².
- ❖ **ثقافة المنظمة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
- ❖ **الثقافة التنظيمية نظام مكتسب متغير ومتطور:** أي أنها لا تنتقل عبر الأجيال بطريقة غريزية بل إنها عرضة للتغير المستمر بفضل ما تضيفه الأجيال الجديدة من ملامح وخبرات حديثة وتفقد ملامح قديمة³.
- ❖ **لها خاصية التكيف:** تعمل على إيجاد نماذج سلوكية تتصف بالمرونة تجعل الأفراد أكثر توافقاً مع الجماعة التي يعيشون فيها، وتمكنهم من التكيف والاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية⁴.
- ❖ **إنسانية:** فالإنسان هو الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع في عناصرها ويرسم محتواها⁵. ومن جانب آخر تقترح بعض البحوث والباحثين بأن هناك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:
- ❖ **الإبداع والمخاطرة:** أي ما مدى تشجيع الثقافة التنظيمية على الإبداع والمخاطرة.
- ❖ **الانتباه للتفاصيل:** أي أن الثقافة تجعل من الأفراد يتمتعون بدرجة من الدقة والانتباه للتفاصيل.

¹ بلال خلف السكارنية: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ب س ن، ص 371.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 180.

³ أحمد رأفت عبد الجواد: مبادئ علم الاجتماع، القاهرة، مكتبة نهضة الشرق، 1983، ص 83.

⁴ كمال التابعي، علي مكاوي: علم الاجتماع العام، دار النشر الإلكتروني، د س ن، ص 195. www.Kotobarabia.com

⁵ عبد الدايم باية: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر البلدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، قسم علم النفس، جامعة الجزائر 02، 2012، ص 26.

❖ **التوجه نحو النتائج:** أي مدى تركيز المنظمة أو إدارة المنظمة على النتائج المتوصل إليها أو المخرجات.

❖ **التوجه نحو الأفراد:** أي مدى اهتمام الإدارة بالأفراد أو بمواردها البشرية.

❖ **التوجه نحو الفريق:** وتعني تمركز الاهتمام على فرق العمل بمختلف أنواعها.

❖ **العدوانية:** وتشير إلى درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم.

❖ **الثبات:** مدى المحافظة على الأوضاع الراهنة¹.

رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل ثقافة أي مؤسسة على مجموعة من القيم والمعايير التي تحدد سلوك العاملين، وكيفية تفكيرهم وتصرفهم بما ينعكس على المنظمة وأسلوبها وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها، فكل ثقافة تنظيمية عناصر تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم توصيل القيم والمعايير من شخص لآخر، وأهم هذه العناصر تتمثل في:

❖ **القيم التنظيمية:** وهي مجموعة المبادئ والرؤى ووجهات النظر والمعتقدات ومحددات الحكم للعاملين التي اعتادوا على تطبيقها في المنظمة، وتعد هذه القيم بمثابة الدليل الذي يوجه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وهذه القيم غير ظاهرة وغير ملموسة لكنها تظهر أوضح ما يكون عند وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات وتحديد طرق وإجراءات العمل².

❖ **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية³.

❖ **التوقعات التنظيمية:** وتعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، إذ تمثل التوقعات

¹ مليكة حنيش، مرجع سابق، ص 32.

² هدى درنوني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع والإدارة والعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2015، ص 67..

³ الباتول علوط: الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 02، 2013، ص 65.

ما يظنه الأفراد حقيقي، وثم يؤثر على طريقة تلقينهم للأحداث والإحساس بها، مثل توقعات الإدارة العليا من العاملين، والعكس، وتوقعات الزملاء مع الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام، وتوفير بيئة مناسبة تدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية¹.

❖ **الأعراف التنظيمية:** فهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، وتؤثر في شخصية العامل وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه الأعراف، ويفترض أن تكون هذه الأخيرة غير مكتوبة وواجبة الاتباع².

❖ **الطقوس والاحتفالات والمناسبات:** تتمثل في المناسبات التي تحتفل فيها المؤسسة، أو يمارس فيها الموظفون طقوساً احتفالية خاصة مثل تلك التي يقوم بها العاملون بعد عودة الموظفين إلى العمل، والتقاءهم ببعضهم في بداية الدخول الاجتماعي، أو نهاية الموسم الدراسي، أو في التعارف بالموظفين الجدد، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا على التقاعد. كما تتمثل هذه الاحتفالات في حفلات جوائز الموظفين المثاليين، وحفلات التخرج، أو النشاطات الاجتماعية³.

خامساً: وظائف الثقافة التنظيمية:

ذكر السلمي بعض من الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية وحددها فيما يلي⁴:

- ❖ تساهم الثقافة التنظيمية على تحديد المواقف والرموز التنظيمية التي تساعد العاملين على تفهم السلوك المنتهج داخل التنظيم.
- ❖ الثقافة التنظيمية تحدد للعاملين ما هو مقبول وما هو مرفوض وما هو مذموم، حيث تكسب العاملين اتجاهات وقيم يؤمنون بها والأهداف التي يسعون إليها.

¹ مصطفى بن عودة: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، قسم إدارة أعمال، جامعة المدية، 2016، ص26.

² أسعد أحمد مجد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات PALTEL في فلسطين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص14.

³ بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2007، ص34.

⁴ علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، الأردن، ب س ن، ص216.

- ❖ الخرافات والأساطير التي تحددها الثقافة التنظيمية عبارة عن معتقدات مشبعة وقيم ومبادئ حدثت في الماضي الهدف منها نقل وتدعيم بعض القيم لدى العاملين في شكل صور مثالية تؤثر على سلوكهم داخل التنظيم.
 - ❖ تزود الثقافة التنظيمية العاملين بأنماط سلوكية يستطيعون اتباعها في مختلف المواقف التنظيمية، بحيث يتجنبون مصاعب التجربة والخطأ في المواقف التي يواجهونها.
 - ❖ ويرى كل من (scrensene & pederson) أن للثقافة أربعة وظائف وهي كالتالي:
 - ❖ تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
 - ❖ تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
 - ❖ تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة وأيضاً لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
 - ❖ تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية المضطربة¹.
- وذكر جرينبرج وبارون بأن أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية هي:
- ❖ **تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:** تعطي الثقافة التنظيمية نمط من التصورات المعرفية من القيم والمعتقدات، فكلما كان من الممكن التعرف على هذه الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها، وهو ما يؤدي إلى تحقيق نوع من التآلف والتماسك الاجتماعي ما بين العاملين، وهو ما يمنحهم الشعور بالتوحد وكذلك الإحساس بغرض مشترك وبالتالي تكوين هوية واحدة والعمل معاً بفاعلية، وهو ما يؤدي إلى تمييز المنظمة عن مثيلاتها².
 - ❖ **إيجاد الالتزام برسالة المنظمة:** ويتحقق ذلك من خلال شعور العاملين بأن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

¹ نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر بنبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014، ص82.

² V.G.Kondalkar: *Organizational Behaviour*, New Age International (P) Ltd, Publishers, New Delhi, 2007; P336.

❖ **تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة:** فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت¹.

سادساً: أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع، ومن منظمة إلى منظمة ومن أبرزها:

❖ **الثقافة التنظيمية القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة" ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون².

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- ✓ **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- ✓ **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم³.
- ✓ **عنصر الشدة** والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- ✓ **عنصر الإجماع والمشاركة** لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد - الإجماع - على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم⁴.

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص18.

² إلياس سالم، مرجع سابق، ص21.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص188.

⁴ أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص20.

❖ **الثقافة التنظيمية الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها¹.
 ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تتخفف الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع المحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط².
 وبالنظر إلى تصنيف الثقافة التنظيمية وفقاً لنمط القيادة نجد الأنواع التالية حسب WALLACH:

❖ **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على القوة والرقابة، ويتناسب هذا النوع مع المنظمات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع تحقيق أرباح.

❖ **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة للعمل ديناميكية تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالطموح وحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

❖ **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالعلاقات الاجتماعية الطيبة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة³.

ومن جانب آخر صنف HANDY CHARLES الثقافة التنظيمية حسب معيار القدرة إلى:

¹ زهرة خلوف: الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، 2013، ص266.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 189.

³ أحمد موسى المهدي: الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص43.

- ❖ **ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقةً وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.
- ❖ **ثقافة المهمة:** وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- ❖ **ثقافة الدور:** تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية وثبات الأداء¹.

سابعاً: مستويات ثقافة المنظمة:

- يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لثقافة المنظمة هي²:
- ❖ **المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في: التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.
- ❖ **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.
- ❖ **المستوى الثالث:** ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

ثامناً: آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

يشبه تكوين الثقافة التنظيمية عملية التنشئة الاجتماعية، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، من خلال الممارسات اليومية للإدارة العليا والقادة والمؤسسون الذين يحملون رسالة ورؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة، لذلك فهم يؤدون دوراً هاماً في صنع العادات والتقاليد وطرق العمل، ثم العمل على ترسيخها والمحافظة عليها³.

¹ محمد بن علي بن حسن اللبثي، مرجع سابق، ص27.

² سمير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، رسالة قدمت إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص36.

³ شيكاوي سهام: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، فرع تسير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة امجد بوقرة بومرداس، 2007، ص87.

1. آليات بناء الثقافة التنظيمية:

تساهم العديد من العوامل في بناء الثقافة التنظيمية منها¹:

❖ منشأ المنظمة:

قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة، وغالباً ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيماً مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.

❖ التأثير بالبيئة الخارجية:

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه².

❖ الاتصال بالعاملين الآخرين:

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها البعض، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة.

2. المحافظة على الثقافة التنظيمية:

❖ إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها. كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، والتطوير، وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها³.

❖ ممارسات الإدارة العليا: رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، لأنه في الواقع يتبين أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين أي أن الإدارة العليا أو

¹ زهرة خلوف: الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم إدارة أعمال، جامعة حسبية بن بو علي الشلف، 2015، ص40.

² إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص27.

³ سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2009، ص71.

الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية فقد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الإنجاز والشفافية والمبادرة والمساءلة والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات¹، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل، فإن هذا سيؤثر على الثقافة التنظيمية²، وقد نرى في الواقع عكس ذلك مما يضعف من ولاء العاملين وانتمائهم، وعليه فإن مثل هذه الممارسات السلبية والإيجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

❖ **التنشئة الاجتماعية:** ترى ماجدة العطية بأنه "لا يمكن تعلم الثقافة بشكل كامل بالرغم مما يمكن أن تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين وقد يكون ذلك بسبب أن العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية وقد يخربون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة، وبذلك فإن المنظمة تعمل على مساعدة العمال الجدد للتكيف مع ثقافتها ويطلق على عملية التكيف بالتنشئة الاجتماعية³.

تاسعا: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

يمكن إيجاز بعض العوامل المؤثرة فيما يلي⁴:

- ❖ **حجم المنظمة:** كلما كانت المنظمة كبيرة وموزعة جغرافياً ووظيفياً كان من الصعب تكوين ثقافة تنظيمية قوية تجمع بين أعضائها.
- ❖ **العمر التنظيمي:** كلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل كانت الفرصة أكبر ليكون لديها ثقافة تنظيمية أقوى من المنظمات حديثة العهد أوفي مراحل نموها الأولى.
- ❖ **التقنية التنظيمية:** كلما كانت المنظمة تستخدم تقنية حديثة ومتطورة أعطاها ذلك الفرصة لتدعيم قيم ثقافية مشتركة بين أجزائها.

¹ عيساوي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في حوكمت الشركات، قسم إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة تلمسان، 2012، ص42.

² محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص22.

³ مليكة حنيش، مرجع سابق، ص46.

⁴ وافية صحراوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، قسم علم النفس وعلم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2013، ص ص 69-70.

❖ **التنشئة الاجتماعية:** كلما كانت التنشئة الاجتماعية للعاملين تحت على الالتزام وتعظيم قيمة العمل ساهم ذلك في تكوين ثقافة تنظيمية قوية.

❖ **التغيير التنظيمي:** كلما كانت عملية التغيير التنظيمي تسير المنظمة بخطى متلاحقة أكثر من اللازم خاصة فيما يتعلق بحركة العمالة لديها أدى ذلك إلى ضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

عاشرا: نظريات الثقافة التنظيمية:

أجرى العديد من الباحثين دراسات واسعة حول الثقافة والسلوك التنظيمي، وقد تبلور عنها مجموعة من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، سنعرض مجموعة منها كالآتي:

❖ **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية¹.

❖ **نظرية روح الثقافة:** يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص، والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم². وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية يتمثل في الجانبين الاستمراري والتطوري³.

❖ **نظرية التفاعل التنظيمي ليفانسفيج:** حيث عبر في نظريته هذه بأن ثقافة المؤسسة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، قياده، رقابة) مع المكونات التنظيمية، (قواعد، إجراءات، قوانين، الهيكل التنظيمي) حيث تنتقل سمات وعناصر

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز: مرجع سابق، ص11.

² يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص32.

³ سالم العياشي، مرجع سابق، ص12.

الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا، يحفزوا أو يراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي وبعبارة أخرى أن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة¹.

❖ **نظرية سجية الثقافة:** تركز أفكار هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يوليها أعضاء المنظمة قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن مجموعة من المشاعر والعواطف نحو العمل، والتي تؤثر في سلوكيات الأعضاء، وتنمو هذه الخبرة من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، مما ينتج عن ذلك شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وقد كشفت دراسة Wallace عن أن الثقافة التنظيمية الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً محددًا لسلوك معظم أعضاء المنظمة، وينظر للخارجين على هذا السلوك بأنهم غير أسوياء أو منحرفين عن غالبية الأعضاء².

❖ **نظرية المسارات :** تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراسها، بحيث تتخذ مساراً مرحلياً يسهل عليها استمراريتها وديمومتها وهي:

- ✓ مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.
- ✓ مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.
- ✓ مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.
- ✓ مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة³.

¹ منير ابراهيم أحمد طالب: علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة قدمت لنيل شهادة

الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2011، ص23.

² جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص 31.

³ سالم العياشي، مرجع سابق، ص13.

خلاصة:

مما تقدم نستخلص أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المشتركة، والتي تعكس ثقافة المجتمع وسط المنظمة، كما تجسد القيم والمعتقدات الأساسية للمسؤولين وتوجهاتهم، وطبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، ومن هنا يمكن القول أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما أنه لا يوجد ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع المنظمات، لكن هناك دائماً الأفضل، وهي الثقافة التي تدعم استراتيجية المنظمة كأحد متطلبات النجاح لها، وهنا يكون البحث عن التوافق بين ثقافة المنظمة والاستراتيجية المعتمدة في المنظمة وذلك لكون أن الثقافة هي الموجه لسلوكيات الأفراد داخل المنظمة والدافع لمشاركتهم في قيمها وتوجهاتها وأهدافها، إذ تشكل الثقافة إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه وتحديد الوظائف وطبيعة المهام المطلوبة من كل فرد.

وكذلك رأينا أن الثقافة التنظيمية تكسب أهميتها من كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء والبيئة التنظيمية، فهي تعكس صورة المنظمة وتعطيها هويتها المتميزة في الداخل والخارج.

ولمعرفة كيف تساهم ثقافة المنظمة في بناء الهوية التنظيمية، سنستعرض أولاً في الفصل الثاني الإطار النظري للهوية التنظيمية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للهوية التنظيمية

- أولا: مفهوم الهوية التنظيمية
- ثانيا: بعض المفاهيم ذات الصلة
- ثالثا: الأطر النظرية للهوية التنظيمية
- رابعا: أهمية الهوية التنظيمية
- خامسا: أنواع الهوية التنظيمية
- سادسا: وظائف الهوية
- سابعا: نموذج الهوية
- ثامنا: آليات بناء وتشكيل الهوية التنظيمية
- تاسعا: علاقة الثقافة بالهوية التنظيمية داخل المؤسسة

تمهيد:

اهتم الباحثين والدارسين في العلوم الإدارية والتنظيمية في السنوات الأخيرة بموضوع الهوية التنظيمية، وذلك لما لها من أهمية كبيرة في التأثير على سلوك العاملين بالمنظمة وعلى أدائهم.

ولقد تطرق علم الاجتماع إلى الهوية التنظيمية على أنها محصلة العلاقات القائمة بين الفرد العامل والتنظيم من خلال تفاعله مع الإدارة والزملاء، كما أنها تحدد المجموعة المهنية التي ينتمي إليها، بحيث تسمح للعامل بتحديد موقعه داخل التنظيم. هذا الأخير يعمل على تنشئة وتكوين العاملين حتى يمتثلوا للهوية التنظيمية الخاصة بالمنظمة التي يعملون فيها، مما ينعكس إيجاباً على فاعلية وتحسين أداء العاملين من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وبالتالي فالهوية التنظيمية هي المرآة العاكسة لحقائق متصلة بمسار المنظمة وتطورها وفعاليتها، وما تحويه من عمليات وفعاليات متنوعة، وكذلك ترتبط بالسيرة الوظيفية لقيادتها ومدراءها ومواردها البشرية.

وهذا ما نريد إبرازه من خلال هذا الفصل للتعرف أكثر عن مختلف التعريفات الخاصة بالهوية التنظيمية وأنواعها وطرق تشكلها وأهميتها، للتمكن فيما بعد من الإجابة عن تساؤلنا حول مساهمة الثقافة التنظيمية في بناء هذه الهوية.

أولاً: مفهوم الهوية التنظيمية:

إن البحث في مسألة الهوية يطرح مجموعة من التساؤلات، إذ قلما نجد اتفاقاً بين الباحثين والدارسين لهذا المفهوم في إعطائه مدلول وتعريف قار ومقنع ومتفق عليه، وذلك بسبب المنطلقات الفكرية التي ينطلق منها كل طرف، إلى جانب الاختلاف في وحدة التحليل، لذلك قبل التطرق إلى معاني الهوية، يجدر بنا أن نبحث عن أصل هذه الكلمة في اللغة العربية.

• التعريف اللغوي:

إن البحث عن كلمة "هوية" في القواميس اللغوية بالمعنى المقصود منها الآن ليست موجودة، ففي لسان العرب ترد كلمة "هُوية" بمعنى تصغير هُوة، وبفتح الهاء السقوط من عل، وتعني كذلك المكان البعيد من البئر¹، وهذا المعنى بعيد عن معنى الهوية المستعمل اليوم في مجال الثقافة، ويمكن القول أن مصطلح الهوية في حد ذاته لا يمت بصلة إلى اللغة العربية، لأنه في اللغة العربية لا يمكن استخراج من الضمير "هو" اسم آخر وهو "الهوية"². وعند إضافة ياء النسبة للضمير الغائب "هو" فيتعلق مدلولها بوجود الشيء المعني³ كما هو الواقع بخصائصه ومميزاته التي يعرف بها الاسم والجنسية والسن والحالة العائلية والمهنة ...

بينما في المعاجم الحديثة، فإنها لا تخرج عن هذا المضمون، فالهوية هي " حقيقة الشيء، أو الشخص المطلقة، المشتملة على صفاته الجوهرية، والتي تميزه عن غيره، وتسمى أيضاً وحدة الذات"⁴، أو هي تمييز الفرد لنفسه عن غيره⁵.

• اصطلاحاً:

يستعمل مصطلح الهوية في مجالات كثيرة وسنركز في تعريفاتنا على ميدان علم النفس وعلم الاجتماع، حسب ما يخدم دراستنا.

¹ ابن منظور: لسان العرب، المجلد الثالث، ط6، بيروت، لبنان، دار صادر، 2008، ص116.

² بديع الزمان حوري: مشكلة الهوية عند زكي نجيب محفوظ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الفلسفة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008، ص07.

³ أحمد بن نعمان: الهوية الوطنية الحقائق والمغالطات، الجزائر، شركة دار الأمة للطباعة والنشر، 1995، ص10.

⁴ عبد العزيز بن عثمان التويجري: الهوية والعولمة من منظور التنوع الثقافي، منشورات المنظمة الاسلامية للتربية والعلوم والثقافة -إيسيسكو-، ط2، 2015، ص19.

⁵ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، الطبعة الثانية، 1993م، ص 206.

عرف العالم النفساني تاب Tap الهوية على أنها "نظام من التصورات والمشاعر إزاء الذات، الذي يتميز بها كل فرد"¹، في يعرفها مكشيللي بأنها " منظومة من المعطيات المادية والمعنوية والاجتماعية التي تتطوي على نسق من عمليات التكامل المعرفية، ولكن لا يمكن لمثل هذه المنظومة أن تكون في حيز الوجود ما لم يكن هناك شيء يعطيها وحدتها ومعناها، وتتمثل في الريح الداخلية التي تتطوي على الاحساس بالهوية والشعور بها"².

كما يعرفها ايركسون على أنها "شعور الفرد بأنه شخصية متجانسة ومتصلة بجسده وذهنه"³، ومن جانب آخر فتعرف بأنها " شيء قابل للنقاش وتأتي إثر عمليات التفاعل الإنساني، هي تستلزم عمل مقارنات بين الناس، كي تؤسس أوجه التشابه والاختلاف بينهم، فأولئك الذين يعتقدون بوجود التشابه بينهم وبين الآخرين، يشتركون في هوية تتميز عن هوية الناس الذين يعتقدون أنهم مختلفون ولا يشتركون بذات الهوية"⁴.

بينما انتوني غيدنز يقول بأن "الهوية تتعلق بفهم الناس وتصورهم لأنفسهم ولما يعتقدون أنه مهم في حياتهم"⁵، في حين يرى جورج هيربرت ميد G.H.Mead "أن الهوية هي هي وحدة أو كتلة ذات علاقة ضيقة مع حالات اجتماعية، حيث يجد الفرد نفسه في حالة اندماج وسط هذا المجتمع الذي ينتمي إليه"⁶.

من خلال التعاريف السابقة حول الهوية نرى أنها تتفق على أن الهوية تنشأ نتيجة التفاعلات بين الفرد والجماعة، في محاولة لفهم ذاتهم وتميزها عن الآخر.

• تعريف الهوية التنظيمية:

سنتطرق إلى العديد من المفاهيم بغية الوصول إلى تعريف شامل:

يقول Albert and David Whetten بصفة عامة أنها مزيج من الخصائص الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة⁷ ويعرفها بشكل أدق بأنها " فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية/مركزية في المنظمة التي تميزها عن غيرها، وتتصف عادة

¹ Tap pierre, *Identités collectives et changements sociaux*, Privat, Toulouse, 1986, P 451.

² اليكس ميكسيلي: الهوية، تر علي وطفة، دار النشر الفرنسية، 1993، ص 129.

³ بيتر غوزن: البحث عن الهوية، الهوية وتشنتها في حياة ايريك ايركسون وأعماله، تر سامر جميل رضوان، الإمارات، دار كتاب الجامعي، 2010، ص 95.

⁴ هارلميس وهولبورن: سوسولوجيا الثقافة والهوية، تر حاتم حميد محسن، سوريا، دار كيوان للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص 93.

⁵ انتوني غيدنز: علم الاجتماع، تر فايز الصياح، ط4، بيروت، لبنان، المنظمة العربية للترجمة، ب س ن، ص 90.

⁶ منوية حمادي: المتقاعد في سوسولوجيا الحياة اليومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، العدد 14/13، 2015، ص 125.

⁷ An Introduction to organizational- communication V0.0: 2012, P345.

https://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm_source=header

بالاستمرارية ويفترض بالسمات الأكثر جوهرية في المنظمة أن تستمر وذلك لأنها مرتبطة بتاريخ المنظمة، كما أنه ينبغي أن تبحث المنظمة عن الوسائل التي تساعد على أن تميز نفسها عن المنظمات الأخرى المنافسة¹.

عرفها التراث السوسيولوجي الفرنسي وعلى رأسهم سانسوليو R. Soinselieu والذي يحمل عنوان: **الهوية في العمل** حيث يشير من خلالها إلى أن "الهوية هي تعريف الذات بالذات بالإضافة إلى التعريف بالذات من خلال الغير، كما تعبر عن تركيب بين اتفاق داخلي للفرد وآخر خارجي بين الأفراد والمؤسسات التي يتفاعلون معها، وهو ما يعني أن عملية بناء الهوية هي عملية مستمرة"².

ويعرفها حريم بأن "الهوية التنظيمية تتعلق بالمنظمة لمدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني"³.

في حين يعرفها آخر بأنها تتكون في المنظمة من "القيم الجوهرية والمعتقدات التي تواجه تصرفات العاملين بالمنظمة، إذ يكون للإدارة العليا دوراً أساسياً في تشكيلها والإجابة عن السؤال "من نحن" كمنظمة؟، فذلك يؤثر في تفسير الأمور وتحديد التحديات عند صياغة الاستراتيجية والاتصال بالخارج وحل النزاعات التنظيمية"⁴. ومن جهة أخرى هناك من اعتبرها العلاقات الاجتماعية والتنظيمية السائدة داخل المنظمة تتبادل التأثير والتأثر، هذا ما يساهم في تفعيل التماسك بين أعضائها بخلق قيم جماعية مقبولة تمثل القيمة المركزية التي يتماسك حولها أعضاء الجماعة والتي تعرف بالهوية التنظيمية"⁵.

وعرفها الدكتور فايز عبد الرحمان بأنها " تشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة، فيما يتعلق بخصائصها ومهمتها ومجال نشاطها، والصورة التي يرى بها أعضاء

¹ Mary Jo Hatch and Majken Schultz: **Relations between organizational culture, identity and Image**, European journal of Marketing, V31, N°5/6, 1997, P357.

² نادية أمينة كاري: **العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012، ص32.

³ حريم، حسين: **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص328.

⁴ هشام السبع ومحمد أمين هيشور: **مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة**، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص608.

⁵ بوكرومة جلال والعبفة محمد: **الهوية التنظيمية في المجال المهني المتعدد الثقافات**، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص 715.

المنظمة الداخليون، وكذلك الأفراد من خارج المنظمة ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة، هذه الهوية التنظيمية تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات¹.
بينها عرفها الدكتور عبد الله البريدي في مدونته بأن الهوية التنظيمية تشكّل الصورة الانطباعية في أذهان الأفراد اتجاه منظماتهم بجوانبها السلبية والإيجابية، إذن يمكننا القول بأن الهوية التنظيمية هي "الصورة الانطباعية الداخلية". وتعتبر تلك الصورة انعكاساً ديناميكياً لطبيعة الثقافة التنظيمية².

من خلال ما سبق يمكن تحديد بعض الخصائص للهوية التنظيمية كما يلي:

- تتشكل الهوية التنظيمية من القيم الجوهرية والمعتقدات التي تسعى الإدارة العليا لتكوينها لدى العاملين.
- لكي تكون الهوية التنظيمية قوية يجب أن يقوم العاملون بتحويل تلك القيم والمعتقدات إلى واقع عملي أثناء أداء الوظيفة.
- لا بد أن تكون القيم والمعتقدات تتسم بالثبات بغض النظر عن الظروف المختلفة التي تمر بها المنظمة.
- تلك القيم والمعتقدات التي شكلت الهوية التنظيمية للمنظمة رسمت حدوداً واضحة المعالم ميزت المنظمة عن مثيلاتها.

وبعد مراجعة التعريفات السابقة يتجلى للقارئ من خلال الأدبيات البحثية العلمية أن الهوية التنظيمية تتعلق وترتبط ارتباط كبير بالهوية الفردية والهوية الاجتماعية في بناء وتشكيل للهوية التنظيمية، ويشتركون في معظمهم على أن الهوية التنظيمية هي تلك المميزات الشخصية والذاتية التي تنفرد بها المنظمة عن باقي المنظمات، والمتمثلة في القيم والمواقف والتوجهات والمقومات والتفاعلات داخل المحيط الاجتماعي والثقافي والتنظيمي وغيرها، وبالتالي فهي تمثل هوية مجموعة بشرية يتفاعل أفرادها ضمن وسط معين تجمعهم خصوصيات نفسية ومهنية واجتماعية وغيرها من الروابط.

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الأردن، دار جليس الزمان للنشر، 2010، ص29.

² عبد الله البريدي: آفاق في السلوك التنظيمي هوية المنظمة: كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم؟، مدونة الدكتور عبد الله البريدي.

<http://drber.com/ar/articles/cat-991/content-1073.aspx>

ثانيا: بعض المفاهيم ذات الصلة:

من الجدير بالذكر أن هناك مفاهيم تتداخل مع مفهوم الهوية التنظيمية **Identité Organisationnel** يمكن أن يخلط بينها وبين كل من:

- **التماثل التنظيمي Identification Organisationnel**: يعني إدراك العامل بوجود روابط تربطه بالمنظمة أي إدراك ذاته ضمن عضوية المنظمة التي يعمل فيها، بمعنى تداخل خصائص الهوية الذاتية المدركة المعبر عنها بسؤال من أنا بالنسبة للمنظمة؟¹ مع الخصائص المستخدمة في وصف الهوية التنظيمية المدركة والمعبر عنها بمن نحن كمنظمة؟.

- **السمعة التنظيمية Organizational Reputation**: تعني التقييم العام أو حكم أصحاب المصالح على المنظمة بمرور الوقت، أي التقييم المعتمد على التجربة المباشرة لأصحاب المصالح مع المنظمة من خلال خصائصها وممارساتها². ويتضح من خلال المفهوم أن هناك اختلاف جوهري مع الهوية التنظيمية التي تعكس تقييم وإدراك أصحاب المصالح الداخلية (العاملين في المنظمة) لخصائص وقيم المنظمة، بينما السمعة تعكس تقييم أصحاب المصالح الخارجية أي أطراف خارج المنظمة.

- **الصورة التنظيمية Image Organizational**: فتشير إلى ما تريده المنظمة من الأطراف الخارجية أن تعتقده وتصوره حولها³، أي تصدير الممارسات الإيجابية للخارج، وهنا يبرز الفرق حيث أن الهوية التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي تريد إيصالها للأطراف الداخلية ليعتقدوا بها وبحولونها إلى واقعهم العملي، بينما الصورة التنظيمية فهي ما تريده المنظمة إيصاله من انطباعات وتصورات إلى الأطراف الخارجية.

¹ Marjon Witting: **Relation between organizational identity, identification and organizational objectives**, Graduate article for Applied Communication Sciences, Universite Twente, Enschede, Netherland, 2006, P01.

² عامر علي حسين العطوي، خيرية عبد فضل الخالدي: **دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف**، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل سميت الكوفة، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس، العدد 02 ، 2015، ص54.

³ Mary jo Hatch, Majken Schultz: **The dynamics of organizational identity**, London, journal Human relations, V55(8), P994.

- المكانة الخارجية **External Prestige**: الكيفية التي يفكر أو يعتقد بها العامل حول نظرة الأطراف الخارجية بخصوص المنظمة التي يعمل فيها¹، الاعتقادات الشخصية للعامل حول تقييم أصحاب المصالح الخارجية لسمعة المنظمة، بينما الهوية التنظيمية فهي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة والتي تعزز في نفوس العاملين من قبل الإدارة العليا².
- الهوية الفردية: هي إدراك الفرد نفسياً لذاته.
- الهوية الاجتماعية: هي مجموع انتماءات الفرد لمنظومته الاجتماعية كانتمائه إلى طبقة عمرية، أو ذات توجه معين، فهي تتيح للفرد التعرف على نفسه من خلال الجماعة المنتمي إليها، وتمكن الجماعة من التعرف عليه.

ثالثاً: الأطر النظرية للهوية التنظيمية

❖ الهوية التنظيمية عند كلود ديبار:

اعتمد في نظريته على التفاعلية، فالهوية المهنية في نظره هي عبارة عن محصلة للعلاقات التفاعلية المطورة ضمن ميدان العمل، وحسبه الهوية ليست معطى نهائي منذ الولادة بل تتشكل باستمرار عبر سيرورة الزمن على مدى الحياة، فالهوية نسق من تمثلات الأنا، مرتبطة بنسق القيم وتمثلات الهوية الجماعية، وهذه الأخيرة إضافة للهوية الشخصية وتفاعلات ذلك مع المهنة أو الحياة المهنية تتشكل الهوية المهنية.

كما يعتبر **Claude Dubar** أن للتنشئة الاجتماعية دور في تشكل الهوية المهنية الجماعية، فهي عملية تشريب أو بناء لهوية معينة، وبناء لعلاقة مع الآخرين في العمل³.

أي أن تشكيل الهوية التنظيمية للعامل تنشأ نتيجة تفاعل هويته الشخصية التي دخل بها ميدان العمل مع الهوية الجماعية للعاملين، وتفاعلات ذلك مع نشاط المنظمة، في محاولة منه للبحث عن الاندماج والاعتراف لدى الجماعة التي ينتمي إليها.

¹ عامر علي حسين العطوي: تشخيص فجوة الهوية التنظيمية في المؤسسات التعليمية وبيان تأثيرها في قبول مبادرات التغيير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2012، ص07.

² أفضل عباس مهدي الشامي: روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2014، ص74.

³ زينب شنوف: تشكل الهوية الجماعية عند المقاومين الشباب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص55.

❖ الهوية التنظيمية عند رونو سانسوليو:

يستند سانسوليو في تحديد مفهوم الهوية المهنية على المقاربة الثقافية والتي تنظر إلى المؤسسة ليس كمجال مختصر حول عملية الإنتاج، بل انطلاقاً من كون المؤسسة مجالاً للتنشئة الاجتماعية وتشكل الهويات الفردية والاجتماعية، حسب القيم والمعايير التي تشكلت عليها بنية المؤسسة. بمعنى أنه ينظر للعامل ليس كعنوان اقتصادي منفرد، بل كفاعل منتج ومبدع يساهم في إنتاج وإعادة إنتاج ثقافة، لذلك فإن الهوية المهنية عند سانسوليو لها سمات وبصمات البعد الثقافي بمعنى أننا أمام مجتمع مؤسسة بحيث يكون الفاعل ملتزم بقواعد وضوابط هذا المجتمع أي أن سلوكياته تعكس امتثاله للقيم والمعايير المنتجة جماعياً عبر التفاعل اليومي بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين. وبالتالي نحن أمام مؤسسة اجتماعية تساهم في التنشئة الاجتماعية لأفرادها والخروج عن قيمها يعد سلوك غير مناسب للنسق العام. ولأن تحقيق الذات مرهون باعتراف الآخر، يقدم سانسوليو أربعة شروط لتحقيق الاعتراف بالذات والآخر تتمثل في الانتماء للمؤسسة، وتحقيق إنجاز فردي أو جماعي، والمسار الشخصي المهني، والقدرة على مقاومة كل أشكال الهيمنة التي تفرض في مجال العمل، بحيث أن هذه العناصر الأربعة تساهم في تحقيق الذات كمعطي أولي يساعد على تجاوز أو التغلب على إكراهات السلطة البيروقراطية ومعاينة العمل. كما يوفر جو الثقة المتبادل بين مختلف الفاعلين من حيث تصبح عملية التعاون ممكنة وعلاقات العمل أكثر ألفة لتحقيق الاندماج الاجتماعي، مما يعزز الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، وبذلك يتحقق الوجود المهني للفاعل بالمؤسسة. ومنه نتحدث عن تشكل الهويات المهنية في المؤسسة¹.

رابعاً: أهمية الهوية التنظيمية:

تبرز أهمية الهوية التنظيمية من دورها الأساسي في التأثير على مشاعر واتجاهات وإدراكات الأفراد العاملين الذي ينعكس بدوره على المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات المختلفة من دون أدنى شك، وهذه الأهمية تقترن بوجود هوية تنظيمية قوية فقط:

¹ أحمد بجاج: التواصل الاجتماعي وتشكل الهوية المهنية للمرضة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2013، ص ص 91-92.

- ❖ تعد الهوية التنظيمية بالنسبة للعاملين هي زيادة في روح الانتماء والتعاون، ويزيد من المشاركة الفاعلة ويسهل التنسيق والاتصال، والتقليل من دوران العمل، مما يأتي على سلوكهم وتصرفاتهم بهذا بعد توافق بين أهداف المنظمة وقادتها، وهو ما يعزز من الخصائص الجوهرية للمنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.
- ❖ إن قوة الهوية التنظيمية وشعور العاملين بروح الانتماء والتماثل التنظيمي مع مرور الزمن تساعد الإدارة ككل على تجاوز الأزمات التي تواجهها هذه المنظمات، وبالتالي تسهم في نجاح إدارة المنظمة وزيادة مستوى أدائها.
- ❖ إن الأفراد عندما تكون دوافعهم قوية لتحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك يكون رضاهم الوظيفي عالياً، ويبدلون جهداً كبيراً في العمل فضلاً على أنهم يشاركون في المزيد من النشاطات الإضافية التي تتطلبها أدوارهم، دون المطالبة بتعويض مباشر على ما يبذلونه من جهود، إضافة إلى أنهم يكونون بمثابة سفراء لمنظماتهم يدافعون عن المنظمة وسمعتها خارج العمل.
- ❖ كذلك تعزز وترفع من شأن الفرد وتزيد من رفعه لمعنوياته تجاه المنظمة ومما يخلق له الدوافع والشعور، يرفع الهمم مما يزيد كذلك من رفع معنوياته وزيادة الجهد والإنجاز ودفعه للقيام بأقصى الجهود والإمكانات الملائمة لتحقيق النجاح¹.

خامساً: أنواع الهوية التنظيمية:

يمكن تصنيف الهوية التنظيمية في هذا المجال إلى مستويين رئيسيين:

- ❖ **الهوية التنظيمية الضعيفة:** يكون شعور الأطراف المعنيون بالهوية التنظيمية ضئيلاً إذ قد تتوافر السمات الجوهرية وقد تكون السمات مميزة على المنظمات كلها، إلا أنه لم يمضِ الزمن الكافي (عامل الاستمرارية) لتعميق هذا الشعور. قد تتغير هوية المنظمة نتيجة لتبني أنماط سلوكية جديدة مما يتطلب بروز هوية أخرى أو تغييرات في الهوية السائدة، لكن هذا التغيير في الهوية سيكون ضعيفاً حتى يمر عليه وقت طويل لكي يترسخ في أذهان كافة الأطراف المعنية².

¹ أفضل عباس مهدي الشامي، مرجع سابق، ص76.

² عبد اللطيف ومحفوظ أحمد: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص131.

❖ **الهوية التنظيمية القوية:** يشعر الأطراف المعنيون بالهوية التنظيمية القوية عند وجود السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، مع مرور زمن طويل على تلك السمات¹.

ونرى كباحثين أن الهوية التنظيمية الضعيفة السائدة في المؤسسة تؤثر على أدائها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، بينما الهوية التنظيمية القوية التي يتم الاتفاق على ماهيتها وأبعادها بين الأطراف المعنية كلهم تساعد الإدارة على تخطي الأزمات التي قد تواجهها، ومن ثم تسهم في نجاح إدارة المنظمة ورفع مستوى أدائها.

سادساً: وظائف الهوية

تتمثل وظائف الهوية حسب (كاميليري Camilleri) في ثلاث وظائف نوجزها بتصريف على الشكل الآتي:

❖ **الوظيفة المعنوية:** تلعب الهوية دوراً معنوياً هاماً في عملية إنتاج الذات لدى الأفراد والجماعات، فتجعلهم يحافظون على معرفة ذواتهم، ويعرفون الآخرين بها، فانعدام أو انقطاع معنى (الذات) يؤدي إلى حدوث أزمة الهوية².

❖ **الوظيفة الواقعية (البراجماتية):** تحقيق درجة عالية من التجانس والانسجام بين الفرد والجماعات³، فهي تراعي الواقع، الذي تستقي منه أكبر قسط من مكوناتها، مما يجعل المحيط المليء بالتناقضات مهدداً حقيقياً لوحدة وانسجام مقومات الهوية، لذا ينبغي أن يكون بناء مقوماتها في تناغم مع المحيط عن طريق التفاوض معه.

❖ **الوظيفة القيمية:** بحيث يعمل الفرد على الاستظهار لذات حاملة لقيم ايجابية تساعده على الاندماج في الواقع ونسج علاقات وروابط مع الغير، بحيث يرمي هذا الفرد أثناء عمليات التفاوض مع بيئته ووسطه لبناء هوية تكون مقبولة عند الآخرين، وذات قيمة لدى الآخرين أو تصوير الذات⁴.

¹ ماجدة عبد الإله عبد الستار: القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدرّاء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى، مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، المجلد 26، العدد 01، 2014، ص107.

² زينب شنوف، مرجع سابق، ص59.

³ الخنساء تومي: دور الثقافة الجماهيرية في تشكيل هوية الشباب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم اجتماع الاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص148.

⁴ زينب شنوف، مرجع سابق، ص60.

سابعاً: نماذج الهوية:

بيّن سانسوليو في كتابه: "الهوية في العمل" بأن لعلاقات السلطة والقيادة تأثير على أفعال العامل وثقافته في العمل، والوضعية المهنية والتنظيمية كذلك لها دور في تحديد الهوية والشخصية المهنية والاجتماعية للعامل في العمل.

بل أكثر من ذلك، قد بيّن أن ممارسة مهنة معينة والتحكم في تقنية معينة يرتبط بمعايير العلاقة التي تربط بالآخرين، ومنه فالهوية تعتبر محصلة علاقات سوسيو مهنية ينشئها الفرد داخل المؤسسة على حدّ تعبيره، وبالتالي فهي نتاجاً لثقافتين مختلفتين هما الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية¹.

وحسب الدراسة التي أجراها عن هوية العامل في العمل وجد أن هناك أربع نماذج للهويات:

1. **هوية المنكمش:** وتشمل فئة النساء والعمال الجدد وذوي التأهيل البسيط والمهاجرين²

والذين يسعون من خلال عملهم إلى الكسب المادي فقط ولهذا فهم يبتعدون عن الالتزامات الشخصية في علاقات العمل ويفضلون الفردانية واستراتيجيات المعارضة، بحيث يميلون إلى تفادي العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، ومنه فقيم العمل السائدة لدى أصحاب هذه الهوية هي قيم اقتصادية محضة.

2. **هوية المندمج:** تعبر هذه الهوية عن امتثال العمال لمعايير الجماعة وقيمها وعلى

رأسها القيم الجماعية، فأصحابها فاعلين يميلون إلى تكوين علاقات سوسيو مهنية في ما بينهم تشترط الانتماء إلى نفس الفئة السوسيو مهنية، حيث يكونون ما يسمى بالجماعة الثقافية أين اللغة العامية واحدة وكذا اللباس، والأدوات...، وقد خصها سانسوليو بعمال التنفيذ القدامى، والذين يتمتعون بمهارات يدوية عالية مقابل مستوى تعليمي ضعيف، يسعون إلى تطوير وظائفهم من خلال ما يمليه أسلوب التسيير ولهذا تبدو علاقتهم بالتكوين ظاهرية فقط، الأمر الذي من خلاله نستنتج القيم القانونية لدى أصحاب هذه الفئة³.

¹ زينب شنوف: مرجع سابق، ص56.

² محمد المهدي بن عيسى: ثقافة المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005، ص232.

³ نادية أمينة كاري: مرجع سابق، ص99.

3. **هوية التفاوض:** يستند هذا النموذج إلى التفاوض الذي يعُدي علاقة من به مصلحة مهيكلة في العمل على المستوى الإدراكي، المعرفي، والانفعالي، حيث يمتلك أصحابه العمال المحترفين أو الحرفيين ذو التأهيل العال وبعض إطارات الإنتاج، الإمكانيات لتأكيد قبول الاختلافات والتفاوض، والحصول على الاعتراف الاجتماعي، وهذا بفضل كفاءتهم والمسؤولية التي اكتسبوها بوظيفتهم¹.

4. **هوية التوافقي:** يتميز الفاعل صاحب الهوية التوافقية بسعيه الدائم إلى إنشاء شبكة من العلاقات السوسيو مهنية مع الحفاظ عليها طالما الأهداف والمصالح لم تتحقق بعد، وبهذا فطبيعة العلاقات التي ينشئها لا تلتزم بفئة سوسيو مهنية معينة وقد لا تعرف الاستمرارية، إذ تعرف تحولاً في اتجاهاتهم بمجرد أي تغيير في الأهداف، ومن خلال الملاحظة التي قام بها سانسوليو فقد خص هذا النموذج الهوية المهنية بالفاعلين ذو الشهادات ومستوى تعليمي عالي، ما يفسر رغبتهم الذاتية في التكوين من أجل اكتساب معارف جديدة ويحرصون على الابتعاد عن الجماعات المشككة، لأنهم يسعون بالدرجة الأولى إلى تحقيق أهداف على المستوى الفردي وهو ما يدفعهم إلى تكوين شبكات من العلاقات المميزة والتي تساعدهم على ذلك، وبالرغم من علاقاتهم الحسنة مع رؤسائهم إلا أنهم لا يبدون أية تبعية لهم إلا في حالة ما تطلبت مصالحهم ذلك².

ثامنا: آليات بناء وتشكل الهوية التنظيمية

رأينا فيما سبق أن سلوكيات الأفراد في المنظمة هو الذي يشكل هوية الأفراد داخل المنظمة من جهة وللمنظمة ككل من جهة أخرى، وهو ما يكسبهم قيم تتوافق مع بعضهم البعض ويكون ذلك نتيجة اكتسابهم للثقافة وعناصرها سواء الثقافة الاجتماعية أو الثقافية التنظيمية، ويتم تفسيرها انطلاقاً من حاجاتهم ودوافعهم في المنظمة، ونجاح هذه الثقافة مرهون بمدى فاعلية هذه العناصر الثقافية في بناء الهوية التنظيمية ومدى قدرتها على التفاعل بينها وبين المنظمة³، إذ أصبحت المؤسسة تتشكل فيها الهوية والثقافة والاتفاقات الاجتماعية، ويكون هذا بالعديد من المراحل الاجتماعية والتنظيمية المكتسبة أو ذات طبيعة

¹ زينب شنوف، مرجع سابق، ص57.

² نادية أمينة كاري، مرجع سابق، ص100.

³Jacques CHEVALLIER: *Identité, Organisation, Institution*, université Panthéon-Assa (Paris2), C.U.R.A.P.P, P241.

عملية عملية في حد ذاتها، يستوجب تدخل مختصين من طرف الإدارة وفق تلك الاستراتيجيات والأهداف المسطرة والتي تتوافق معها ومتطلبات المحيط الاجتماعي للمنظمة ككل، كما يرى كلود دوبار في كتابه التنشئة الاجتماعية وبناء الهويات الاجتماعية والمهنية، "بأن التنشئة الاجتماعية هي عملية تشريب أو بناء لهوية معينة التي تعني تنمية روح الانتماء وبناء علاقة مع الآخرين في العمل"، ومن هذا تتجلى أهمية وسبل تشكيل الهوية التنظيمية، وأن نجاح المنظمة وزيادة فعاليتها مرهون بالاختيار الأمثل للعاملين والانتقاء الذي يزيد من روح الانتماء والشعور بالدافعية وزيادة الحماسة نحو العمل، وبحسب فيليب برنو فإن تشكل الهوية في المنظمة يكون على ثلاث آليات والتي يمكن من خلالها الحصول على الهوية للعامل تتجلى فيما يلي:

❖ التكوين:

يكتسي دور التكوين لأي منظمة مهمة على عاتقه في عملية تنشئة وبناء هوية العامل في البداية مع الآخرين والمنظمة من جهة أخرى، ويعطي لهم الأطر الأساسية في المنظومة القيمية الراسخة والتي تتجلى وتتضح فيما بعد في نجاح المنظمة التي يعمل فيها، ولهذا يصبح "التكوين عامل من عوامل بناء المسارات المهنية للعمال، هذا لا يعني بأن مضمون التكوين يجسد فقط قيم وقناعات الهيئة الإدارية في المؤسسة، بل قد يكون مضمونه اقتراح من طرف العامل ذاته ولكن لا بد أن يكون ذلك ترجمة حقيقية وتعبير منه عن روح الانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها"¹.

وبهذا تعد هذه الآلية هي النقطة الأساسية في تشكيل هوية العامل في المرحلة الأولى، انطلاقاً من أن لكل فرد هوية شخصية واجتماعية يحملها في سياقها الاجتماعي، وبالتالي فإن التكوين لا يتوقف بمجرد دخول العامل إلى المؤسسة بل يجب أن يكون هناك برنامجاً مستمراً للتكوين وتحسين المستوى²، بحيث تعد هذه العملية بمثابة حافز له أثر بالغ في تشكل وترسيخ قيم وثقافة المؤسسة ومنه بناء هوية متكاملة تساهم في زيادة أداء العاملين وتميزها عن باقي التنظيمات الأخرى.

¹ العربي حران، طارق تواتي: مداخلة بعنوان تحولات منظومة العمل وتشكيل الهوية المهنية بين بواعث الاندماج والإقصاء مقارنة سوسولوجية لمنظور أزمة الهوية المهنية لكلود دوبار، الملتقى الدولي الثاني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص 669.

² أحمد بجاج: سوسولوجيا الممرضة، إطار نظري لتشكيل الهوية المهنية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 20، 2015، ص 308.

❖ الخبرة المهنية:

تقتضي تشكل الهوية على مدى الخبرة المهنية التي يكتسبها العامل أثناء عمله في تلك المنظمة، وغالباً ما نجد نجاح أو فشل المنظمة يرجع إلى كفاءة أو عدم كفاءة قيادتها¹ والسلوك القيادي إذن لا يحدده المنصب، وإنما تحدده قدرة القائد على التأثير على الآخرين من خلال العلاقة بينه وبين التابعين". ولا يتحقق ذلك إلا بوجود مجموعة من الأطر والكفاءات والعلاقات الاجتماعية التي تربط العامل بالآخرين من قيم وعلاقات اجتماعية تسهم في تشكل هوية تنظيمية، وهذا ما أكده سانسوليو في كتابه الهوية في العمل بدور القيادة والعلاقات الاجتماعية والخبرة المهنية في عملية تشكل الهوية في المهنة "بأن لعلاقات السلطة والقيادة تأثير على سلوك العامل وثقافته في العمل والوضعية التنظيمية والمهنية كذلك لها دور في تحديد الهوية والشخصية المهنية والاجتماعية للعامل في العمل، بل أكثر من ذلك قد بين أن ممارسة مهنة معينة أو التحكم في تقنية معينة مرتبط بمعايير العلاقة التي تحكمه بالآخرين"¹

❖ الاعتراف بالانتماء:

يتساءل أليساندرو بيزورنو عن الآليات التي تبني الهوية بها الفعل الاجتماعي، ويجب على ذلك بأن هذا الأمر يمر من خلال ظاهرة الاعتراف، ولكي نفهم ذلك يضيف بأنه يجب أن نكون في مستويين من مستويات تشييد الهوية، الهوية الشخصية والهوية الجماعية، وهذا ما ركز عليه بأن هويتنا محددة من قبل الآخرين، أو بالأحرى عن طريق الاعتراف الذي يمنحه الآخرون لهويتنا².

ويضيف أكسل هونيث بأن تجربة الاعتراف من الناحية الاجتماعية شرط تحقيق هوية الشخص، وإذا لم يتحقق ذلك فيعني أن المرء يشعر بالازدراء مما يعني شعوره بإمكانية فقدان هويته واندثارها³.

وفي هذا الجانب يقول سانسوليو بأن الأفراد والمجموعات تبحث دائماً على الحصول باعتراف الآخرين لها لأن القضية هي قضية وجود، فأني شخص يمكن أن يدخل في صراع

¹ شريف صديق: عقود العمل الدائمة بالتجدد وبناء هوية العامل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2005، ص102.

² فيليب كابان، جان فرانسوا دورتيه: علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات، تر إياس حسين، دمشق، سوريا، دار الفرقد للنشر، 2010، ص157.

³ كمال بومنير: النظرية النقدية لمدرسة فرانكفورت، بيروت، لبنان، دار العربية للعلوم ناشرون، 2010، ص111.

مع الآخرين من أجل اعتراف المجموعة به وإثبات وجوده بذلك، ومنه " فإن إعطاء الهوية وتشكيل مجموعة الانتماء هو أساس من أسس بناء الروابط الاجتماعية في أي مجال تنظيمي"¹.

وبحسب هذه الآليات الثلاث المذكورة يمكن لأي منظمة في أسسها القيام بها في عملية تشكيل لهويتها، التي تجعل العامل يشعر بأن المنظمة جزء منه وهو جزء منها، وأن قيمها وأهدافها لا تتعارض وأهدافه الشخصية فتطبع سلوكياته في الأخير بمظاهر الرضا والاندماج في جماعة العمل أين يتوحد التصور لدى الجميع ويصبح ماضي وحاضر المؤسسة عامل تنشئة للمساهمة في نجاحها مع المحيط التنافسي والاجتماعي وتحقيق الاستقرار التنظيمي².

تاسعا: علاقة الثقافة بالهوية التنظيمية داخل المؤسسة:

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دوراً في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها. فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

فالثقافة تعرف بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد. أي أن الثقافة المؤسساتية ثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة ومن هنا يتبين لنا أن ما من منظمة إلا لها ثقافة خاصة تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى، لما لها من أهمية كبيرة في كثير من المنظمات خاصة في الوقت الراهن في مساندة ودعم العمليات التنموية والتطويرية الداعمة للمنظمة، ولما كانت للإدارة القوة في دراسة وتحليل تلك القيم السلوكية حتى تضمن الأبعاد الهيكلية والسلوكية، إذ كلما كانت تلك المعتقدات والقيم مشتركة وتحظى بقبول لدى العاملين ومنسجمة أعطت قوة تنظيمية تضمن هوية تنظيمية سليمة، وهو ما أكدته الأبحاث والدراسات الحديثة في إدارة الأعمال في الوقت

¹ محمد المهدي بن عيسى، مرجع سابق، ص230.

² شريف صديق، مرجع سابق، ص103.

الراهن، ولما كانت ثقافة المنظمة تتميز بالتغيير والديناميكية وتتغير حسب استجابات ومتطلبات البيئة الخارجية للمنظمة كانت للهوية التنظيمية دوراً في عملية تصحيح لتلك القيم والاتجاهات والتي تعد معيار مركزي بين الأفراد لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة. كذلك تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية لدى الإدارة والعاملين¹، كدليل في تشكل نماذج للسلوكات والعلاقات التي يجب إتباعها، وتعطيها تميز واضح للمنظمة من غيرها من المنظمات، وبالتالي تصبح مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وهذا ما يكون إلا بإتباع تلك الأبعاد الثقافية ومصادرها من عادات وتقاليد ورموز وأساطير وبطولات ولغة، حيث تستمد الهوية منها في بناء خصوصياتها الهوياتية، ومن الواضح أن الفاعلين والعاملين داخل التنظيم هم في الأصل بحد ذاتهم كانوا قبل التحاقهم بمؤسساتهم أعضاء اجتماعيين داخل وحدات اجتماعية ولهم ثقافة معينة، وبالتالي هذه الأخيرة لها تأثير كبير وعميق في تشكلها لدى الأفراد، وهذا يكون في شكل السلوكات والتصرفات والتي قد تتعارض مع أهداف المؤسسة، لكن هذا لا يمنع من تشكل ثقافة تنظيمية قوية تساهم في تشكل وبناء هوية تنظيمية لتلك المؤسسات، والتي تربط علاقة تأثر وتأثير، وبالتالي يجب الاهتمام بها في تحديد أهداف التنظيم بشكل كبير، وهذا يكون بالمؤسسين الأوائل لأي منظمة.

¹ حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط2، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2009، ص312.

خلاصة:

من خلال ما سبق نستخلص بأن تشكيل الهوية التنظيمية للعاملين يمر عبر إدراكهم للسمات الجوهرية التي تعرف بها المنظمة التي يعملون بها، من خلال أمثالهم لمختلف القيم والمعايير التنظيمية التي تعبر عن انعكاس لقيم ومعتقدات الإدارة العليا وتمكنهم من الإجابة عن السؤال من نحن كمنظمة؟.

وتعرفنا أيضا على أنواع الهوية التنظيمية داخل المنظمة ونعتبر أن نجاح المنظمة وفعاليتها يدل على وجود هوية تنظيمية قوية لدى العاملين بها، وأن آليات تشكيل الهوية تكون عن طريق التكوين والخبرة والاعتراف من طرف الآخر، مما يؤدي بتعزيز الشعور بالانتماء لدى العاملين والتعاون بينهم، ويزيد من المشاركة الفاعلة ويسهل التنسيق والاتصال، وهو ما يعزز من الخصائص الجوهرية للمنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

والمؤسسة الجامعية مثلها مثل باقي المنظمات التي تسعى إلى التميز والريادة في خدماتها، من خلال بناء هوية تنظيمية قوية يتماثل حولها الأساتذة باعتبارهم محور العمل التعليمية في الجامعة، لذلك في الفصل الموالي سنحاول الإجابة على تساؤلنا حول مساهمة متغير الثقافة التنظيمية في بناء الهوية التنظيمية للأستاذ الجامعي.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- أولاً: منهج الدراسة
- ثانياً: مجالات الدراسة
- ثالثاً: عينة الدراسة وخصائصها
- رابعاً: أدوات جمع البيانات
- خامساً: المعالجات الإحصائية

تمهيد:

بعد عرضنا للفصول النظرية والمتغيرات المتعلقة بالدراسة والعلاقة بينهما، سوف نقوم في هذا الفصل بعرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني لهذه الدراسة، إذا تعتبر هذه العملية هي الأهم للوصول إلى إجابة من الميدان للتساؤلات المطروحة، وذلك لما يتضمنه هذا الفصل من شرح للإجراءات والوسائل التي ستتبع في الدراسة لجمع البيانات والتي تمكن من الحصول على النتائج وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة.

وصولاً إلى ذلك سوف نحاول في هذا الفصل إلى استعراض ما يلي:

1. منهج الدراسة.
2. مجالات الدراسة.
3. عينة الدراسة وخصائصها.
4. أدوات جمع البيانات.
5. المعالجات الإحصائية.

أولاً: منهج الدراسة:

إن اختيار المنهج المناسب في البحث العلمي يعتمد أساساً على طبيعة المشكلة وكذلك تختلف هذه الأخيرة باختلاف الهدف المراد الوصول إليه، وفي دراستنا لموضوع الثقافة والهوية التنظيمية سوف يتم الاعتماد على:

• المنهج الوصفي التحليلي:

ويعرف على أنه "شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيفاً بواسطة دمج المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة"¹.

واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى وموضوع الدراسة وأهدافها، فهو يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة وواقعية، حيث يسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كما وكيفاً، من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتحليلها وتفسيرها.

ثانياً: مجالات الدراسة:

✓ المجال المكاني والزمني:

طبقت هذه الدراسة في قسم العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية* التابعة لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، خلال العام الدراسي 2017-2018، وقد تم تطبيق الاستمارة وتوزيعها في النصف الأول من شهر مارس 2018.

¹رشيد زرواتي: *مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية*، ط1، عين مليلة الجزائر، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، 2007، ص87.
* أنشئت كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 12-243 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012 والمتضمن إنشاء جامعة الوادي، الذي الغي المرسوم التنفيذي الصادر في 01-277 الصادر في 30 جمادى 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001. المتضمن إنشاء مركز جامعي. التشكيل والتأطير: الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وتكون الكلية متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب. تتشكل الكلية من قسمين: - قسم للعلوم الإنسانية وقسم للعلوم الاجتماعية، وتحتوي على مكتبة، كما تحتوي هذه الأقسام على شعبتين لكل قسم. تنطوي تحتهم حوالي 12 تخصص في ليسانس، 11 تخصص في الماجستير. ويسهر على تنظيمها من الناحية الإدارية مجلس الكلية هدفه دراسة واقتراح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها ويبيدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد. ومجلس علمي للكلية ولجان علمية للقسم، لكل له صلاحياته واختصاصاته وذلك حسب ما حددها القانون. كما يسهر على الكلية عميد للكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية أنظر الملحق رقم 1. وفيما يخص التخصصات التابعة للقسم أنظر الملحق رقم 2.

✓ المجال البشري للدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الدائمين لقسم العلوم الاجتماعية، وتم معرفة العدد الكلي للأساتذة من خلال إدارة القسم، حيث بلغ عددهم 63 أستاذاً موزعين كالتالي:

جدول رقم (1.3): توزيع المجتمع الأصلي حسب الرتب العلمية

العدد	القسم
02	أستاذ تعليم عالي
11	استاذ محاضر "أ"
19	أستاذ محاضر "ب"
19	استاذ مساعد "أ"
12	أستاذ مساعد "ب"
63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثاً: عينة الدراسة وخصائصها:

عينة الدراسة: وهي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة¹. وفي دراستنا هذه وحسب مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول لجميع أفرادها فقد اخترنا أن نقوم بمسح شامل يشمل كامل أفراد مجتمع الدراسة، والجدول رقم (2.3) يوضح عدد العينة والمستبعد منها، نظراً لنقص البيانات فيه:

جدول رقم (2.3) : يوضح العدد الحقيقي للعينة

النسبة من المجتمع	العدد	عينة الدراسة
%100	63	العدد الكلي
% 85.71	54	العدد الموزع
% 74.60	47	العدد المسترجع
%1.58	1	العدد المستبعد
%73.01	46	العدد المتبقي

المصدر: من إعداد الطالبين

¹ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 1999، ص84.

وتتميز عينة الدراسة بالخصائص التالية:

الجدول رقم (3.3): يبين توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
69.6	32	ذكر
30.4	14	أنثى
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.V20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بنسبة 69.6 % من عينة الدراسة، وربما هذا راجع إلى سنوات مضت حيث لم يكن هناك تشجيع للأنثى على مواصلة الدراسات العليا بعيداً عن مقر إقامتها إلا في السنوات الأخيرة نقولها بتحفظ أنه لم يعد هذا الأمر حاجزاً أمام الأنثى بسبب تغير قيم ومعايير المجتمع، وهذا واقعي حيث أصبحت الأنثى تتحصل على شهادات عليا وتشارك في مختلف المجالات. وسنوضح أكثر في الجدول التالي:

الجدول رقم (4.3): يبين توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة (%)	الخبرة			الجنس
	أكثر من 10	10-6	5-0	
100 ³²	21.9% ⁷	34.4% ¹¹	43.8% ¹⁴	ذكر
100 ¹⁴	14.3% ²	21.4% ³	64.3% ⁹	أنثى
100 ⁴⁶	19.6% ⁹	30.4% ¹⁴	50% ²³	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.V20

بإدخال متغير الخبرة مع متغير الجنس نجد من الجدول أن 64.3 % من الإناث تم توظيفهم في السنوات الأخيرة، مما يبين أن المرأة فعلاً في السنوات الأخيرة أخذت في منحى تصاعدي في عمليات التوظيف، خصوصاً في ميدان التعليم المحبب لهم. وفي الجدول الموالي سوف نوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (5.3): يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 35 سنة	15	32.6
[45-36]	17	37
أكبر من 46 سنة	14	30.4
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول نلاحظ أن الشريحة الأكثر انتشاراً في قسم العلوم الاجتماعية من الأساتذة هم فئة الشباب التي تقل أعمارهم عن 45 سنة، وهذا راجع لسياسة الوزارة في عمليات التوظيف للخريجين الجدد، نظراً لتطور الجامعة والقسم بصفة خاصة، حيث أصبح يحوي أكثر من تخصص إضافة للأعداد المتزايدة والملحوظة كل سنة من الطلبة المتوافدين على قسم العلوم الاجتماعية، وفي الجدول التالي سنوضح درجاتهم العلمية:

الجدول رقم (6.3): يبين توزيع أفراد العينة وفقاً للدرجة العلمية للأساتذة

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أستاذ مساعد "ب"	7	15.2
أستاذ مساعد "أ"	12	26.4
أستاذ محاضر "ب"	16	34.8
أستاذ محاضر "أ"	11	23.9
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن أكبر نسبة من الأساتذة الموجودين في قسم العلوم الاجتماعية هم الأساتذة المحاضرين صنف "ب"، أي أن مؤهلهم العلمي هو شهادة الدكتوراه، وكيفيهم حسب القوانين تقديم ملف تأهيلهم بعد سنة على الأقل للارتقاء لرتبة محاضر "أ" بشرط تم صياغته مؤخراً وهو أن يمتلك ثلاثة سنوات فعلية في عمله، وهذا ما لاحظناه فعلاً في أواخر شهر أبريل 2018 تم حصول بعض الأساتذة على التأهيل وبالتالي الارتقاء للرتبة الموالية، بينما الأساتذة فئة مساعد "أ" فهم لديهم مؤهل علمي درجة الماجستير وهم بصدد تحضير شهادة الدكتوراه، بينما فئة مساعد "ب" فهم الأساتذة غير المثبتين بعد، أي تم توظيفهم مؤخراً.

الجدول رقم (7.3): توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
50	23	[5-0]
30.4	14	[10-6]
19.6	9	أكثر من 10 سنوات
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.V20

البيانات توضح أن نصف العينة لديهم خبرة أقل من 05 سنوات، ونقل كلما تقدمت سنوات الخبرة، وهذا راجع كما ذكرنا سابقاً إلى التطور الذي شهدته الجامعة من سنة 2012 عندما ارتقت من مركز جامعي إلى جامعة وفتح العديد من التخصصات إضافة إلى الأعداد الهائلة من الطلبة، لذلك كان لزاماً فتح مناصب مالية شاغرة لتوظيف الأساتذة لسد العجز.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

تعتمد المناهج العلمية على اختلاف أنواعها على أدوات ووسائل جمع البيانات والمعلومات والتي يستعين بها الباحث في الإجابة على ما أثاره من تساؤلات، للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة المدروسة، وتحقيقاً لذلك تم استخدام ما يلي:

✓ **الملاحظة:** وهي إحدى التقنيات المباشرة للتقصي تستعمل في مشاهدة مجموعة ما قصد جمع معلومات كيفية لفهم المواقف والسلوكيات¹. وقد ساعدتنا الملاحظة في أخذ تصور عام حول وضعية الأساتذة داخل القسم، من خلال التركيز على سلوكياتهم وردود أفعالهم حول موضوع الدراسة وأسئلة الاستبيان وتراوحت بين المرحب والمتحفظ والتملص.

✓ **المقابلة:** وهي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة من الأشخاص تطرح من خلالها أسئلة، ويتم فيها تسجيل إجاباتهم². وقد تم استعمال هذه التقنية مزامنة مع توزيع الاستمارة حتى نتمكن من أخذ معلومات أكثر لمساعدتنا في تحليل وتفسير النتائج فيما بعد، وكذلك لإزالة أي غموض أو التباس حول فهم الأسئلة.

¹ موريس أنجريس، مرجع سابق، ص184.

² منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص96.

✓ **الاستمارة:** هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات حول آراءهم في ظاهرة معينة، يتم معالجتها كمياً فيما بعد¹. لقد استخدمنا هذه التقنية من أجل الحصول على معلومات أكبر من طرف المبحوثين لأنها تتميز بتوفير الجهد والوقت، إلى جانب طبيعة العينة والتزاماتها جعلنا ن فكر في هذه التقنية لتسهيل استجابة أفراد العينة في الإجابة عن الاستمارة.

❖ **بناء أداة الاستبيان:** تم بناء الاستبيان بما يناسب فرضيات الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى أربعة أجزاء، حيث تضمن الجزء الأول التعريف بموضوع الدراسة وحث أفراد العينة على التعاون نظراً لأهمية البحث، وتناول الجزء الثاني البيانات الشخصية والذي احتوى على 05 أسئلة متنوعة، تهدف إلى تحديد مختلف معالم وخصائص المبحوثين، التي رأينا أنها تتعلق مباشرة بموضوع الدراسة. بينما الجزء الثالث يحوي متغير الثقافة التنظيمية، أما الجزء الرابع والأخير فهو متعلق بقياس المتغير التابع الهوية التنظيمية بمجموع كلي مقدر بـ 35 عبارة (الملحق رقم 03).

● **مقياس الثقافة التنظيمية:** تم بناء هذا المقياس بناء على فرضيات الدراسة، وتم صياغة عبارات أبعاده عن طريق الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت نفس المتغير والأبعاد خاصة دراسة (هدى درنوني) التي استعملت بعدي القيم والممارسات الادارية، ودراسة (خلوف زهرة) التي استعملت بعد القيم التنظيمية على نفس خصائص مجتمع الدراسة وهم أساتذة الجامعة، كذلك دراسة (سالم العياشي)، و(زين صالح) الذي استعمل بعد العلاقات الانسانية.

ولقد تضمن هذا المقياس 21 عبارة موزعة بسبعة عبارات لكل من بعد القيم التنظيمية ومثلها لبعدي الممارسات الادارية والعلاقات الانسانية.

● **مقياس الهوية التنظيمية:** بعد الاطلاع على الدراسات السابقة فيما يخص مقاييس قياس الهوية التنظيمية، فوجدنا أن معظمها اعتمدت على بعدين أساسيين وهما بعدي التمركز والتميز، وقد تمت صياغة بنودهما بالاعتماد على دراستي عبد اللطيف وزين

¹ سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، الجزائر، دار القصبه للنشر، 2012، ص155.

العابدين اللذين استعملا نفس المقياس الذي استعمله أبو حلاوة وسوزان، ولقد تضمن 07 فقرات لكل بعد.

والجدير بالذكر انه تم تعديل بعض العبارات المقاييس بما يتناسب مع خصائص وطبيعة المبحوثين وميدان الدراسة.

ويمكن توضيح أجزاء الاستبيان كالتالي:

جدول رقم: (3-8) يبين تقسيم محاور الاستبيان

المحور	الأبعاد	تقسيم العبارات	مجموع العبارات
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	07-01	21
	الممارسات الإدارية	14-08	
	العلاقات الإنسانية	21-15	
الهوية التنظيمية	التمركز	28-22	14
	التميز	35-29	

المصدر: من إعداد الطالبين

❖ **صدق الاستبيان:** صدق الاستبيان يعني صلاحيته لقياس ما وضع من أجل قياسه وصدقه في قياس السمات التي يريدها الباحث، بينما الثبات يعني أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة بمعنى تشير إلى الأشياء أو النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها في ظروف نفسها¹.

• **صدق المحكمين:** للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، تم عرضها أولاً على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات، ثم تعديلها بشكل أولي حسب ملاحظاته وتصحيحاته، ثم تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحاضرين في داخل القسم من ذوي الاختصاص والخبرة، والملحق رقم 04 يوضح أسماء الأساتذة المحكمين، وذلك لإبداء رأيهم وملاحظاتهم عن دقة المحاور والصياغة اللغوية لعباراتها ومدى مناسبتها لموضوع الدراسة، وتم تعديلها وإعادة صياغة بعض عباراتها وإضافة عبارات جديدة مقترحة، لنتحصل في الأخير على الأداة بصورتها النهائية تتضمن 35 عبارة (الملحق رقم 03). وقد اعتبر الطالبين أن الأخذ بملاحظات

¹ محسن علي عطية: البحث العلمي في التربية مناهجه، أدواته، وسائله الاحصائية، الأردن، دار المناهج للنشر، 2009، ص ص 108-111.

المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة بمثابة الصدق الظاهري، وأعطيت كل عبارة درجة وفق المقياس الرباعي كما يلي:

الجدول رقم (3-9) يبين مفتاح مقياس الاستبيان

التصنيف	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا
الدرجة	4	3	2	1

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي مستوى، تم حساب المدى ثم تم قسمته على عدد الفئات $4/3 = 0.75$ ، فتم الحصول على م يلي:

قيمة المتوسط	1-1.75	1.76-2.5	2.51-3.25	3.26-4
درجة الموافقة	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
مستوى الاستجابة لمتغير الثقافة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	
مستوى الاستجابة لمتغير الهوية	منخفضة	متوسطة	قوية	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

خامسا: المعالجات الإحصائية:

قمنا باستخدام النظم الإحصائية Spss وتمثلت فيما يلي:

الإحصاء الوصفي: وتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة مستوى استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة.

الإحصاء التحليلي: وتمثل في استخدام معاملات الارتباط لمعرفة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة، وتحليل التباين لحساب دلالة الفروق.

الجدول المتقاطعة: تربط الجداول التقاطعية بين مؤشرات المتغيرين، أي أنها توضح توزيع المبحوثين حسب متغيرين في آن واحد، ليبين تأثير متغير في آخر. ومنها الجداول المتقاطعة البسيطة بها متغيرين فقط، والجدول المضاعفة التقاطع بها أكثر من متغير¹.

كذلك استعمال تحليل التباين الأحادي واختبار ت لتوضيح الفروق في

استجابات المبحوثين.

¹ المرجع نفسه، ص195.

خلاصة:

لقد مكّن هذا الفصل الطالبين من توضيح، وضبط الأطر المنهجية التي عليه التقيد بها، والسير وفقها في مختلف مراحل الدراسة الميدانية من جمع، وتفسير، وتحليل المعطيات والبيانات ومن ثم الوصول إلى نتائج علمية على قدر لا بأس به من الموضوعية. الأمر الذي يحاول الطالبين الوقوف عليه في الفصل الرابع والأخير.

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة

الميدانية ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد توضيح الإطار المنهجي للدراسة الحالية، سوف نتطرق الآن إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها، للتمكن في الأخير من الإجابة عن تساؤلنا الرئيسي، وللتمكن من ذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

أولاً: تحليل وتفسير تقديرات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

1. تحليل استجابات المبحوثين نحو متغير الثقافة التنظيمية.

2. تحليل استجابات المبحوثين نحو متغير الهوية التنظيمية.

ثانياً: اختبار الفرضيات.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

ثالثاً: ملخص النتائج.

أولاً: تحليل وتفسير تقديرات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:

1. تحليل تقديرات الأفراد نحو الثقافة التنظيمية:

سنتطرق في هذه المرحلة إلى تحليل عبارات الاستبيان في ما يخص محور الثقافة التنظيمية، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الأبعاد ولكل العبارات:

• القيم التنظيمية:

الجدول رقم (4-1): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأفراد لبعدها القيم التنظيمية

رقم العبارة	دائماً		غالباً		أحياناً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
1	37.0	17	52.2	24	10.9	5	00	0	3.26	0.648	1	مرتفعة
2	39.1	18	19.06	9	32.6	15	8.7	4	2.89	1.038	6	مرتفعة
3	30.4	14	34.8	16	30.4	14	4.3	2	2.93	0.890	4	مرتفعة
4	32.6	15	41.3	19	19.6	9	6.5	3	3.00	0.894	3	مرتفعة
5	37.0	17	34.8	16	21.7	10	6.5	3	3.02	0.931	2	مرتفعة
6	23.9	11	50.0	23	19.6	9	6.5	3	2.91	0.839	5	مرتفعة
7	21.7	10	47.8	22	26.1	12	4.3	2	2.87	0.806	7	مرتفعة
مرتفعة	الإجمالي											
									2.98	0.863	//	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات SPSS. V20

يتضح من خلال الجدول أن الأساتذة متفقون حول ممارسة هذه القيم التنظيمية داخل قسم العلوم الاجتماعية، حيث بلغ متوسط درجة استجابتهم 2.98 بانحراف معياري مقدر بـ 0.863 أي أقل من الواحد تماماً مما يعبر عن التشتت البسيط للقيم، وهذا يدل حسب معيار مستوى الاستجابات أن القيم التنظيمية المتناولة في الجدول تمارس داخل القسم بدرجة مرتفعة، وستناول مستوى استجابة كل فقرة مرتبة تنازلياً كما يلي:

العبارة رقم (01): التزام الأساتذة بالتعليمات والنظام الداخلي في القسم.

أجابت نسبة 52.2% من المبحوثين بغالباً ما يلتزم الأساتذة بالنظام الداخلي وبالتعليمات داخل القسم، لتليها نسبة المجيبين بدائماً المقدر بـ 37%. وجاءت هذه العبارة

في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.26 وانحراف معياري بلغ 0.648 عبر عن التشتت البسيط نسبياً لإجابات المبحوثين، والممارسة الإيجابية المرتفعة لهذه القيمة. فالنقيد بالقوانين واللوائح التنظيمية تعمل على ضبط السلوك العام بالمؤسسة، وتساعد على تحقيق الالتزام داخل الجامعة، ويرى الباحثين أنه من الضروري أن يسهم النظام الداخلي المعتمد في الجامعة على تحقيق الأهداف بحيث يكون مبني على رؤية استراتيجية واضحة وتتسم بالشفافية، ويساعد الأساتذة على انجاز الخطط والبرامج المطلوبة. العبارة (05): يمتاز العمل بروح الفريق.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ 3.02 وانحراف معياري 0.931، وقد بينت هذه النسب عن ممارسة مرتفعة، مما يعبر عن سعي الإدارة لتكريس مبدأ العمل وفقاً لفرق العمل، نظراً لما له أهمية فهو منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق الأداء المتميز، بما أنه يوفر جواً من الانتماء والنشاط والرضا ويعزز الرغبة في استمرار أعضاء الفريق معاً، كما أنه يوفر جواً ملائماً من التعاون والتفاهم بين الأفراد ويقلل الصراعات، ويخلق الألفة والانسجام بين أعضاء الفريق ويزيد شعورهم بالالتزام والثقة المتبادلة، وهذا ما اثبتته العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.00 وانحراف معياري مقدر بـ 0.894، ومستوى ممارسة مرتفع، حيث أجابت نسبة 41.3% بغالباً ما "يسود التعاون بين المسؤولين والأساتذة داخل القسم" تليها نسبة 32.6% بدائماً.

وهذا ما يفسر العبارة رقم (3) التي كانت نتائجها حسب وجهات نظر الأساتذة متباينة بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.93، حيث أجاب ما نسبته 34.8% على الإدارة غالباً ما "تعمل على إيجاد الحلول المناسبة لحل مشاكل الأساتذة" وتليها نسبة متماثلة مقدر بـ 30.4% من الذين يقولون بدائماً وأحياناً ما تمارس الإدارة هذا الأسلوب.

ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة تصغي لمشكلات الأساتذة الملحة في أي وقت والاهتمام بها، ويبقى حرصها في إيجاد الحلول المناسبة مرتبط بطبيعة وطريقة طرح المشكلة من جهة وحرص الأستاذ على مصالحه من جهة أخرى. كذلك لا يمكن إهمال وجود بعض الصراعات التي ترى إلا الوجه السلبي للإدارة وتهمل الجانب الإيجابي منها.

فيما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (6) "يحرص الجميع على أداء المهام في الفترة الزمنية المحددة" بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.91 وانحراف معياري 0.839، أي بممارسة مرتفعة لهذه القيمة، فقد أجاب نصف المبحوثين بأنه غالباً ما يحرص الجميع على أداء المهام في الوقت المحدد.

وهذا يدل على أن حضور وانصراف الأساتذة غالباً ما يكون مراقباً من طرف الإدارة لأنها مسؤولة أمام الإدارة المركزية للجامعة كذلك لا تغفل جانب المكانة الاجتماعية للأستاذ فكل العيون مسلطة عليه من طرف الإداريين والأعوان والطلبة ويجب أن يكون نموذجاً يحتذى به، بينما الذين أجابوا بأحيانا ما يلتزم الأساتذة بأوقات العمل فتبقى الأمور نسبية خاصة في مسألة انصراف الأساتذة واستغلالهم للوقت الكامل للحصة فهي تعود إلى الضمير المهني، والعبارة رقم (7) "يتحمل الأساتذة مسؤولية أداء أعمالهم دون رقابة إشرافية" تؤكد هذه النتيجة بممارسة مرتفعة ومتوسط حسابي 2.87.

بينما العبارة (2) "ترحب الإدارة بمقترحات الأساتذة التي تساعد على تطوير القسم" فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط مقدر بـ 2.89 وانحراف 1.03 أي بدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا يدل على وجود حرية نسبية في تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.

• الممارسات الإدارية:

الجدول رقم (4-2): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأفراد لبعده الممارسات الإدارية

رقم الفقرة	دائماً		غالباً		أحيانا		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	نستوى الإستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
8	39.1	18	50.0	23	4.3	2	6.5	3	3.25	0.814	1	مرتفعة
9	37.0	17	28.9	13	23.9	11	10.9	5	2.91	1.029	7	مرتفعة
10	37.0	17	41.3	19	17.4	8	4.3	2	3.11	0.849	2	مرتفعة
11	37.0	17	32.6	15	23.9	11	6.5	3	3.00	0.943	5	مرتفعة
12	39.1	18	32.6	15	23.9	11	4.3	2	3.07	0.904	3	مرتفعة
13	30.4	14	41.3	19	23.9	11	4.3	2	2.98	0.856	6	مرتفعة
14	32.6	15	41.3	19	21.7	10	4.3	2	3.02	0.856	4	مرتفعة
الإجمالي											//	
0.893												3.048

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS. V20

يتبين من خلال البيانات الموضحة أن درجة المؤشرات الخاصة بالممارسات الإدارية داخل القسم أنت بمستوى مرتفع، بمتوسط مقدر بـ 3.048 وبانحراف معياري مقدر بـ 0.893، كما تبين أن جميع المؤشرات الإدارية تمارس داخل القسم، حيث جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر الأساتذة.

العبارة رقم (08): يتسم أعضاء الطاقم الإداري في القسم بروح المسؤولية:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى وبممارسة مرتفعة حسب آراء الأساتذة بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.25 وانحراف معياري أقل من الواحد تماماً بلغ 0.814 مما يعبر عن التشتت البسيط للقيم، حيث أجاب نصف الأساتذة المبحوثين بأنه غالباً ما يتمتع أعضاء الطاقم الإداري بروح المسؤولية في تسيير القسم، وتم تعزيز هذه النسبة بمن أجابوا بدائماً مقدرة بـ 39.1%، ويعزو الطالبين هذه النتائج إلى أن أعضاء الطاقم الإداري يمتلكون أعلى الدرجات والمؤهلات العلمية وهم مطالبون بتأكيد الثقة التي منحت لهم في تسيير القسم لأنها تنعكس على سلوكيات الأساتذة كثقافة إدارية تغير من سلوكياتهم وتعمل على تحمل مسؤولياتهم داخل القسم، كذلك لا نهمل التغيير الذي قد يطرأ في بعض الفترات على مسيري الأقسام، فالיום أنت رئيس وغدا مرؤوس.

فيما جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.11 والتي تعتبر ممارستها مرتفعة من وجهة نظر الأساتذة، فقد أجاب ما نسبته 41.3% بغالباً ما تتسم الإجراءات والممارسات الإدارية بالمرونة بعيداً عن التعقيدات البيروقراطية، وتعززها نسبة 37% الذيم اجابوا بدائماً، وترجع هذه النتائج حسب رأينا إلى أن الاجراءات والممارسات الادارية مبنية على خطة ورؤية واضحة نابغة من الأنماط السلوكية والاحتياجات التنظيمية داخل القسم، وفي حالة وجود أية عراقيل في هذه الاجراءات قد تمس بالسير الحسن للقسم وتحقيق الأهداف فإن المسؤولين يعملون على تعديلها او تغييرها بما يتناسب مع المناخ التنظيمي العام داخل القسم.

بينما احتلت العبارة رقم (12) احصل بكل سهولة ويسر على قدر كافي من المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتي بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.07 وبدرجة مرتفعة حسب آراء المبحوثين، حيث أجاب 39.1 و 32.6% بدائماً وغالباً على التوالي بحصولهم على

المعلومات الكافية دون جهد في ما يخص أداء مهامهم، ويعتقد الباحثين بأنه هناك ضرورة وإدراك لدى الأساتذة والاداريين بأن نجاح عملهم يكمن في ضمان حرية انتقال المعلومات والمعارف ومشاركتها بين الأساتذة، عن طريق نمط اتصالي اداري واضح داخل القسم.

في حين جاءت العبارة رقم (14) **تحرص الإدارة على توفير الظروف المناسبة للأساتذة لأداء مهامهم**، في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ 3.02، فقد أجاب 41.3% و32.6% بغالبا ودائما على التوالي على أن الإدارة غالبا ما تسعى الى توفير الجو والملائم والظروف المرتفعة لأداء المهام بكل يسر، ويعزو الباحثين تفسير هذه النتيجة إلى أن الإدارة تجتهد في توفير بيئة تنظيمية عادلة إلى جانب القدر الأكبر من الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للأستاذ وتعيين ذوي الكفاءة والفعالية منهم في مناصب ادارية، ومدى ما توفرت هذه الاحتياجات فإنها تكون عند حسن ظن الأساتذة بها مما يعود على الإدارة بمكاسب عديدة منها ضمان انتماء الأساتذة من جهة والرفع من مستوى أداءهم، وهو ما تؤكد العبارة رقم (13) والتي تراعي فيها الإدارة عند صياغتها للجداول الزمنية ظروف الأساتذة بمتوسط حسابي 2.98 وانحراف معياري 0.856 بشكل عام وطبعا سيكون توفيقها نسبي لأنه من الصعب إيجاد توقيت توافقي للجميع لأنه تشترك فيه مجموعة من الأطراف.

أما العبارة رقم (11) والتي تقول أن الإدارة تراعي مكانة الأستاذ عند اتخاذها لأي اجراءات وقرارات في حقه، احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.00، بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث كانت نتائج المبحوثين متباينة فقد أجاب 37.0% من المبحوثين بأن الإدارة دائما ما تراعي مكانة الأستاذ عند اتخاذها لأي قرارات تأديبية وهذا شيء طبيعي يعود إلى بعض الخصائص كالدرجة العلمية والخبرة والعمر، ولا نهمل جانب الصراعات التنظيمية التي لا تخلوا منها اي مؤسسة باعتبارها مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم تتوافق آراءهم تارة وتختلف أخرى.

بينما العبارة الأخير رقم (09) **تقوم الإدارة بتعيين الاساتذة الأكفاء في مناصب إدارية لتسيير القسم بمتوسط حسابي 2.91**، فقد كانت الاجابات متباينة فحسب رأي بعض الأساتذة فإنهم يرفضون تماما أن يكون أعضاء الطاقم الاداري من تخصص واحد فقط

وكذلك بعض الأساتذة من يرون أنهم أحق بالإدارة لاعتبار السن والمؤهل العلمي، بينما تبقى الإدارة هي السلطة الرسمية في التعيين لاعتبارات قد يغفل عنها المعارضين مثلا تفضل الادارة تعيين طاقمها من المقيمين بالولاية للتمكن من الاستعانة بهم في أي وقت أو أي طارئ.

• العلاقات الإنسانية:

الجدول رقم(4-3): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأفراد لبعء العلاقات الانسانية

الرقم الفقرة	دائما		غالبا		أحيانا		أبدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
15	32.6	15	43.5	20	17.4	8	6.5	3	3.02	0.882	5	مرتفعة
16	37.0	17	37.0	17	21.7	10	4.3	2	3.05	0.879	4	مرتفعة
17	34.8	16	39.1	18	23.9	11	2.2	1	3.07	0.827	3	مرتفعة
18	37.0	17	34.8	16	19.6	9	8.7	4	3.00	0.966	6	مرتفعة
19	34.8	16	39.1	18	26.1	12	00	0	3.09	0.784	2	مرتفعة
20	34.8	16	30.4	14	23.9	11	10.9	5	2.99	1.016	7	مرتفعة
21	47.8	22	28.3	13	19.6	9	4.3	2	3.20	0.910	1	مرتفعة
	الإجمالي											
									3.06	0.894	//	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS. V20

توضح البيانات أن درجة ممارسة بعد العلاقات الإنسانية من وجهة نظر الأساتذة جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 0.894 معبرا عن التشتت البسيط للقيم، كما نلاحظ أن جميع المؤشرات موجودة داخل القسم بدرجة مرتفعة.

العبارة رقم (21) تحرص الإدارة على تجنب أي سلوك قد يمس بكرامة الأستاذ: احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3.20 وبانحراف معياري 0.910، فقد أجاب 47.8 % بدائما تتجنب الإدارة المساس بكرامة الأستاذ، بمستوى مرتفع في ممارسة هذا المؤشر، ويمكن تفسير هذه النتيجة بقوة العلاقات الانسانية داخل القسم والمكانة الاجتماعية التي يحظى بها الأستاذ الجامعي، إضافة أن إدارة القسم ممكن تشهد تغييرات في

طاقمها لذلك كل إداري يتجنب أي تخاصم مع أستاذ آخر، فممكن جدا تتقلب الأدوار في القادم.

بينما احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (19) بأن الإدارة تعمل على مساعدة الاساتذة الجدد على التكيف مع البيئة الجامعية، بمتوسط حسابي مرتفع 3.09 وقد أجاب 39.1 و34.8% بغالبا ودائما على التوالي في سعي الادارة على مساعدة الاساتذة على الاندماج السريع مع البيئة التنظيمية، وجاءت هذه الممارسة بمستوى مرتفع، لأن الإدارة تعلم مدى إيجابية هذا المؤشر، لأن الأستاذ الجديد سيقع في صراع داخلي حول أحقيته في المنصب وإيجاد السبل للتعامل مع الواقع العملي وأصناف ومستويات الطلبة.

في حين تعزز هذه النتيجة العبارة رقم (17) بوجود علاقات انسانية وتواصل اجتماعي بين الأساتذة بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري 0.827 يعبر عن التشتت البسيط للقيم، ودرجة ممارسة مرتفعة، وقد أجاب 39.1 و34.8% بغالبا ودائما على التوالي بوجود هذه الميزة داخل القسم التي تعزز من قوة العلاقات الاجتماعية وإذابة كل الحواجز التي قد تتشكل نتيجة الفوارق العلمية أو الخبرة المهنية، وكذلك لاعتقاد الأساتذة بان توفير هذا الجو من الممارسة الاجتماعية يزيل الروتين العملي ويعمل على الاندماج الكلي وتبادل الخبرات بين الأساتذة، وما يبين اتجاه الادارة الى خلق هذا الجو العائلي داخل القسم هي العبارات (16) حسن التقدير من الادارة و(15) ترسيخ مبدأ التكافل والتعاون إلى جانب العبارة (18) تعزيز الثقة المتبادلة بين الجميع التي جاءت متوسطاتها متساوية تقريبا، مما يدل حسب رأينا على أن العلاقات الموجبة المبنية على الثقة والاحترام والتقدير هي السائدة بين الأساتذة وهو ما يدل على تماسكهم مما ينعكس إيجابيا على رضاهم، وبالتالي يكونون قابلين لمشاركة خبراتهم وأفكارهم مع الجميع في سبيل إنجاح العملية التعليمية والبحثية بالكلية، كما أن الثقة المتبادلة بين الأساتذة تدفعهم إلى طرح مشكلاتهم الخاصة بكل حرية وثقة بين زملاء العمل.

بينما العبارة الأخيرة (20) بإقامة احتفالات دورية تكريمية للأساتذة الذين حصلوا على شهادات أعلى وترقيات فقد جاءت بنسبة مرتفعة وبمتوسط حسابي 2.99، وما يفسر

هذا التباين في الاستجابات حسب رأي بعض الأساتذة بأنها ليست دائمة وترجع إلى استقلالية كل تخصص وقوة علاقات الصداقة.

وبعد أن عرضنا المتوسطات الحسابية لجميع العبارات لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة، وكذلك عرض المتوسطات الإجمالية لكل بعد، وجدنا أن جميع الأبعاد داخل القسم كان مستوى ممارستها مرتفع من وجهة نظر الأساتذة، حيث جاء بعد العلاقات الانسانية ممارسة بدرجة مرتفعة بمتوسط 3.06 ونسبة مئوية 76.5%، يليه بعدي الممارسات الإدارية والقيم التنظيمية بدرجة مرتفعة بلغت 3.048 و 2.98، ونسبة مئوية 76.2% و 74.5% على التوالي.

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية داخل القسم

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		النسبة	المتوسط		
1	القيم التنظيمية	74.5	2.98	0.863	درجة مرتفعة
2	الممارسات الإدارية	76.2	3.048	0.893	درجة مرتفعة
3	العلاقات الانسانية	76.5	3.06	0.894	درجة مرتفعة
	الثقافة التنظيمية	75.73	3.02	0.833	ممارسة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا يوجد تفاوت في مستوى الممارسة لأبعاد الثقافة التنظيمية حيث جاءت كلها مرتفعة، وبالنظر لجميع المؤشرات فبينت أنها كلها ممارسة داخل القسم، مما يعني أن الثقافة التنظيمية داخل قسم العلوم الاجتماعية تتحدد وفق أشكال موضوعية حسب ما جاء في الأبعاد المستعملة.

ومن خلال المناقشة وعلى ضوء النتائج المعروضة يمكن الإجابة عن التساؤل

الأول بأن جميع الأبعاد وجميع المؤشرات المستعملة في الدراسة تحدد فعلا

الثقافة التنظيمية السائدة داخل القسم من وجهة نظر الأساتذة.

2. استجابات الأفراد نحو متغير الهوية التنظيمية

• السمات الجوهرية للقسم: التمرکز

الجدول رقم(4-5): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد لبعء التمرکز

الرقم الفقرة	دائما		غالبا		أحيانا		أبدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
22	26.1	12	39.1	18	26.1	12	8.7	4	2.83	0.926	6	قوية
23	32.6	15	41.3	19	17.4	8	8.7	4	2.98	0.931	5	قوية
24	52.2	24	3.1	18	8.7	4	00	0	3.43	0.655	2	قوية
25	58.7	27	39.1	18	2.2	1	00	0	3.57	0.544	1	قوية
26	39.1	18	37.0	17	21.7	10	2.2	1	3.13	0.833	4	قوية
27	43.5	20	32.6	15	19.6	9	4.3	2	3.15	0.894	3	قوية
28	26.1	12	37.0	17	30.4	14	6.5	3	2.82	0.902	7	قوية
	الإجمالي											
									3.13	0.812	//	قوية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

يتضح من خلال الجدول المعروض أعلاه أن مستوى إدراك الأساتذة للصفات المركزية للقسم جاءت قوية وبمتوسط حسابي 3.13 وبانحراف معياري مقدر بـ 0.812، كما ان جميع الخصائص جاءت بنسبة قوية وتراوحت متوسطاتها بين (2.82-3.57) وبانحراف معياري أقل من الواحد تماما، بدرجة استجابة قوية حيث جاء العبارات كما يلي:

العبارة رقم (25): أسعى بأن أكون قدوة داخل قسمي وكليتي جاءت في المرتبة الأولى كأعلى السمات الجوهرية داخل القسم بمتوسط حسابي 3.57 وبانحراف معياري 0.544 ويبدل ذلك على تجانس استجابات الأساتذة واتفاقهم على هذه السمة في القسم، وربما يرجع ذلك إلى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة مع تماثله للهوية التنظيمية للمنظمة، ومدى تعلقه بالقسم، إضافة إلى الدور والمكانة التي يحظى بها الأستاذ، يلزم عليه إتباع السلوكيات الإيجابية.

تليها العبارة رقم (24) في المرتبة الثانية حيث يعمل الأستاذ على تذليل المصاعب التي تواجهه لتحقيق أداء متميز، بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.43 وانحراف معياري 0.655، أي أن هذه السمة جوهرية داخل القسم من وجهة نظر الأساتذة بمستوى قوي، وهي تتسجم تماما مع العبارة الأولى حيث أن يعمل الأستاذ وفق الظروف المتوفرة له، وأي عوائق يحاول قدر الإمكان تجاوزها بنفسه وهذا يدل على وعيه التام بما يتوفر عليه القسم من إمكانيات، وتمركزه حول رسالة القسم وأهدافه، وإدراكه بأن نجاح وتميز القسم يبدأ بنجاحه وتميزه هو شخصيا. وهو ما تعززه العبارة رقم (27) القيام بالأعمال التطوعية داخل القسم، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 0.894، بمستوى قوي، وربما يدل ذلك على الشعور بالاندماج ومدى تعلقه بالقسم، حيث أنه مستعد للقيام بأعمال إضافية دون مقابل وكل ذلك في سبيل إنجاز أي نشاطات تم تسطيرها من طرف الإدارة.

أما المرتبة الرابعة للعبارة رقم (26) أدافع عن سياسة قسمي دون أن يطلب مني ذلك بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 0.833، أي بمستوى استجابة قوية، ويرجع سبب ذلك إلى تقبل الأستاذ للاستراتيجية المتبعة داخل القسم في تسيير العملية الإدارية والبيداغوجية من أجل بلوغ الأهداف، وكذلك تمركزه حول القيم السائدة داخل القسم، بحيث انه يشعر بالفخر عندما يسمع إنجازات قسمه، ويعتبر ان من يقدر في قسمه كأنما يقدر فيه شخصا، لذلك ومن مبدأ الانتماء للقسم سيدافع عن سياسته بضمير "نحن" كلما تطلب الأمر ذلك.

في حين العبارة رقم (23) التي تعبر عن وجود قيم ومعايير أخلاقية مشتركة داخل القسم، بمتوسط حسابي 2.98 وانحراف 0.931 في المرتبة الخامسة، وبمستوى قوي حول تمركز هذه السمة داخل القسم، ويعود سبب ذلك إلى عدم إنكار حالات صراع ذاتية وتنافس على جميع المستويات من أجل كسب بعض الموارد، لذلك قد نرى بعض الحالات غير السوية في تحقيق ذلك.

أما العبارة رقم (22) حول مساهمة الأساتذة في صياغة رسالة القسم وأهدافه، فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط مقدر بـ 2.83 أي بدرجة قوية في الاستجابة

والتمركز حول هذه القيمة، ويعود سبب ذلك إلى أن فتح باب الحوار للجميع في صياغة الرسالة وأهداف القسم، يجعل من الاستحالة الاستقرار حول أهداف موحدة نظرا لتشعب الآراء التي قد تظهر، لذلك فصيافة رسالة القسم تكون على المستوى المركزي وذوو الخبرة والتأهيل العالي، وهو ما تفسره نفس مستوى الاستجابة السابقة العبارة الأخيرة رقم (28) والتي يعتبر فيها الأستاذ مشاكل القسم هي مشاكله الشخصية بمتوسط 2.82، حيث يفسر ذلك أن الأستاذ الذي يشارك في صياغة الأهداف والاستراتيجيات لا يمكنه التهرب من مسؤولياته في حال وقوع مشاكل في تحقيق هذه الأهداف ويعتبرها مشاكله الشخصية، وهذا نابغ من تمثله للقيم الجوهرية داخل القسم والتي تساعد على الاندماج الكلي لذاته.

• بعد التمييز:

الجدول رقم(4-6): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأفراد لبعء التمييز

الرقم الفقرة	دائما		غالبا		أحيانا		أبدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
29	43.5	20	37.0	17	13.0	6	6.5	3	3.17	0.902	3	قوية
30	32.6	15	37.0	17	21.7	10	8.7	4	2.98	0.952	5	قوية
31	52.2	24	23.9	11	17.4	8	6.5	3	3.22	0.964	2	قوية
32	10.9	5	28.3	13	39.1	18	21.7	10	2.28	0.935	7	متوسطة
33	17.4	8	43.5	20	26.1	12	13.0	6	2.65	0.924	6	قوية
34	32.6	15	41.3	19	17.4	8	8.7	4	2.98	0.931	4	قوية
35	50.0	23	32.6	15	13.0	6	4.3	2	3.28	0.861	1	قوية
	الإجمالي											
									2.93	0.924	//	قوية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

يتضح حسب القراءة الإحصائية أن المتوسط الحسابي لبعء تمييز القسم هو 2.93 وانحراف معياري 0.924 أي بمستوى قوي من إدراك الأساتذة المبحوثين للصفات التي يتميز بها القسم عن غيره، وكانت جميع الصفات الخاصة بهذا البعد مدركة من طرف الأساتذة أي أن القسم يتميز فعلا بهذه الصفاة، وسوف نستعرض ترتيب هذه الصفات.

في المرتبة الأولى ومستوى قوي من حيث إدراك الأساتذة لهذه الصفة هي العبارة رقم (35) التي تعبر عن سمعة القسم الجيدة مقارنة بغيره، بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف

معياري 0.861، ويعود ذلك إلى الصدى الإيجابي من البيئة الخارجية أو المصالح الخارجية، من عبارات مدح في الواقع أو حتى مواقع التواصل، وبالتالي فإن إدراك هذه الصفة جاء عالي لأنها موجودة وملموسة.

وهذا ما يؤكد مجيء العبارة رقم (31) في المرتبة الثانية وهي التميز في جودة تنظيم الملفات ومختلف النشاطات والأيام الدراسية، بمتوسط حسابي 3.22 قوي، ويفسر ذلك بأن إدراك مثل هذه الصفة ليس بالأمر الصعب، لأن الأستاذ مشارك في هذه النشاطات، وهو على وعي بمدى نجاحها سواء في الحضور أو التأطير أو جودة الضيوف، وعند انتهاء هذه النشاطات تتضح سمة الرضا على جميع الاطراف التي شملها هذا النشاط، ونحن كطالبين ننتمي لهذا القسم، فإننا نؤكد على هذه الميزة الفعلية وتفوق قسم العلوم الاجتماعية عن غيره في هذا الخصوص على حد علمنا.

بينما العبارة رقم (29) اعتبار القسم أكثر من مجرد مكان للعمل فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.17 وبمستوى قوي في الشعور بهذه الميزة، وهذا ما يبين مستوى الانتماء ومدى تعلق الأستاذ بقسمه، وأن ذاته مذابه داخل الجماعة التي ينتمي إليها ، والتي يسودها جو من الألفة والانسجام بعيدا عن أشكال التوتر والصراع الهادم.

في حين العبارة رقم (34) سعي القسم للريادة في الخدمات المقدمة فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.98 أي بمستوى قوي في الشعور بهذه الميزة من طرف الأساتذة المبحوثين، وترجع هذه النسبة إلى أعضاء الطاقم الإداري وعند صياغتهم لرسالة واستراتيجية القسم يركزون على تأكيد الجودة والفعالية إضافة إلى الحركية الدائمة في تقديم الخدمات المميزة. وما يبرهن على ذلك هو مجيء العبارة رقم (30) اعتبار القسم نموذجا تنظيميا يحتذى به مقارنة بغيره بنفس المتوسط الحسابي ونفس مستوى الإدراك لهذه الميزة، وربما يعود ذلك إلى امتثال الأساتذة للثقافة التنظيمية ورضاهم عن جميع الاجراءات التي تساهم في تطوير والارتقاء بالقسم.

فيما جاءت العبارة (33) في المرتبة السادسة والتي تعبر عن المساواة في تطبيق الجزاءات لمن يخالف القانون بمتوسط حسابي 2.65 أي بمستوى ممارسة قريب من المتوسط، وتفسر هذه النتيجة بازدواجية المعايير وتكثيف المخالفة وربما يكون التقرب من

أصحاب القرار والصدقات والمؤهل العلمي دور في هذه النتيجة، وهذا ما يفسر أيضا مجيء العبارة رقم (32) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة والتي تخص ثبوت سياسة القسم حتى ولو تغيرت إدارته، وهذا راجع حسب أقوالهم بأن بعض الإجراءات تتغير وتعديل في حالة حدوث أي انحرافات ناتجة عنها، لأن جميع الأمور التي تتخذها الإدارة في تسيير القسم من غير الإجراءات القانونية تتبع من خلال السلوكات التي تحدث داخل القسم، وبالتالي تعزيز السلوكات الإيجابية وتجاوز النقص في غيرها.

وبعد أن عرضنا المتوسطات الحسابية لجميع العبارات لكل بعد من أبعاد الهوية التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة، وكذلك عرض المتوسطات الإجمالية لكل بعد، وجدنا أن جميع الأبعاد داخل القسم كان مستوى إدراكها قوي من وجهة نظر الأساتذة، ماعدا صفة الثبوت في سياسة القسم المتبعة، حيث جاء بعد التمرکز الأكثر إدراكا بدرجة قوية بمتوسط 3.13 ونسبة مئوية 78.25%، يليه بعد التميز بدرجة قوية بلغت 2.93 و 73.25%.

جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية داخل القسم

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		النسبة	المتوسط		
1	التمرکز	78.25	3.13	0.812	درجة قوية
2	التميز	73.25	2.93	0.924	درجة قوية
	الهوية التنظيمية	75.75	3.03	0.868	قوية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا يوجد تفاوت في مستوى إدراك المبحوثين للخصائص المركزية والتميزة للقسم، وبالنظر لجميع المؤشرات فبينت أنها كلها موجودة داخل القسم، مما يعني أن الأساتذة يملكون هوية تنظيمية قوية بالنظر للنسبة المئوية 75.75% والمتوسط الحسابي المقدر بـ 3.03.

ومن خلال المناقشة وعلى ضوء النتائج المعروضة يمكن الإجابة عن التساؤل الثاني بأن الأساتذة داخل القسم يتمتعون بهوية تنظيمية قوية.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تساهم ثقافة المنظمة بأبعادها (القيم التنظيمية، الممارسات الإدارية، العلاقات الإنسانية) في بناء الهوية التنظيمية (المركزية، التميز) لأساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

سنتطرق في هذه الجزئية من الجانب الميداني إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة عن طريق ربط مؤشرات المتغيرين ومعرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تشكيل الهوية التنظيمية للأساتذة، من خلال اختبار الفرضيات الجزئية. ولكن قبل ذلك لا بأس باستعراض معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيرين حتى نتأكد من وجود العلاقة الارتباطية.

الجدول رقم (8.4): يبين معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيرين

الهوية التنظيمية	التميز	التمركز	
0.754 **	0.812 **	0.636 **	القيم التنظيمية
0.825 **	0.838 **	0.666 **	الممارسات الإدارية
0.844 **	0.805 **	0.744 **	العلاقات الإنسانية
0.861 **	0.844 **	0.727 **	الثقافة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V20

** دال إحصائياً عند 0.01.

من خلال الجدول يتضح وجود علاقات ارتباطية موجبة بين جميع الأبعاد متزاوجة بين (0.861-0.636) أي بين المتوسطة والقوية.

❖ إختبار الفرضية الجزئية الأولى: تساهم القيم التنظيمية السائدة في القسم في ترسيخ القيم المركزية للأساتذة داخل القسم.

يعتبر بعد القيم التنظيمية لثقافة المنظمة أحد اهم الأبعاد المكونة للثقافة في أي مؤسسة، مهما كان نشاطها، لهذا سنحاول ربط هذا مؤشرات هذا البعد مع مؤشرات السمات المركزية داخل القسم، لنتمكن من تتبع آثارها.

والجدول الموالي يوضح العلاقة بين الالتزام بالقواعد مع وجود قيم ومعايير مشتركة داخل القسم

الجدول رقم (9.4): يوضح العلاقة بين الالتزام بالقواعد مع وجود قيم ومعايير مشتركة

المجموع	وجود قيم ومعايير أخلاقية مشتركة داخل القسم				التكرار	أحيانا	الإلتزام بالنظام الداخلي والتعليقات داخل القسم
	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا			
5	0	2	1	2	التكرار	أحيانا	
100.0%	0.0%	40.0%	20.0%	40.0%	%		
24	9	11	2	2	التكرار	غالبا	
100.0%	37.5%	45.8%	8.3%	8.3%	%		
17	6	6	5	0	التكرار	دائما	
100.0%	35.3%	35.3%	29.4%	0.0%	%		
46	15	19	8	4	التكرار	المجموع	
100.0%	32.6%	41.3%	17.4%	8.7%	%		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول يتبين أن الإتجاه الغالب للأساتذة الذين تم استجوابهم، غالبا ما يدركون وجود قيم ومعايير مشتركة داخل القسم بنسبة 41.3%، ويدعم هذا الاتجاه بـ 45.8% من الأساتذة الذين غالبا ما يلتزمون بالنظام الداخلي وبالتعليقات داخل القسم، وبالمقارنة مع الذين صرحوا بديمومة القيم والمعايير المشتركة داخل القسم بنسبة 32.6% منهم 37.5% غالبا ما يلتزمون بالنظام الداخلي والتعليقات، بينما الذين لا يرون وجود قيم ومعايير مشتركة فهم 40% من الذين أجابوا بأحيانا ما يلتزمون بالنظام الداخلي.

ويعزوا الطالبين هذه النتائج إلى أن الإدارة تسعى إلى التركيز على التقيد بالقوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد الانضباط في العمل لأنها تزيد من جديته بالمؤسسة، وتساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية داخل الجامعة، ويسهم في توفير المناخ التنظيمي الملائم للتدريس والبحث من جهة ويعمل على تحقيق أهداف الجامعة من جهة أخرى، ونرى أنه من الضروري أن يسهم النظام الداخلي المعتمد في الجامعة على تحقيق الأهداف بحيث يكون مبني على رؤية واستراتيجية واضحة وتتسم بالشفافية، ويساعد الأساتذة على إنجاز الخطط والبرامج المطلوبة، وبالتالي فإن ديمومة هذا الأسلوب يساعد الأساتذة على إدراك هذه القيمة باعتبارها جوهرية في القسم، بينما في الجهة المقابلة الذين يرون أنه لا وجود لقيم مشتركة

في القسم فربما يرجع ذلك إلى فئة الأساتذة ذوي أقل خبرة لأن آلية بناء هذه القيمة تعتمد على التنشئة التنظيمية وبالتالي إلى وقت أطول.

ولإحاطة بجوانب الموضوع أكثر، إرتأينا أن ندرس العلاقة بين الحرص على الوقت في أداء المهام وإدراك القيم والمعايير المشتركة داخل القسم.

الجدول رقم (10.4): يوضح العلاقة بين أداء المهام في الوقت المحدد مع إدراك القيم والمعايير المشتركة

المجموع	وجود قيم ومعايير أخلاقية مشتركة داخل القسم				التكرار	أداء	الحرص على أداء المهام في المدة الزمنية المحددة
	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما			
3	0	1	0	2	التكرار	أبدا	الحرص على أداء المهام في المدة الزمنية المحددة
100.0%	0.0%	33.3%	0.0%	66.7%	%		
9	1	4	3	1	التكرار	أحيانا	
100.0%	11.1%	44.4%	33.3%	11.1%	%		
23	7	3	12	1	التكرار	غالبا	
100.0%	30.4%	13.0%	52.2%	4.3%	%		
11	7	0	4	0	التكرار	دائما	
100.0%	63.6%	0.0%	36.4%	0.0%	%		
46	15	8	19	4	التكرار	المجموع	
100.0%	32.6%	17.4%	41.3%	8.7%	%		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ من خلال الجدول أن ما يدعم الاتجاه العام للمستجوبين حول إدراك القيم والمعايير المشتركة داخل القسم ما نسبته 52.2% من الأساتذة غالبا ما يحرصون على أداء المهام في الفترة الزمنية المحددة، بينما الذين لم يدركوا وجود القيم المشتركة داخل القسم فإنهم يرون أن الأساتذة لا يلتزمون بأداء المهام في الأوقات المحددة والمقدرة نسبتهم بـ 66.7%.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية نرى أن أغلبية الأساتذة والإدارة يسعون إلى ترسيخ فكرة القيام بمختلف المهام في وقتها من أجل تفادي تكديس الأعمال لأن الموسم عبارة عن رزنامة من النشاطات مرتبطة ببعضها البعض ابتداء من الحصص التدريسية مروراً بالمجالس العلمية والبيداغوجية وفترات الامتحانات والمداولات، لذلك فإن الإدارة مسؤولة على المتابعة الدائمة لإنجاز المهام، ومن جهة الأساتذة إضافة إلى العمل المهني فهناك أعمال خاصة بهم منها إكمال مسارهم العلمي وبعض الالتزامات المختلفة لذلك فإن الأستاذ يكون مبادراً لتقبل هذه القيمة وبالتالي فإنها أصبحت راسخة لدى الأساتذة كعملية تنظيمية داخل

القسم، بينما غير المدركين لهذه القيمة فحسب أحد المستجوبين في سنواته الأولى من العمل كأستاذ جامعي يرى بأن هناك بعض الأساتذة متأخرين على الدوام في إنهاء أعمالهم، فهو عمل على مقارنة نفسه وأقرانه باعتبارهم ملتزمون بجدية أداء مهامهم بغية الترسيم وكسب الثقة والبحث عن ذاته داخل القسم، مع من لديهم الخبرة المهنية وأعلى الدرجات العلمية، ولكن ربما غاب عنهم أنهم لديهم مسؤولية أكبر فمنهم من يتقلد مناصب إدارية أو يت رأس مجالس علمية وغيرها، وبالتالي مع مرور الوقت وترقيتهم إلى أعلى سوف يدركون وجود هذه القيم وربما سيجدون مبررات لأنفسهم في أداء أعمالهم.

وللتدقيق في هذا التحليل ندخل المتغير المستقل الرقابة الإشرافية، فحسب الجدول الموالي والاتجاه العام للاستجابات نجد أن 50% من الأساتذة الذين غالبا ما يؤدون أعمالهم دون رقابة إشرافية، هم الأكثر إدراكا لوجود قيم ومعايير مشتركة داخل القسم، وهذا راجع لسياسة الإدارة باعتبارهم أساتذة أيضا بتقدير المكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي فكل العيون مسلطة عليه من طرف الإداريين والأعوان والطلبة ويجب أن يكون نموذجا يحتذى به وبالتالي فالإدارة تسعى إلى تنمية وترسيخ الرقابة الذاتية داخله، ومن جهة أخرى فإن الإدارة فهي مسؤولة أمام السلطة العليا في السهر على السير الحسن للقسم وبالتالي فإن أي انفلات في القسم يضطر بالإدارة إلى تشديد الرقابة على الأساتذة خاصة في الدخول والخروج وإنهاء الحصص التدريسية الذي غالبا ما يعود للضمير المهني للأستاذ.

الجدول رقم (11.4): يوضح العلاقة بين أداء المهام دون رقابة ووجود قيم ومعايير مشتركة

المجموع	وجود قيم ومعايير مشتركة				التكرار	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما					
2	0	1	0	1	التكرار	أبدا	القيام بالمهام من دون رقابة إشرافية		
100.0%	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	%				
12	3	3	5	1	التكرار	أحيانا			
100.0%	25.0%	25.0%	41.7%	8.3%	%				
22	6	11	3	2	التكرار	غالبا			
100.0%	27.3%	50.0%	13.6%	9.1%	%				
10	6	4	0	0	التكرار	دائما			
100.0%	60.0%	40.0%	0.0%	0.0%	%				
46	15	19	8	4	التكرار	المجموع			
100.0%	32.6%	41.3%	17.4%	8.7%	%				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS.V20

بينما من جهة أخرى فإن الذين لا يدركون هذه القيمة الجوهرية في القسم فحسب قول احد المستجوبين "أن الإدارة عليها التشديد أكثر في الرقابة لأن أوقات بداية الموسم وبداية العطل تولي الحالة هاملة وشغل سوق وما تلقى حتى واحد في بلاصته" وتعود هذه الحالة إلى ذهنية العامل الجزائري بصفة عامة فمازال بعيد عن الالتزام بالفكر الإداري الحديث كما قال الدكتور جمال غريد عندما تكلم عن العامل الشائع.

من خلال ما تم عرضه تبين أن للقيم التنظيمية الثلاثة الالتزام بالقواعد والتعليمات، الالتزام بالوقت وتنمية الرقابة الذاتية التي تعمل على ضبط السلوك والسير الحسن دور في إدراك الأساتذة للسمة المركزية للقسم وهي وجود قيم ومعايير أخلاقية مشتركة داخل القسم. سنحاول الآن معرفة دور الالتزام بالقواعد والتعليمات والالتزام بالوقت، في سعي الأستاذ بأن يكون قدوة داخل القسم.

الجدول رقم (12.4): يوضح علاقة الالتزام بالقواعد والوقت برغبة الأستاذ في أن يكون قدوة في القسم

المجموع	رغبة الأستاذ في أن يكون قدوة			التكرار	أحيانا	الإلتزام بالنظام الداخلي والقواعد والتعليمات
	دائما	غالبا	أحيانا			
5	1	4	0	التكرار	أحيانا	الإلتزام بالنظام الداخلي والقواعد والتعليمات
100.0%	20.0%	80.0%	0.0%	%		
24	15	9	0	التكرار	غالبا	
100.0%	62.5%	37.5%	0.0%	%		
17	11	5	1	التكرار	دائما	
100.0%	64.7%	29.4%	5.9%	%		
46	27	18	1	التكرار	المجموع	
100.0%	58.7%	39.1%	2.2%	%		
	دائما	غالبا	أحيانا			
3	1	2	0	التكرار	أبدا	الإلتزام بالوقت في أداء المهام
100.0%	33.3%	66.7%	0.0%	%		
9	3	6	0	التكرار	أحيانا	
100.0%	33.3%	66.7%	0.0%	%		
23	13	9	1	التكرار	غالبا	
100.0%	56.5%	39.1%	4.3%	%		
11	10	1	0	التكرار	دائما	
100.0%	90.9%	9.1%	0.0%	%		
46	27	18	1	التكرار	المجموع	
100.0%	58.7%	39.1%	2.2%	%		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه الغالب للأساتذة المبحوثين الذين يسعون بأن يكونوا قدوة داخل القسم بنسبة 58.7%، وعند إدخال المتغير المستقل الالتزام بالقواعد والتعليمات نجد أن 64.7% الملتزمون بالنظام الداخلي يرغبون بأن يكونوا قدوة داخل القسم، بينما عند إدخال متغير الالتزام بالوقت نجد أن بـ 90.9% من الذين يلتزمون بالوقت يرغبون في أن يصبحوا قدوة يحتذى بها.

ومن خلال القراءة الإحصائية لهذه البيانات نرى أن الأساتذة الذين يتبنون قيم الانضباط والالتزام بالنظام الداخلي والوقت هم أكثر فئة تسعى بأن تكون قدوة داخل القسم، ومعروف في الإدارة الجزائرية بصفة عامة في المؤسسات العمومية هذه القيم تكون ممارستها ضعيفة، وفي حال وُجد أفراد عاملين ملتزمون بها فهذا يعني أنهم يرغبون في إظهار سلوكيات إيجابية قد تنعكس على سلوكيات باقي الأعضاء، وتعود هذه النتيجة إلى هوية الأنا والبحث عن الاعتراف داخل الجماعة، وربما حسب قول احد المستجوبين بأن "المؤشر هذا إلي درتوه مثالي معناها ما تكونش موضوعية في الإجابة أي أستاذ يقلك نعم حاب نكون قدوة في القسم ولكن نايا نسكن البرا (خارج الولاية) نجي نقري ونروح من وين راح تجي هالقدوة في القسم" ومثل هذه الفئة من المبحوثين فقد وصفها سانسوليو بأنهم يتميزون بهوية منكمشة وهم في علاقة أداتيه مع الجامعة.

من خلال هذا التحليل يتبين دور الالتزام بالقوانين والوقت في رغبة الأستاذ بأن يكون قدوة داخل القسم ورغبته في انعكاس سلوكياته الإيجابية على الآخر.

في هذه الخطوة سوف نقوم باختبار مؤشر آخر وهو الترحيب بإقتراحات الأساتذة لتطوير القسم.

يتضح من خلال البيانات إن الاتجاه العام للمستجوبين 39.1% يرون أنه غالبا ما يشارك الأستاذ في وضع رسالة القسم وأهدافه الاستراتيجية، حيث يدعم هذا الاتجاه بـ 60% من الذين صرحوا بأنه أحيانا ما تأخذ الإدارة برأيهم عند تقديم مقترحات من شأنها تطوير القسم، في حين لا يمكن إغفال نسبة الذين يقولون بأن الأستاذ لا يشارك في صياغة رسالة القسم إلا في بعض الأحيان بنسبة 8.7% و 26.1% على التوالي.

وهذا يدل على وجود حرية نسبية في تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أعضاء الإدارة يمتلكون أعلى الدرجات العلمية والخبرة المهنية وبحكم احتكاكهم بجامعة الوطن والخبرات التي يتلقونها أثناء خريجاتهم العلمية للجامعات الدولية، باستشارة كذلك الأساتذة ذوي المؤهلات العالية فإن قراراتهم في تسيير القسم كافية بأن تكون عن دراية تامة ومعرفتهم بأنها الأمثل في تسيير القسم، بينما نفسر الذين أجابوا بأحيانا فقد لا يدركون بأن هناك بعض الأمور تحتاج قرارات قطعية دون اللجوء إلى فتح باب الحوار ودخول دوامة في غنا عنها، خاصة اقتراحات بعض الأساتذة التي تؤدي إلى تغييرات جذرية قد تمس بالاستقرار على المدى القريب.

الجدول رقم (13.4): يوضح العلاقة بين مؤشر الإبداع والمشاركة مع مساهمة الأستاذ في صياغة رسالة القسم.

المجموع	مساهمة الأستاذ في صياغة رسالة القسم وأهدافه				التكرار	أبدا	أحيانا	غالباً	دائماً
	أبدا	أحيانا	غالباً	دائماً					
4	0	1	1	2	التكرار	أبدا			
100.0%	0.0%	25.0%	25.0%	50.0%	%				
15	1	9	5	0	التكرار	أحيانا			
100.0%	6.7%	60.0%	33.3%	0.0%	%				
9	2	3	2	2	التكرار	غالباً			
100.0%	22.2%	33.3%	22.2%	22.2%	%				
18	9	5	4	0	التكرار	دائماً			
100.0%	50.0%	27.8%	22.2%	0.0%	%				
46	12	18	12	4	التكرار	المجموع			
100.0%	26.1%	39.1%	26.1%	8.7%	%				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

وللتعمق أكثر في دور مؤشر الأخذ بمقترحات الأساتذة التي تخص تطوير استراتيجية القسم بعين الاعتبار، مع جعل الأستاذ يدافع عن سياسة قسمه ويعتبر المشاكل التي تحدث كأنها مشاكله الشخصية.

يوضح الجدول الموالي أن الاتجاه الغالب للمبحوثين 39.1% دائماً ما يدافعون عن سياسة القسم، يدعمهم 66.7% دائماً ما تقبل مقترحاتهم من طرف إدارة القسم.

وعند ربط هذا المؤشر بتبني مشاكل القسم، نجد من الجدول الموالي النصف الثاني أن 46.7% من الذين يتبنون مشاكل القسم واعتبارها مشاكلهم الخاصة هم الذين أحيانا ما تأخذ الإدارة بمقترحاتهم.

الجدول رقم (14.4): يبين العلاقة بين قبول إقتراحات الأستاذ مع الدفاع عن سياسة القسم وتبني مشاكله.

المجموع	الدفاع عن سياسة القسم				التكرار	أبدا	أحيانا	غالباً	دائماً
	أبدا	أحيانا	غالباً	دائماً					
4	0	1	2	1	التكرار	أبدا	الترجيح بمقترحات الأساتذة التي تساعد على تطوير القسم		
100.0%	0.0%	25.0%	50.0%	25.0%	%				
15	5	6	4	0	التكرار	أحيانا			
100.0%	33.3%	40.0%	26.7%	0.0%	%				
9	1	6	2	0	التكرار	غالباً			
100.0%	11.1%	66.7%	22.2%	0.0%	%				
18	12	4	2	0	التكرار	دائماً			
100.0%	66.7%	22.2%	11.1%	0.0%	%				
46	18	17	10	1	التكرار	المجموع			
100.0%	39.1%	37.0%	21.7%	2.2%	%				
المجموع	الشعور بمشاكل القسم كأنها مشاكل خاصة				التكرار	أبدا	أحيانا	غالباً	دائماً
	أبدا	أحيانا	غالباً	دائماً					
4	0	0	3	1	التكرار	أبدا	الترجيح بمقترحات الأساتذة التي تساعد في تطوير القسم		
100.0%	0.0%	0.0%	75.0%	25.0%	%				
15	4	7	4	0	التكرار	أحيانا			
100.0%	26.7%	46.7%	26.7%	0.0%	%				
9	0	4	4	1	التكرار	غالباً			
100.0%	0.0%	44.4%	44.4%	11.1%	%				
18	8	6	3	1	التكرار	دائماً			
100.0%	44.4%	33.3%	16.7%	5.6%	%				
46	12	17	14	3	التكرار	المجموع			
100.0%	26.1%	37.0%	30.4%	6.5%	%				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال ما سبق من القراءة الإحصائية لهذه الجداول نرى تناسق وتناغم استجابات الباحثين مع بعضها البعض، من فئة الذين تقبل الإدارة بمقترحاتهم هم الأكثر إدراكا لرسالة القسم وأهدافهم ويصبحون أكثر اندماجا داخل التنظيم ويتميزوا بهوية أقوى بحيث يشعرون

بمسؤولية أكبر نحو قسمهم لدرجة أنهم يعتبرون أن من ينتقد سياسة قسمهم كأنه ينتقدهم شخصيا لأنهم شاركوا في صياغة هذه الرسالة واستراتيجيات التطير .

بينما لم يتضح دور الأخذ بمقترحات الأساتذة في تبني مشاكل القسم وهذا ما تؤكدته نسبة 75% الذين لا تأخذ الإدارة باقتراحاتهم ولكنهم أحيانا يشعرون بمشاكل القسم كأنها مشاكلهم، وهذا راجع لقوة انتماءهم للقسم وربما تعود لأسباب أخرى مثلا عندما يكون هناك إشكال من البيئة الخارجية يصبح هناك تضامن من الأساتذة الذين يتميزون بانتماء قوي مع الإدارة لمواجهة هذا الإشكال، وقد يكون لقوة العلاقة مع الإدارة حتى ولو كان المشكل داخلي فإن الجميع يسعى لتسوية الوضعية.

من خلال كل ما سبق في اختبار الفرضية الجزئية الأولى، يمكن القول أن بعد القيم التنظيمية السائدة في القسم قد حققت أربعة مؤشرات من أصل سبعة 7/4، بمعدل يفوق المتوسط تقريبا 60%.

هذه النسبة في نظرنا تعتبر مقبولة نظرا لطبيعة نشاط القسم، وكذلك في حدود المؤشرات التي استعملناها.

إن نقبل الفرضية الجزئية الأولى القائمة: أن القيم التنظيمية تساهم في إدراك الأستاذ للقيم الجوهرية داخل القسم.

❖ اختبار الفرضية الجزئية الثانية: تساهم القيم التنظيمية السائدة في القسم في إدراك الأساتذة للسمات المتميز الخاصة بالقسم.

في هذه المرحلة سنقوم باختبار الفرضية الجزئية الثانية التي تخص دور القيم التنظيمية، وسوف نحاول ربط مؤشرات مع بعد التميز الذي يعتبر من أهم الأبعاد المحددة للهوية التنظيمية، وتم بناء مؤشرات مع ما يتماشى وخصوصيات القسم.

والجدول الموالي سوف يوضح لنا العلاقة بين مؤشر تقديم الاساتذة لاقتراحات تخص تطوير القسم، واعتبار القسم نموذجا تنظيميا مميذا والجودة في تنظيم مختلف النشاطات.

الجدول رقم (15.4): يبين علاقة الترحيب باقتراحات الأستاذ مع اعتبار القسم نموذجاً تنظيمياً، وميزة القسم الجودة في تنظيم الفعاليات

المجموع	إعتبار القسم نموذجاً تنظيمياً يحتذى به مقارنةً بغيره				تكرار	أبداً	الترتيب بمقترحات الأساتذة التي تساعد على تطوير القسم	
	دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً				
4	0	0	1	3	تكرار	أبداً	الترتيب بمقترحات الأساتذة التي تساعد على تطوير القسم	
100.0%	0.0%	0.0%	25.0%	75.0%	%النسبة			
15	3	7	4	1	تكرار	أحياناً		
100.0%	20.0%	46.7%	26.7%	6.7%	%النسبة			
9	2	4	3	0	تكرار	غالباً		
100.0%	22.2%	44.4%	33.3%	0.0%	%النسبة			
18	10	6	2	0	تكرار	دائماً		
100.0%	55.6%	33.3%	11.1%	0.0%	%النسبة			
46	15	17	10	4	تكرار	المجموع		
100.0%	32.6%	37.0%	21.7%	8.7%	%النسبة			
المجموع	ميزة القسم الجودة والإتقان في تنظيم النشاطات والملتقيات				تكرار	أبداً		الترتيب بمقترحات الأساتذة التي تساعد على تطوير القسم
	دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً				
4	0	0	1	3	تكرار	أبداً	الترتيب بمقترحات الأساتذة التي تساعد على تطوير القسم	
100.0%	0.0%	0.0%	25.0%	75.0%	%النسبة			
15	5	7	3	0	تكرار	أحياناً		
100.0%	33.3%	46.7%	20.0%	0.0%	%النسبة			
9	3	4	2	0	تكرار	غالباً		
100.0%	33.3%	44.4%	22.2%	0.0%	%النسبة			
18	16	0	2	0	تكرار	دائماً		
100.0%	88.9%	0.0%	11.1%	0.0%	%النسبة			
46	24	11	8	3	تكرار	المجموع		
100.0%	52.2%	23.9%	17.4%	6.5%	%النسبة			

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.V20

عند ربط مؤشر اقتراحات الأساتذة باعتبار القسم نموذجاً تنظيمياً يحتذى به، نجد من خلال القراءة الإحصائية أن في النصف العلوي من الجدول الاتجاه الغالب لإجابات الباحثين هو 37% غالباً ما يعتبرون القسم نموذجاً تنظيمياً يحتذى به، منهم 46.4%

أحيانا ما ترحب الإدارة باقتراحاتهم تعززها نسبة 44.4% بغالبا، وبالمقارنة مع الاتجاه الثاني الذين دائما ما يعتبرون القسم نموذجا تنظيميا يحتذى به 32.6%، يدعمهم 55.6% من الذين دائما ما تأخذ الإدارة باقتراحاتهم. بينما لا يمكن إنكار النسبة المرتفعة للاتجاه الثالث ونسبة 33.3% الذين غالبا ما تأخذ الإدارة باقتراحهم، أحيانا ما يرون القسم أنه نموذجا جيد.

بينما عند ربط نفس المؤشر بالجودة والإتقان في تنظيم مختلف الفعاليات، نرى أن 52.2% من الأساتذة المستجوبون دائما ما يرون أن القسم متميز بالجودة والاتقان في تنظيم النشاطات والملتقيات العلمية، ويدعمهم 88.9% من الذين تأخذ الإدارة بمقترحاتهم.

بعد استعراض هذه القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه، فإن هذه النتائج تبين دور قبول الإدارة مشاركة الأساتذة في وضع اقتراحات من شأنها أن تطور القسم في اعتبار القسم نموذجا تنظيميا جيدا مقارنة بغيره، والتميز في تنظيم مختلف الفعاليات الخاصة بالقسم، وهذا راجع لمدى إدراك الإدارة والأساتذة لهذه القيمة التي من شأنها ان تجعل الأستاذ أكثر اجتهادا وبذلا لتحقيق الأهداف المسطرة وتنفيذ القرارات التي شارك في صنعها، كما أن المشاركة تمكن الأستاذ من تقوية انتمائه مما يزيد في إخلاصه ووفائه وتقانيه في الخدمة، وحسب قول أحد المستجوبين "أن قبول أي اقتراح لي يخليني نحس ان عندي دور ومكانه هنا (هنا) ونزيد نفرح كي نلقى اقتراحي نجاح، وهذا يخليني نقدم أكثر" وهذا الشيء ينبع من ذاتية الفرد وانتماؤه للجماعة ومحاولته إيجاد الاعتراف من الجميع بدوره الإيجابي داخل القسم، وبالتالي فهو يعتبر هذه القيمة كميزة داخل القسم ويعتبرها نموذجا من ناحية التنظيم، وبالتالي فإن الأخذ باقتراحات الأغلبية في تنظيم مختلف الفعاليات تعمل على تدارك جوانب النقص والامور التي قد يغفل عنها المنظمين خاصة وأنه معلوم على أن الأساتذة يمتلكون خبرات في هذا المجال ناتجة عن مشاركتهم في فعاليات مماثلة في جامعات وطنية ودولية، بينما يمكن إرجاع الذين أحيانا ما يعتبرون قسمهم جيدا تنظيميا بالرغم من الأخذ بمقترحاتهم، فإنهم لا يدركون الدور المميز لهذا المؤشر ويمكن يرجع ذلك إلى عدم رضاهم عن بعض الجزئيات التي تخص تنظيم القسم.

في حين الذين أجابوا بأحيانا ما يتميز القسم بالجودة في تنظيم النشاطات فالإدارة لا تعمل باقتراحاتهم إلا في بعض الأحيان فحسب أحد المستجوبات قالت "نظمت ملتقى وطني وقلت للإدارة يلزموا الطلبة بالحضور بش ينجح الملتقى، بصح ماعبرونيش وحشموني مع لانفتي نتاعي (الأساتذة المستدعين للملتقى) وحضروا غير شوي" ولكن ربما غفل عنها الإجراءات التي قد تتجر عن خروج الطلبة في حدوث أي انحرافات، ولكن اعتبرت هذا التصرف تقليل من شأنها والكيل بمكيالين.

والذي يؤكد الدور الإيجابي لقبول مشاركة الأساتذة في تقديم الاقتراحات هو نتائج الجدول الموالي المتعلق بنظرة الأساتذة نحو الخدمات المقدمة من طرف القسم.

الجدول رقم (16.4): العلاقة بين تقديم الاقتراحات وسعي القسم للتميز في تقديم الخدمات

المجموع	يسعى القسم لريادة أمثاله في الخدمات				التكرار	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما	على تطوير القسم الترتيب بمقترحات الأساتذة التي تساعد
	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما						
4	0	0	1	3	تكرار	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما	
100.0%	0.0%	0.0%	25.0%	75.0%	%النسبة					
15	3	6	5	1	تكرار	أحيانا	غالبا	دائما		
100.0%	20.0%	40.0%	33.3%	6.7%	%النسبة					
9	1	7	1	0	تكرار	غالبا	دائما	المجموع		
100.0%	11.1%	77.8%	11.1%	0.0%	%النسبة					
18	11	6	1	0	تكرار	دائما	المجموع	المجموع		
100.0%	61.1%	33.3%	5.6%	0.0%	%النسبة					
46	15	19	8	4	تكرار	المجموع	المجموع	المجموع		
100.0%	32.6%	41.3%	17.4%	8.7%	%النسبة					

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الملاحظة للبيانات يتبين وجود الارتباط بين المؤشرين حيث أن الاتجاه الغالب هو 41.3% غالبا ما يسعى القسم للريادة في الخدمات، فنجد أن 77.8% الذين تقبل الإدارة باقتراحهم غالبا ما يعتبرون القسم في سعي دائم ليكون الأميز، ويرجع ذلك في تقبل الإدارة لغالبية الاقتراحات سعيا منها لتلافي جوانب الضعف، وإدماج الأستاذ في تسيير القسم لإخراج أقصى مالمديه من جهد في سبيل الرقي بالقسم والبحث عن التميز عن الغير،

لأن الثناء الذي يأتي كنتيجة للتميز يعزز من افتخار الأستاذ بانتمائه وعندما يتكلم عن نفسه يذكر أنه متني لهذا القسم.

ومن خلال ما تم عرضه يمكن القول بأن مبدأ الأخذ بعين الاعتبار لاقتراحات الاساتذة في تطوير القسم من طرف الإدارة وترسيخ هذه القيمة في نظرهم ، مكنتهم من إدراك تميز القسم تنظيميا وسعي الجميع للارتقاء بتقديم الخدمات إلى الأفضل. الجدول رقم (17.4): يبين علاقة قيمة التعاون بين الأساتذة والمسؤولين مع اعتبار القسم أكثر من مجرد مكان للعمل.

المجموع	أعتبر قسمي أكثر من مجرد مكان للعمل				تكرار	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما					
3	2	0	0	1	تكرار	أبدا			
100.0%	66.7%	0.0%	0.0%	33.3%	%النسبة				
9	0	3	3	3	تكرار	أحيانا			
100.0%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	%النسبة				
19	0	3	11	5	تكرار	غالبا			
100.0%	0.0%	15.8%	57.9%	26.3%	%النسبة				
15	1	0	3	11	تكرار	دائما			
100.0%	6.7%	0.0%	20.0%	73.3%	%النسبة				
46	3	6	17	20	تكرار	المجموع			
100.0%	6.5%	13.0%	37.0%	43.5%	%النسبة				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

تبعا لبيانات الجدول تبين أن الاتجاه الغالب للمستجوبين 43.5% دائما يعتبرون القسم أكثر من مجرد مكان للعمل، منهم 73.3% موافقون على أن التعاون بين الأساتذة والمسؤولين قيمة سائدة داخل القسم، وبالمقارنة مع الاتجاه الثاني، نجد أن 57.9% من الذين يقرون بوجود التعاون بين الأساتذة والمسؤولين، يعتبرون القسم أكثر من مجرد مكان للعمل.

توضح هذه النتائج مدى قوة الارتباط بين المؤشرين، فوجود هذه القيمة التنظيمية داخل القسم تعمل على زيادة درجة الثقة المتبادلة بين المسؤولين الإداريين والأساتذة وتطوير علاقات العمل بينهم لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية وتعزيز مبدأ العمل بروح الفريق من خلال تطوير علاقات العمل السائدة بين الأساتذة والإدارة، وزيادة

درجة التنسيق المستمر بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، وعند توفر هذا المناخ التنظيمي سيزيد من درجة تعلق الأستاذ بالقسم لذلك تجده يعتبر القسم ليس مكان للعمل فقط. بل ويعتبرون هذا السياسية تنظيميا جيدة، وهذا ما أكدت عليه نتائج الجدول الموالي.

الجدول رقم (18.4): يبين علاقة قيمة التعاون بين الأساتذة والمسؤولين مع اعتبار القسم نموذجا تنظيميا يحتذى به.

المجموع	أعتبر قسمي نموذجا تنظيميا يحتذى به				تكرار	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما					
3	1	1	1	0	تكرار	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
100.0%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	%النسبة				
9	3	4	2	0	تكرار	أحيانا	غالبا	دائما	
100.0%	33.3%	44.4%	22.2%	33.3%	%النسبة				
19	0	3	11	5	تكرار	غالبا	دائما		
100.0%	0.0%	26.3%	42.1%	26.3%	%النسبة				
15	3	0	6	9	تكرار	دائما			
100.0%	6.7%	0.0%	40.0%	73.3%	%النسبة				
46	4	10	17	15	تكرار	المجموع			
100.0%	8.7%	21.7%	37.0%	32.6%	%النسبة				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ من خلال الجدول وقراءة الاتجاه الغالب، نرى أن 42.1% الذين غالبا ما يرون أن التعاون كقيمة تنظيمية سائدة بين المسؤولين والأساتذة، يعتبرون القسم نموذجا جيدا تنظيميا، وهذا تدعيم لما قلناه سابقا لأهمية قيمة التعاون داخل التنظيم لتعزيزه الثقة المتبادلة بين الجميع، على حسب قول احد المستجوبين "هنا ما تدوخش خلاص حاب تدير نشاط قول للإدارة تو توفرلك كلش، وحتى الإدارة كون تعول على فعالية تلقانا واقفين، الجماعة امريقتة هنايا الكل خاوة".

والذي ينتج عن هذه القيمة هو تشجيع العمل بروح الفريق كقيمة تنظيمية أكثر فعالية ودورها في تعزيز الهوية التنظيمية للأساتذة.

ولذلك سنقوم بربط مؤشر العمل بروح الفريق مع مؤشري الجودة والالتقان في تنظيم الملتقيات وكذلك تأثيره على سمعة القسم.

من خلال الجدول الموالي نلاحظ قوة الدور الذي يلعبه العمل ضمن فريق العمل في تنظيم الملتقيات، حيث أن الاتجاه العام هو 52.5% يرون ان القسم يمتاز بالتنظيم المحكم لمختلف الفعاليات، منهم 93.3% يعملون ضمن فرق العمل.

الجدول رقم (19.4): العلاقة بين العمل بفريق العمل وتنظيم مختلف النشاطات وسمعة القسم

المجموع	الإلتقان في تنظيم مختلف النشاطات				تكرار	أبدا	يمتاز العمل في القسم بروح الفريق
	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا			
3	1	0	1	1	تكرار	أبدا	
100.0%	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	%النسبة		
9	0	3	4	2	تكرار	أحيانا	
100.0%	0.0%	33.3%	44.4%	22.2%	%النسبة		
19	9	7	3	0	تكرار	غالبا	
100.0%	47.4%	36.8%	15.8%	0.0%	%النسبة		
15	14	1	0	0	تكرار	دائما	
100.0%	93.3%	6.7%	0.0%	0.0%	%النسبة		
46	24	11	8	3	تكرار	المجموع	
100.0%	52.2%	23.9%	17.4%	6.5%	%النسبة		
المجموع	سمعة القسم جيدة مقارنة بغيره				تكرار	أبدا	يمتاز العمل في القسم بروح الفريق
	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا			
3	0	0	3	0	تكرار	أبدا	
100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	%النسبة		
9	1	3	3	2	تكرار	أحيانا	
100.0%	11.1%	33.3%	33.3%	22.2%	%النسبة		
19	11	8	0	0	تكرار	غالبا	
100.0%	57.9%	42.1%	0.0%	0.0%	%النسبة		
15	11	4	0	0	تكرار	دائما	
100.0%	73.3%	26.7%	0.0%	0.0%	%النسبة		
46	23	15	6	2	تكرار	المجموع	
100.0%	50.0%	32.6%	13.0%	4.3%	%النسبة		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

وبالنظر لنتائج الارتباط بمؤشر سمعة القسم، نرى ان 73.3% الذين يعملون ضمن فرق العمل يعتبرون القسم يمتلك ميزة قوية مقارنة بغيره في الجامعة.

وترجع هذه النتائج إلى الأهمية الكبيرة للعمل وفق فرق العمل لأنها توفر الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق وشعورهم بالالتزام والثقة المتبادلة وحرصهم على دعم قدرات واهتمامات وجهود الزملاء مما حسن من العلاقات التبادلية وأوجد التماسك والشعور بروح الفريق مما جعل أداء الفريق

منظما وتحقيق أداء مرتفع، مما جعلهم مع مرور الوقت يؤمنون بالعمل الجماعي، فنتج عنه النجاح الكبير في تنظيم النشاطات والملتقيات من خلال توزيع الأدوار على كامل الفريق، وأصبح ميزة يتسم بها القسم مما انعكس بالإيجاب على سمعة القسم، حتى ان بعض الأساتذة من خارج القسم يغبطون زملائهم على هذه الميزة.

الجدول رقم (20.4): يبين العلاقة بين الالتزام بالوقت والعمل دون رقابة إشرافيه في أداء المهام مع اعتبار القسم نموذجا تنظيميا جيدا.

المجموع	اعتبار القسم نموذجا تنظيميا يحتذى به				تكرار	أبدا	أبدا	أبدا
	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا				
3	0	0	0	3	تكرار	أبدا	ألتزم بالوقت عند القيام بمهامي	
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	%النسبة	أبدا		
9	2	3	3	1	تكرار	أحيانا		
100.0%	22.2%	33.3%	33.3%	11.1%	%النسبة	أحيانا		
23	10	7	6	0	تكرار	غالبا		
100.0%	43.5%	30.4%	26.1%	0.0%	%النسبة	غالبا		
11	3	7	1	0	تكرار	دائما		
100.0%	27.3%	63.6%	9.1%	0.0%	%النسبة	دائما		
46	15	17	10	4	تكرار	المجموع		
100.0%	32.6%	37.0%	21.7%	8.7%	%النسبة	المجموع		
المجموع	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا	تكرار	أبدا	أحيانا	غالبا
2	0	0	1	1	تكرار	أبدا	أقوم بمهامي من دون رقابة إشرافية	
100.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	%النسبة	أبدا		
12	5	1	3	3	تكرار	أحيانا		
100.0%	41.7%	8.3%	25.0%	25.0%	%النسبة	أحيانا		
22	7	10	5	0	تكرار	غالبا		
100.0%	31.8%	45.5%	22.7%	0.0%	%النسبة	غالبا		
10	3	6	1	0	تكرار	دائما		
100.0%	30.0%	60.0%	10.0%	0.0%	%النسبة	دائما		
46	15	17	10	4	تكرار	المجموع		
100.0%	32.6%	37.0%	21.7%	8.7%	%النسبة	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال القراءة الاحصائية يتبين من الاتجاه الغالب أن 63.6% من الذين يلتزمون بالوقت يعتبرون قسمهم جيدا تنظيميا، في حين يدعمها في النصف الثاني من الجدول 60% من الذين يقومون بأداء مهامهم دون رقابة إشرافية، وتعود هذه النتائج بإدراك الأستاذ والإدارة لقيمة الوقت فهم يحترمون مواقيت الدخول والخروج، يحترمون مدة العمل وعدم الرغبة في إضاعة هذا المورد المهم واستغلاله أمثل استغلال وحسن تنظيمه في أداء الأعمال الموكلة للأفراد وأن قيمة الوقت لدى الأفراد تمثل عقيدة بالنسبة لهم ذلك أن اهتمامهم به نابع من مجموعة من القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية والتنظيمية، يعني انها نتيجة التنشئة الاجتماعية والتنظيمية.

في حين تشير النتائج الخاصة بالرقابة الإشرافية بأن الأستاذ يعمل جاهدا على عدم توجيه له أي ملاحظات حول قيامه بمهامه من أجل فرض مكانته وسط القسم ويتميز عن غيره بالتقيد بهذه القيمة، ومن طرف آخر فإن الإدارة تعمل على تنمية الرقابة الذاتية للأستاذ من خلال تغاضيها عن بعض الأخطاء والانحرافات، أملا منها في تلافى الأستاذ لهذه السلوكيات نتيجة التقدير الذي تلقاه من طرف الإدارة نظرا لدوره ومكانته الاجتماعية، وهذه الممارسات جعلت الأستاذ يدرك مدى إيجابيتها واعتباره بأن القسم بتبني هذه القيمة يجعله تنظيما جيدا.

من خلال عرض النتائج الخاصة باختبار الفرضية الجزئية الثانية لدور القيم التنظيمية في بناء الهوية التنظيمية، فقد تمكنا من ربط خمسة مؤشرات من أصل سبعة 7/5، أي بنسبة 70% تقريبا، حيث تعتبر هذه النسبة جيدة حول مساهمة القيم التنظيمية السائدة في إدراك الأساتذة للسمات المتميزة للقسم.

وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الثانية: مساهمة القيم التنظيمية السائدة في إدراك

الأساتذة للسمات المتميزة للقسم

2. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: تؤدي الممارسات الإدارية في قسم العلوم الاجتماعية إلى إدراك السمات الجوهرية للقسم من قبل الأساتذة.

استخدمنا هذا البعد للثقافة التنظيمية حسب اطلاعنا على الدراسات السابقة واعتقادنا منا بأنه مهم في بناء الهوية التنظيمية للأستاذ. وللتأكد من ذلك سوف نختبر المؤشرات الخاصة بالممارسات الإدارية:

الجدول رقم(21.4): يوضح العلاقة بين تحلي المسؤولين بروح المسؤولية ووجود قيم ومعايير مشتركة

المجموع	توجد قيم ومعايير أخلاقية داخل القسم				تكرار	النسبة %		يتسم أعضاء الطاقم الإداري في القسم بروح المسؤولية
	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا				
3	0	0	1	2	تكرار		أبدا	
100.0%	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%	النسبة %			
2	0	0	2	0	تكرار		أحيانا	
100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	النسبة %			
23	5	11	5	2	تكرار		غالبا	
100.0%	21.7%	47.8%	21.7%	8.7%	النسبة %			
18	10	8	0	0	تكرار		دائما	
100.0%	55.6%	44.4%	0.0%	0.0%	النسبة %			
46	15	19	8	4	تكرار		المجموع	
100.0%	32.6%	41.3%	17.4%	8.7%	النسبة %			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال البيانات الموضحة في الجدول يبين ان الاتجاه العام للمستجوبين 41.3% موافقون على أنه في الغالب توجد قيم ومعايير مشتركة داخل القسم، ويدعم هذا الاتجاه بنسبة 47.8% من الذين صرحوا بأن أعضاء الطاقم الإداري يتسمون بروح المسؤولية.

سنقوم باختبار هذا المؤشر مع مؤشر سعي الأستاذ ليكون قدوة.

من خلال الجدول الموالي نجد أنه في الغالب ما يسعى الأساتذة المستجوبين بأن يكونوا قدوة داخل القسم بنسبة 58.7%، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 77.8% من الذين يرون أن أعضاء الإدارة يتمتعون بروح المسؤولية في تسييرهم للقسم، وبالنظر للاتجاه الثاني نجد أن 52.2% من الذين يرون أن أعضاء الإدارة غالبا ما يتسمون بروح المسؤولية، غالبا ما يسعون بأن يكونوا قدوة داخل القسم .

الجدول رقم (22.4): يوضح العلاقة بين تحلي المسؤولين بروح المسؤولية والسعي لأن يكون الأستاذ قدوة

المجموع	أسعى بأن أكون قدوة في قسمي وكنيتي			تكرار	النسبة %	يتم أعضاء الإدارة بروح المسؤولية	
	دائما	غالبا	أحيانا				
3	1	2	0	تكرار		أبدا	
100.0%	33.3%	66.7%	0.0%	النسبة %			
2	1	1	0	تكرار			أحيانا
100.0%	50.0%	50.0%	0.0%	النسبة %			
23	11	12	0	تكرار		غالبا	
100.0%	47.8%	52.2%	0.0%	النسبة %			
18	14	3	1	تكرار		دائما	
100.0%	77.8%	16.7%	5.6%	النسبة %			
46	27	18	1	تكرار		المجموع	
100.0%	58.7%	39.1%	2.2%	النسبة %			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

ومن خلال الملاحظة البيانية يتبين إلى أن أعضاء الطاقم الإداري مطالبون بتأكيد الثقة التي منحت لهم في تسيير القسم لأنها تتعكس على سلوكيات الأساتذة كثقافة إدارية تغير من سلوكياتهم وتعمل على تحمل مسؤولياتهم داخل القسم، فهناك بيت شعر يقول "إذا كان رب البيت بالدف ضاربا فشيمة أهل البيت كلهم الرقص" - ذكرنا هذا البيت للاستئناس فقط- لأن هناك من لا يسلم بهذا القول لوجود حالات معاكسة تماما له في الواقع- ولذلك فالإدارة تعلم أن الأنماط السلوكية والإدارية التي تتخذها هي انعكاس لسلوكيات الأساتذة داخل القسم، كذلك لا نهمل التغيير الذي قد يطرأ في بعض الفترات على مسيري الأقسام، فالطاقم الإداري المتحلي بروح المسؤولية قد يتم تجديد الثقة فيهم بدون تردد، ولذلك فإنه سينعكس إدراك الأساتذة على أقرارهم بوجود القيم والمعايير المشتركة داخل القسم وعدم وجود تمييز بين المستويات الإدارية، وبالتالي فمن هذا الجانب سيعمل الجميع على السعي بأن يكونوا قدوة في التحلي بروح المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

وعند ربط مؤشر تعيين الأساتذة الأكفاء في مناصب إدارية مع الدفاع عن سياسة القسم نلاحظ أن أغلب المبحوثين يدافعون عن سياسة قسمهم دون أن يطلب منهم ذلك، بدائما وغالبا على التوالي بنسبة 39.1 و37%، ويعزز هذا الاتجاه 70.6% من الذين يرون أن الإدارة تعمل على تعيين الأساتذة الأكفاء في المناصب الإدارية.

الجدول رقم (23.4): يوضح العلاقة بين تعيين الأساتذة الأكفاء والدفاع عن هذه السياسة

المجموع	أدافع عن سياسة قسمي دون أن يطلب مني ذلك				تكرار	النسبة %	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما	تقوم الإدارة بتعيين الأساتذة الأكفاء في مناصب إدارية
	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما							
5	0	1	3	1	تكرار						
100.0%	0.0%	20.0%	60.0%	20.0%	النسبة %						
11	3	5	3	0	تكرار						
100.0%	27.3%	45.5%	27.3%	0.0%	النسبة %						
13	3	6	4	0	تكرار						
100.0%	23.1%	46.2%	30.8%	0.0%	النسبة %						
17	12	5	0	0	تكرار						
100.0%	70.6%	29.4%	0.0%	0.0%	النسبة %						
46	18	17	10	1	تكرار						
100.0%	39.1%	37.0%	21.7%	2.2%	النسبة %						

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

ويعزوا الطالبين هذه النتائج إلى ان تعيين الأساتذة ذوي المؤهلات القيادية والفنية في تسيير القسم، تعمل على فرض شخصية قوية ومرتزة وغير بيروقراطية، ترسم أهداف ورسالة القسم وتعمل على تحقيقها من خلال خلق الجو المناسب من ناحية انتهاج ثقافة تنظيمية تساهم في تحسين الأداء وإنجاز المهام بأكثر فاعلية، فالذين أدركوا هذه الأهمية كتقافة تسييرية داخل القسم هم أكثر من يدافعون عن هذه السياسة في حالة أن واجههم أي انتقاد من أي طرف نظرا لاندماجهم الكبير داخل القسم.

ولكن بالنظر للزاوية الأخرى للذين صرحوا بأنهم لا يدافعون عن سياسة القسم إلا في بعض الأحيان، ويدعمهم 60% من الذين يرون أن تعيين الأساتذة أبدا لا يكون حسب الكفاءة، فحسب ما التمسناه من بعض المستجوبين أنهم يرفضون تماما أن يكون أعضاء الطاقم الإداري من تخصص واحد فقط وكذلك بعض الأساتذة من يرون أنهم أحق بالإدارة لاعتبار السن والخبرة، بينما تبقى في نظرنا الإدارة هي السلطة الرسمية في التعيين لاعتبارات قد يغفل عنها المعارضين مثلا تفضل الإدارة تعيين طاقمها حسب معيار الإقامة للتمكن من الاستعانة بهم في أي وقت أو أي طارئ، لأن غير المقيم تكثر تغيباته لعدة أسباب وظروف، وممكن معيار آخر وهو قدرة التواصل مع الطلبة.

الجدول رقم (24.4): يوضح العلاقة بين مراعات ظروف الأساتذة في بناء الجداول الزمنية ووتوفير الشروط المناسبة لأداء المهام مع العمل على تذليل المصاعب.

المجموع	أعمل على تذليل المصاعب التي تواجهني			تكرار	النسبة %	أبدا	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار ظروف الأساتذة عند بناءها للجداول الزمنية
	دائما	غالبا	أحيانا				
2	1	1	0	تكرار			
100.0%	50.0%	50.0%	0.0%	النسبة %			
11	5	5	1	تكرار		أحيانا	
100.0%	45.5%	45.5%	9.1%	النسبة %			
19	9	8	2	تكرار		غالبا	
100.0%	47.4%	42.1%	10.5%	النسبة %			
14	9	4	1	تكرار		دائما	
100.0%	64.3%	28.6%	7.1%	النسبة %			
46	24	18	4	تكرار		المجموع	
100.0%	52.2%	39.1%	8.7%	النسبة %			
المجموع	أعمل على تذليل المصاعب التي تواجهني			تكرار	النسبة %	أبدا	تحرص الإدارة على توفير الظروف المناسبة للأساتذة لأداء مهامهم
	دائما	غالبا	أحيانا				
2	1	1	0	تكرار			
100.0%	50.0%	50.0%	0.0%	النسبة %			
10	3	6	1	تكرار		أحيانا	
100.0%	30.0%	60.0%	10.0%	النسبة %			
19	6	10	3	تكرار		غالبا	
100.0%	31.6%	52.6%	15.8%	النسبة %			
15	14	1	0	تكرار		دائما	
100.0%	93.3%	6.7%	0.0%	النسبة %			
46	24	18	4	تكرار		المجموع	
100.0%	52.2%	39.1%	8.7%	النسبة %			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

من أرقام الجدول النصف العلوي نرى أن الاتجاه العام للمبحوثين دائما ما يعملون على تذليل الصعوبات التي تواجههم لتحقيق الأداء المتميز بنسبة 52.2%، وبإدخال المتغير المستقل نجد أن 64.3% صرحوا بأن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار ظروف الأساتذة عند بناءها للجداول الزمنية، في حين يبين النصف الثاني من الجدول أن 93.3% أقرروا بأن الإدارة تحرص على توفير الظروف المناسبة للأساتذة لأداء مهامهم.

من المعطيات الإحصائية نرى أن الإدارة تجتهد في توفير ظروف تنظيمية حسنة للتدريس والبحث العلمي، وتلبي حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية، ومدى ما توفرت هذه

الاحتياجات فإنها تكون عند حسن صن الأساتذة بها، مما يعود على الإدارة بمكاسب عديدة منها ضمان انتماء الأساتذة من جهة والرفع من مستوى أداءهم، كذلك تراعي الإدارة عند صياغتها للجدول الزمنية ظروف الأساتذة بشكل عام وطبعاً سيكون توفيقها نسبي لأنه من الصعب إيجاد توقيت توافقي للجميع وكذلك لا نهمل جانب الطلبة الذين يقومون بحركات احتجاجية عند عدم ملائمة التوقيت مما يستدعي الإدارة إلى تحيين بعض الجداول الزمنية، وبالتالي فإن إدراك الأستاذ لهذه الممارسة الإدارية وإقراره بأن الإدارة تجتهد في توفير كل الشروط المناسبة لإنجاز المهام، فإن هذا كفيلاً بأن أي معوقات قد تعترضه أثناء مهامه سيحاول قدر الإمكان أن يواجهها وحده دون رفع انشغاله للإدارة، ويعمل على تذليلها من أجل التمتع بأداء متميز.

من خلال ماتم عرضه حول اختبار الفرضية الجزئية الثالثة الخاصة ببعد الممارسات الإدارية، تم ربط أربعة مؤشرات من أصل سبعة $7/4$ ، أي بنسبة فوق المتوسط 60%. وترجع هذه النسبة إلى نوعية المؤشرات المستخدمة التي تتلاءم مع خصوصيات القسم وطابعه الخدماتي.

ومنه نقبل الفرضية الجزئية الثالثة: تؤدي الممارسات الإدارية إلى إدراك الأستاذ للمسلمات المركزية في القسم.

❖ إختبار الفرضية الجزئية الرابعة: تؤدي الممارسات الإدارية إلى إدراك الأساتذة للخصائص المميزة في القسم.

سنقوم في هذه الخطوة بربط مؤشرات بعد الممارسات الإدارية بمؤشرات بعد التميز للهوية التنظيمية، وذلك كما يلي:

الجدول الموالي يوضح ربط مؤشر التحلي بروح المسؤولية مع إيجابية مكان العمل. يتضح من خلال القراءة الإحصائية للبيانات الموضحة في الجدول ان أغلب المستجوبين يعتبرون القسم أكثر من مكان للعمل بـ 43.5%، ويدعم هذا الاتجاه 61.1% من الذين صرحوا بأن أعضاء الإدارة يتسمون بروح المسؤولية.

الجدول رقم (25.4): يوضح العلاقة بين تحلي أعضاء الإدارة بروح المسؤولية واعتبار القسم نموذجا تنظيميا جيدا

المجموع	أعتبر قسما أكثر من مجرد مكان للعمل				تكرار	النسبة %		
	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا				
3	0	0	2	1	تكرار		أبدا	يتسم أعضاء الإدارة بروح المسؤولية
100.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	النسبة %			
2	0	2	0	0	تكرار		أحيانا	
100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	النسبة %			
23	9	9	4	1	تكرار		غالبا	
100.0%	39.1%	39.1%	17.4%	4.3%	النسبة %			
18	11	6	0	1	تكرار		دائما	
100.0%	61.1%	33.3%	0.0%	5.6%	النسبة %			
46	20	17	6	3	تكرار		المجموع	
100.0%	43.5%	37.0%	13.0%	6.5%	النسبة %			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

وربما تعود هذه النتائج إلى السلوكيات الإدارية التي يمارسها المسؤولون مع الأساتذة، فعندما يرى الأستاذ بأن الإدارة تعمل بنزاهة ودون تمييز على جميع المستويات، فإن ذلك يقلل من حدة التوترات الناجمة عن ميدان العمل كظاهرة طبيعية مصاحبة لأي تجمعات للأفراد باعتبار اختلاف الآراء، فينعكس ذلك على الشعور العام للأستاذ ويحس بالثقة والاطمئنان والمصادقية في العمل، فيعمل بكل راحة داخل القسم وبطاقة إيجابية، لذلك فإنه يعتبر القسم أكثر من مكان للعمل.

وسنقوم بإختماره هذا المؤشر مع مؤشر سمعة القسم:

البيانات الموضحة في الجدول (26.4) الموالى تبين أن 61.1% من الذين صرحوا بأنه دائما ما يتمتع أعضاء الإدارة بروح المسؤولية الملقاة على عاتقهم، دائما ما يدركون السمعة الجيدة للقسم مقارنة بغيره في الجامعة، تليها نسبة 52.2% بغالبا.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة الجزائرية عموما من الناحية الإدارية ورغم التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة من الناحية التسييرية من خلال اعتماد التكامل بين جميع النواحي التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية، فهي مازالت بعيدة عن مواكبة هذه التطورات بسبب التفكير السائد كان تهتم الإدارة بجوانب معينة وإهمال نواحي أخرى، لذلك فإن أي إدارة إذا استطاعت أن تواكب التغيرات الحديثة على مستوى إدارة الأفراد وتؤكد الجدارة في

المسؤولية الملقاة على عاتقها فإن ذلك ينعكس إيجاباً على سمعتها ويتأكد ذلك من خلال التغذية الراجعة من البيئة الخارجية للمؤسسة. ولذلك ولمعرفة مكانة قسم العلوم الاجتماعية وبحكم احتكاكنا بأساتذة من كليات مختلفة استطلعنا الرأي وقد التمسنا النظرة الإيجابية نحو قيادة القسم حسب تصريح أحد الأساتذة "راهم حاكمينكم جماعة ناشطة ثم".

الجدول رقم (26.4): يوضح العلاقة بين التحلي بروح المسؤولية وسمعة القسم

المجموع	سمعة قسمي جيدة مقارنة بغيره				تكرار	النسبة %		يشتم أعضاء الإدارة بروح المسؤولية
	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً				
3	0	0	1	2	تكرار		أبداً	
100.0%	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%	النسبة %		أبداً	
2	0	1	1	0	تكرار		أحياناً	
100.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	النسبة %		أحياناً	
23	12	7	4	0	تكرار		غالباً	
100.0%	52.2%	30.4%	17.4%	0.0%	النسبة %		غالباً	
18	11	7	0	0	تكرار		دائماً	
100.0%	61.1%	38.9%	0.0%	0.0%	النسبة %		دائماً	
46	23	15	6	2	تكرار		المجموع	
100.0%	50.0%	32.6%	13.0%	4.3%	النسبة %			

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.V20

بعد هذه الخطوة سنقوم باختبار مؤشر اعتبار القسم نموذجاً جيداً مع ثلاث مؤشرات خاصة بالممارسات الإدارية للتعقب دوره. الجدول رقم (27.4): يوضح علاقة مراعاة مكانة الأستاذ عند اتخاذ إجراءات إدارية مع اعتبار القسم نموذجاً تنظيمياً يحتذى به

المجموع	أعتبر قسمي نموذجاً تنظيمياً يحتذى به				تكرار	النسبة %		تراعي القسم عند إتخاذها إجراءات إدارية
	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً				
3	0	0	1	2	تكرار		أبداً	
100.0%	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%	النسبة %		أبداً	
11	3	2	4	2	تكرار		أحياناً	
100.0%	27.3%	18.2%	36.4%	18.2%	النسبة %		أحياناً	
15	5	6	4	0	تكرار		غالباً	
100.0%	33.3%	40.0%	26.7%	0.0%	النسبة %		غالباً	
17	7	9	1	0	تكرار		دائماً	
100.0%	41.2%	52.9%	5.9%	0.0%	النسبة %		دائماً	
46	15	17	10	4	تكرار		المجموع	
100.0%	32.6%	37.0%	21.7%	8.7%	النسبة %			

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.V20

يتبين من خلال المعطيات البيانية أن الاتجاه الغالب للمستجوبين 37.0% من الذين غالبا ما يعتبرون القسم نموذجا تنظيميا يحتذى به مقارنة بغيره، ويدعم هذا الاتجاه 52.3% من الذين صرحوا بأن الإدارة دائما ما تراعي مكانة الأستاذ عند اتخاذها إدارية، وهنا تتضح الصورة في أن احترام مكانة الأستاذ ووزنه في القسم من ناحية الخبرة والمؤهل العلمي والسن عند اتخاذ أي قرارات، تتعكس هذه الممارسة على شعور الأستاذ بأهميته ودوره داخل هذا التنظيم وبالتالي تؤثر بشكل إيجابي حول انطباعه العام حول النموذج التنظيمي السائد في القسم.

الجدول رقم (28.4): يوضح علاقة اعتبار ظروف الأساتذة عند بناء الجداول الزمنية مع اعتبار القسم تنظيميا جيد

المجموع	أعتبر قسمي نموذجا تنظيميا يحتذى به				تكرار	النسبة %	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما						
2	0	0	0	2	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
11	3	5	3	0	100.0%	27.3%	45.5%	27.3%	0.0%	0.0%
19	4	7	6	2	100.0%	21.1%	36.8%	31.6%	10.5%	0.0%
14	8	5	1	0	100.0%	57.1%	35.7%	7.1%	0.0%	0.0%
46	15	17	10	4	100.0%	32.6%	37.0%	21.7%	8.7%	0.0%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول الذي يبين مؤشر آخر وهو أخذ الإدارة ظروف الأساتذة بعين الاعتبار عند بناءها للجداول الزمنية ولمعرفة دوره في اعطاء الانطباع الحسن للنموذج التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة، وجدنا ان 45.5% من الذين صرحوا بانه أحيانا ما تراعي الإدارة ظروف الأساتذة عند وضع الجداول الزمنية هم الأكثر اعتبارا بأن النموذج التنظيمي للقسم جيد مقارنة بغيره، تليها نسبة 36.8% بغالبا، ومن خلال هذه المعطيات نرى أن هذا المؤشر لم يوضح الصورة في حقيقة دوره في ترسيخ الانطباع الجيد حول التنظيم داخل القسم.

سنقوم بربط مؤشر توفير الظروف الملائمة لأداء المهام مع اعتبار القسم نموذجا تنظيميا جيدا:

الجدول رقم (29.4): يوضح علاقة توفير الظروف الملائمة لأداء المهام واعتبار القسم نموذجاً تنظيمياً جيداً.

المجموع	أعتبر قسماً نموذجياً تنظيمياً يحتذى به				تكرار	النسبة %	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً						
2	0	0	0	2	تكرار					
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	النسبة %					
10	3	1	5	1	تكرار					
100.0%	30.0%	10.0%	50.0%	10.0%	النسبة %					
19	5	8	5	1	تكرار					
100.0%	26.3%	42.1%	26.3%	5.3%	النسبة %					
15	7	8	0	0	تكرار					
100.0%	46.7%	53.3%	0.0%	0.0%	النسبة %					
46	15	17	10	4	تكرار					
100.0%	32.6%	37.0%	21.7%	8.7%	النسبة %					

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.V20

بينما يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للأفراد المبحوثين 37% الذي غالباً ما يعتبرون القسم نموذجاً تنظيمياً يحتذى به، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 53.3% من الذين أقرروا بأن الإدارة دائماً ما تعمل جاهدة على توفير الظروف المناسبة لإنجاز المهام، أن الإدارة إذا أرادت تحقيق رسالة المنظمة بأكثر فعالية وجودة في الأداء، وبما أن الأستاذ هو أساس هذه العمليات فعليها توفير كل الاحتياجات الخاصة بالعملية التدريسية والبحث العلمي، ومتى توافرت هذه الظروف عندها سيدرك الأستاذ مدى جدية المسؤولين في بلوغ الأهداف المرجوة.

الجدول رقم (30.4): يوضح علاقة مرونة الإجراءات واعتبار القسم نموذجاً تنظيمياً جيداً.

المجموع	أعتبر قسماً نموذجياً تنظيمياً يحتذى به				تكرار	النسبة %	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً						
2	0	0	0	2	تكرار					
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	النسبة %					
8	2	0	4	2	تكرار					
100.0%	25.0%	10.0%	50.0%	25.0%	النسبة %					
19	5	9	5	0	تكرار					
100.0%	26.3%	47.4%	26.5%	5.3%	النسبة %					
17	8	8	1	0	تكرار					
100.0%	46.7%	53.3%	0.0%	0.0%	النسبة %					
46	15	17	10	4	تكرار					
100.0%	32.6%	37.0%	21.7%	8.7%	النسبة %					

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ من خلال الجدول أن 53.3% الذين يرون أنه دائما ما تتسم الاجراءات والممارسات بالمرونة، غالبا ما يعتبرون القسم نموذجا تنظيميا يحتذى به، ويعزو الطالبين هذه النتائج إلى أن التنظيم الذين يتميز بعقلانية رشيدة ومرونة بعيدة عن تعقيدات البيروقراطية، يعمل على جعل وسط العمل أكثر ديناميكية وفعالية وسرعة تحقيق الأهداف المسطرة، فالإدارة تضع عدة اجراءات بديلة لكل ممارسة، وبالتالي فمثل هذه الممارسات التي يستفيد منها الأستاذ مع مرور الوقت تجعل منه يدرك اهميتها وبالتالي يعتبرها جيدة تنظيميا. بناء على ما سبق عرضه من نتائج في اختبار الفرضية الجزئية الرابعة لبعده الممارسات الإدارية، تم ربط أربعة مؤشرات من أصل سبعة أي بنسبة 60% تقريبا.

ومنه نقبل الفرضية الجزئية الرابعة: تؤدي الممارسات الإدارية إلى إدراك الأستاذ للخصائص المميزة للقسم.

❖ اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: قوة العلاقات الإنسانية تعزز من إدراك الأستاذ

لذاته بالنسبة لجماعة الانتماء، وللقيم المركزية داخل القسم.

يعد بعد العلاقات الانسانية من أهم الأبعاد المشكلة لثقافة القسم، ورغم أنه ليس مستعمل بكثرة في الدراسات السابقة، إلا أن اختياره كان بناء على اطلاعنا على خصائص ميدان الدراسة وبموافقة المشرف، لأننا نعتقد أن هذا البعد ساهم بشكل كبير في بناء الهوية التنظيمية، وللتأكد من ذلك سنختبر الفرضية الجزئية الخامسة:

الجدول رقم (31.4): يبين العلاقة بين مبدأ التعاون والتكافل بي الأساتذة واعتبار القسم تنظيميا جيد

المجموع	اعتبار مشاكل القسم مشاكل شخصية				النسبة %	تكرار	أبدا	تسعى الإدارة إلى ترسيخ مفاهيم التعاون والتكافل بين الأساتذة.
	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما				
3	0	0	2	1	33.3%	1	أبدا	
100.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	النسبة %			
8	0	4	2	2	25.0%	2	أحيانا	
100.0%	0.0%	50.0%	25.0%	25.0%	النسبة %			
20	5	9	6	0	0.0%	0	غالبا	
100.0%	25.0%	45.0%	30.0%	0.0%	النسبة %			
15	7	4	4	0	0.0%	0	دائما	
100.0%	46.7%	26.7%	26.7%	0.0%	النسبة %			
46	12	17	14	3	6.5%	3	المجموع	
100.0%	26.1%	37.0%	30.4%	6.5%	النسبة %			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

يتضح من خلال الجدول أن الاتجاه الغالب للأساتذة أن 37% من الذين صرحوا بأنه غالبا ما يشارك الأساتذة في صياغة رسالة القسم وأهدافه، ويدعم هذا الاتجاه نسبة 50% من الذين يرون أنه أحيانا ما تعمل الإدارة على ترسيخ مبدأ التعاون والتكافل داخل القسم، وبالمقارنة مع الاتجاه الثاني 30.4%، نجد أن 66.7% من الأساتذة الذين يعتبرون القسم نموذجا تنظيميا جيدا، ينفون تماما وجود مبدأ التعاون والتكافل بين الأساتذة داخل القسم ويبدو من خلال النتائج أن هذا المؤشر ليس له دور مباشر في المتغير التابع، إذ أن صياغة رسالة القسم واستراتيجيته لا تكون عن طريق التعاون بين الجميع وإنما تكون على المستوى المركزي مع استشارة الخبراء وأعضاء الإدارة الذين كانوا في نفس المنصب. الجدول رقم (32.4): يبين العلاقة بين مبدأ التقدير والاحترام، والعمل على تذليل المصاعب في أداء المهام

المجموع	أعمل على تذليل المصاعب التي تواجهني			النسبة %	تكرار	أبدا	تفني التقدير والاحترام من الإدارة بجعلني أقدر بأنتماني
	دائما	غالبا	أحيانا				
2	0	2	0	النسبة %	تكرار	أبدا	
100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	النسبة %	تكرار	أحيانا	
10	5	4	1	النسبة %	تكرار	أحيانا	
100.0%	50.0%	40.0%	10.0%	النسبة %	تكرار	أحيانا	
17	5	11	1	النسبة %	تكرار	غالبا	
100.0%	29.4%	64.7%	5.9%	النسبة %	تكرار	غالبا	
17	14	1	2	النسبة %	تكرار	دائما	
100.0%	82.4%	5.9%	11.8%	النسبة %	تكرار	دائما	
46	24	18	4	النسبة %	تكرار	المجموع	
100.0%	52.2%	39.1%	8.7%	النسبة %	تكرار	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

يتبين من الجدول أن الاتجاه العام للمبحوثين 52.2% صرحوا بأنه دائما ما يعملون على تذليل المصاعب التي تواجههم لتحقيق التميز في الأداء، ويدعم هذا التوجه 82.4% من يرون بأنه دائما ما يتلقون التقدير من طرف الإدارة، وتوضح الصورة مدى ارتباط المتغيرين حيث أن العلاقات الموجبة المبنية على الاحترام والتقدير تدعم اتجاهات الأساتذة نحو القيادة الإدارية التي تؤكد على الأهمية الكبيرة للعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية للعملية التعليمية داخل القسم، لذلك فالأستاذ يحاول بكل السبل تحمل أكبر للمسؤولية وذلك بعدم رفع انشغالاته إذا واجهته أثناء تأديته لعمله، ويحاول التعامل معها وتذليلها إلا إذا كانت عائق قاهر يحتاج الاتصال بالإدارة العليا للقسم، وربما هناك سبب آخر راجع للتنشئة

الاجتماعية التي تلقاها الأستاذ قبل دخوله ميدان العمل، فعندما سألنا أستاذنا مبحوث على هذا الجانب قال "تايا مانيش خرنان نخدم بلي كاين وخلص".

الجدول رقم (33.4): يبين العلاقة بين التقدير والاحترام مع السعي بأن يصبح الاستاذ قدوة

المجموع	أسعى بأن أكون قدوة في قسمي وكليتي			تكرار	النسبة %		الادارة بجملي التقدير والاحترام من
	دائما	غالبا	أحيانا				
2	1	1	0	تكرار		أبدا	الادارة بجملي التقدير والاحترام من
100.0%	50.0%	50.0%	0.0%	النسبة %			
10	5	5	0	تكرار		أحيانا	
100.0%	50.0%	50.0%	0.0%	النسبة %			
17	7	9	1	تكرار		غالبا	الادارة بجملي التقدير والاحترام من
100.0%	41.2%	52.9%	5.9%	النسبة %			
17	14	3	0	تكرار		دائما	الادارة بجملي التقدير والاحترام من
100.0%	82.4%	17.6%	0.0%	النسبة %			
46	27	18	1	تكرار		المجموع	
100.0%	58.7%	39.1%	2.2%	النسبة %			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ أن أغلب الأساتذة يقرون بتلقي درجة تقدير عالية من طرف الإدارة بنسبة 82.4% هم دائما ما يسعون بأن يكونوا قدوة داخل القسم، ويمكن إرجاع هذه النسب إلى أن المعاملة الطيبة والاحترام الذي يتلقاه الأستاذ الجامعي داخل القسم من قبل القيادة الإدارية، يؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة بنفسه، لأن الأستاذ دائما يبحث عن الاعتراف داخل الجماعة كما ينعكس بدوره على تحسين وفاعلية أداء المهام بكل إخلاص من طرف الأستاذ وتزيد من مسؤوليتهم في تحسين سلوكياتهم لإثبات مدى جدارته في المعاملة التي يتلقاها.

الجدول رقم(34.4): يبين العلاقة بين العلاقات والتواصل الاجتماعي بين الأساتذة مع العمل التطوعي

المجموع	أقبل العمل التطوعي في قسمي دون تردد				تكرار	النسبة %		توجد علاقات انسانية وتواصل اجتماعي بين الأساتذة
	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا				
1	0	0	1	0	تكرار		أبدا	توجد علاقات انسانية وتواصل اجتماعي بين الأساتذة
100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	النسبة %			
11	1	6	2	2	تكرار		أحيانا	
100.0%	9.1%	54.5%	18.2%	18.2%	النسبة %			
18	8	7	3	0	تكرار		غالبا	توجد علاقات انسانية وتواصل اجتماعي بين الأساتذة
100.0%	44.4%	38.9%	16.7%	0.0%	النسبة %			
16	11	2	3	0	تكرار		دائما	توجد علاقات انسانية وتواصل اجتماعي بين الأساتذة
100.0%	68.8%	12.5%	18.8%	0.0%	النسبة %			
46	20	15	9	2	تكرار		المجموع	
100.0%	43.5%	32.6%	19.6%	4.3%	النسبة %			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

المعطيات تبين أن 68.8% من الذين يرون أنه دائما ما توجد علاقات إنسانية وتواصل اجتماعي بين الأساتذة، دائما ما يقبلون على العمل التطوعي ومن المعلوم أن قسم العلوم الاجتماعية فيه حركية كبيرة من حيث إقامة النشاطات والأيام الدراسية والتظاهرات، لذلك فإن أهمية العلاقات الإنسانية بين الأساتذة يخلق جو عائلي يعكس قيم التعاون والتكافل ويساعد على إنجاح هذه التظاهرات، لذلك عند إقامة تظاهرة تحتاج إلى متطوعين لإنجاحها فإن أول المشاركين يكونون من الأساتذة الأكثر تواجدا وارتباطا اجتماعيا مع منظم التظاهرة، كذلك لا نغفل الجانب الأساسي للعلوم الاجتماعية التي تهتم بالمجتمع وأهمية العمل التطوعي فيجب أن يكون أساتذتها هم السابقين لفعل ذلك، وعند النظر إلى الاتجاه الآخر للذين يقومون بأعمال تطوعية إلا في بعض الأحيان بنسبة 19.6%، وربما يعود ذلك إلى شخصية الفرد الانطوائية المحبة للعزلة أو إلى الأفراد ذوو الهوية المنكمشة حسب سانسوليو مثل الغير المقيمين الذين يفضلون مغادرة مكان العمل فور إتمامهم لمهامهم أو الأساتذات اللاتي لديهن التزامات عائلية.

الجدول رقم (35.4): يبين العلاقة بين تعزيز الثقة بي الجميع مع السعي بأن يكون الاستاذ قدوة

المجموع	أسعى بأن أكون قدوة في كليتي وقسمي			تكرار	أبدا	يقين الجميع على تعزيز الثقة
	دائما	غالبا	أحيانا			
4	1	3	0	تكرار	أبدا	
100.0%	25.0%	75.0%	0.0%	النسبة %		
9	4	5	0	تكرار	أحيانا	
100.0%	44.4%	55.6%	0.0%	النسبة %		
16	8	7	1	تكرار	غالبا	
100.0%	50.0%	43.8%	6.2%	النسبة %		
17	14	3	0	تكرار	دائما	
100.0%	82.4%	17.6%	0.0%	النسبة %		
46	27	18	1	تكرار	المجموع	
100.0%	58.7%	39.1%	2.2%	النسبة %		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال القراءة الأولية للمعطيات يتضح أن 82.4% من الذين يرون أن الإدارة تحرص على تعزيز الثقة والمتبادلة بين الجميع، هم الأكثر سعيا بأن يكونوا قدوة داخل القسم، وهنا يتبين العلاقة القوية بين المؤشرين الموضحين، حيث يرى الطالبين أن تعزيز قوة العلاقات الاجتماعية داخل القسم عن طريق زرع الثقة بين الجميع أساتذة وإداريين وإذابة كل

الحواجز المتشكلة نتيجة الفوارق العلمية أو الخبرة المهنية، وان إدراك وتبني الأساتذة لهذه الممارسة يجعل العمل داخل القسم يسوده التعاون والتآخي والألفة ويعزز الانتماء، ويقلل من حدة التوترات وتصبح فيه عملية التفويض سلسة، لذلك يسعى كل أستاذ مُنح هذه الثقة أن يؤكد على استحقاقها من خلال التزامه بكل السلوكات الإيجابية.

الجدول رقم (36.4): يبين العلاقة بين تجنب أي سلوك مسيء في حق الأستاذ مع الدفاع عن سياسة القسم

المجموع	أدفع عن سياسة قسمي دون أن يطلب مني ذلك				تكرار	أبدا	تجنب الإدارة للسلوكات التي تمس كرامة الأستاذ
	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا			
2	0	1	1	0	تكرار	أبدا	
100.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	النسبة %		
9	0	4	4	1	تكرار	أحيانا	
100.0%	0.0%	44.4%	44.4%	11.1%	النسبة %		
13	4	7	2	0	تكرار	غالبا	
100.0%	30.8%	53.8%	15.4%	0.0%	النسبة %		
22	14	5	3	0	تكرار	دائما	
100.0%	63.6%	22.7%	13.6%	0.0%	النسبة %		
46	18	17	10	1	تكرار	المجموع	
100.0%	39.1%	37.0%	21.7%	2.2%	النسبة %		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ في هذا الجدول أن 63.6% من الذين يرون أن الإدارة دائما ما تضع كرامة الأستاذ فوق كل اعتبار، هم الأكثر دفاعا عن سياسة القسم، ويعزز هذه النسبة بالاتجاه الغالب الثاني 37% ويدعمهم نسبة 53.8%. في حين لا يمكن المرور على نسبة الذين صرحوا بأنهم لا يدافعون على سياسة القسم إلا في بعض الأحيان وهم الذين يرون بأن الإدارة تمارس بعض السلوكيات التي قد تمس بالأستاذ بقصد أو بغير قصد.

وسنقوم بربط هذا المؤشر لنرى تأثيره في اعتبار مشاكل القسم مشاكل شخصية.

ومن خلال المعطيات الموائية يتبين أن الاتجاه العام لاستجابات الأساتذة المستجوبين 37% يقرون بأنهم غالبا ما يعتبرون أن مشاكل القسم مشاكلهم الخاصة، ويدعم هذه النسبة بالذين أجابوا بأحيانا ما تراعي الإداري كرامة الأستاذ بنسبة 55.6%، وبالمقارنة مع الاتجاه العام الثاني 30.4% فإن النسبة التي تدعم هذا الاتجاه هي 100% من الذين قالوا أن الإدارة لا تراعي كرامة الأستاذ، ومن خلال القراءة الإحصائية يتبين عدم وجود تأثير بين المؤشرين.

الجدول رقم (37.4): يبين العلاقة بين تجنب أي سلوك مسيء في حق الأستاذ وتبني مشاكل القسم

المجموع	أشعر بأن مشاكل قسمي هي مشاكل خاصة				تكرار	أبدا	تجنب الإدارة للسلوكات التي تمس كرامة الأستاذ
	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا			
2	0	0	2	0	تكرار	أبدا	تجنب الإدارة للسلوكات التي تمس كرامة الأستاذ
100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	النسبة %		
9	0	5	2	2	تكرار	أحيانا	تجنب الإدارة للسلوكات التي تمس كرامة الأستاذ
100.0%	0.0%	55.6%	22.2%	22.2%	النسبة %		
13	4	3	5	1	تكرار	غالبا	تجنب الإدارة للسلوكات التي تمس كرامة الأستاذ
100.0%	30.8%	23.1%	38.5%	7.7%	النسبة %		
22	8	9	5	0	تكرار	دائما	تجنب الإدارة للسلوكات التي تمس كرامة الأستاذ
100.0%	36.4%	40.9%	22.7%	0.0%	النسبة %		
46	12	17	14	3	تكرار	المجموع	تجنب الإدارة للسلوكات التي تمس كرامة الأستاذ
100.0%	26.1%	37.0%	30.4%	6.5%	النسبة %		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

وبناء على ما تقدم نجد الدور الذي يلعبه عدم المساس بكرامة الأستاذ في تبنيه الدفاع عن سياسة القسم دون أن يطلب منه ذلك، ويعزو الطالبين هذه النتيجة إلى أن الإدارة تضع كرامة الأستاذ فوق أي اعتبار وتقف بجانبه تحت أي تهديد قد يمس بالأستاذ سواء خارجي أو داخلي صادر عن أي جهة خاصة مع بعض المناوشات التي قد تقع مع الطلبة، فبأي حال من الأحوال لا يتوقع الأستاذ أن تفاضل الإدارة بينه وبين الطالب في حالة وجود خلاف، ومن جهة أخرى لا يمكن إغفال أن الطاقم الإداري هم أيضا أساتذة وما يمس الأستاذ يمسهم أيضا، لذلك فإن هذا الدعم الذي يتلقاه الأستاذ من الإدارة يشعره بالحماية والاطمئنان في أداء عمله ويتبنى هذا الاتجاه من طرف الإدارة ويزيد من قوة اندماجه داخل القسم بحيث يعتبر أن من يقدر في القسم يقدر فيه شخصا لذلك يدافع عن سياسة القسم ويتكلم بضمير جمعي "نحن".

من خلال ما سبق وتم عرضه وتحليله وتفسيره فيما يخص نتائج اختبار الفرضية الجزئية الخامسة التي تخص بعد العلاقات الانسانية، فقد تمكنا من ربط خمسة مؤشرات من أصل سبعة 7/5، أي بنسبة تقريبية تفوق 70%، وهي نسبة مقبولة على العموم حسب المؤشرات التي تناولناها في بعد المركزية، ومنه نقبل الفرضية الجزئية الخامسة القائلة:

قوة العلاقات الانسانية السائدة تساعد الأستاذ في تمثله لذاته بالنسبة للجماعة التي ينتمي إليها، وتساعده كذلك على تمحوره حول القيم المركزية للقسم.

❖ اختبار الفرضية الجزئية السادسة: قوة العلاقات الانسانية تساعد الأستاذ في إدراك السمات المتميزة داخل القسم.

سنقوم الآن باختبار الفرضية السادسة لبعد العلاقات الانسانية مع بعد التميز.

الجدول رقم (38.4): يبين العلاقة بين التعاون والتكافل بين الأساتذة مع الجودة في تنظيم مختلف النشاطات

المجموع	الجودة في تنظيم مختلف الفعاليات				تكرار	أبدا	ترسيخ مفاهيم التعامل والتكافل بين الأساتذة
	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا			
3	0	0	0	3	النسبة %		
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	تكرار	أبدا	
8	1	3	4	0	النسبة %		
100.0%	12.5%	37.5%	50.0%	0.0%	تكرار	أحيانا	
20	10	7	3	0	النسبة %		
100.0%	50.0%	35.0%	15.0%	0.0%	تكرار	غالبا	
15	13	1	1	0	النسبة %		
100.0%	86.7%	6.7%	6.7%	0.0%	تكرار	دائما	
46	24	11	8	3	النسبة %		
100.0%	52.2%	23.9%	17.4%	6.5%	تكرار	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

يبين الجدول أعلاه أن 86.7 % من الذين يرون أن الإدارة دائما ما تعمل على ترسيخ مبدأ التعاون والتكافل بين الأساتذة وتشجيع العمل بروح الفريق، هم الذين يرون بأن القسم يتميز بالجودة والإتقان في تنظيم النشاطات والملتقيات والندوات العلمية، ويعزو الطالبين إلى أن الإدارة تعلم بأن الثقافة التنظيمية التي تشجع على العمل بروح الفريق لتعويض جوانب الضعف الفردية، تجعل القيام وانجاز المهام يكون بأكثر فاعلية وإتقان وجودة عن طريق تقسيم الأدوار بين الجميع والاستعانة بخبرات وأفكار أعضاء الفريق، وهذا يحقق لهم رضا ونشاط وانتماء وخلق مناخ عمل يتميز بالحركية لتحقيق أحسن النتائج، والسر وراء ذلك فحسب نتائج الجدول الموالي الذي يؤكد على أن العلاقات الإنسانية والتواصل الاجتماعي بين الأساتذة يعد سبب مباشر في نجاح القسم في التميز في تنظيم مختلف النشاطات، ولذلك فإن تعزيز قوة تماسك الفريق وإذابة كل الفوارق تكون عن طريق تعزيز العلاقات بين الأعضاء من خلال زيارات المجاملة والتقاربات العائلية والمخرجات الترفيهية والتي تكسر روتين العمل وتبتعد عن الرسميات.

الجدول رقم (39.4): يبين علاقة العلاقات الاجتماعية بين الاساتذة والجودة في تنظيم مختلف النشاطات

المجموع	الجودة في تنظيم مختلف النشاطات				تكرار	أبدا	وجود علاقات انسانية وتواصل اجتماعي بين الاساتذة
	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا			
1	0	0	0	1	تكرار	أبدا	وجود علاقات انسانية وتواصل اجتماعي بين الاساتذة
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	النسبة %		
11	3	2	5	1	تكرار	أحيانا	
100.0%	27.3%	18.2%	45.5%	9.1%	النسبة %		
18	8	6	3	1	تكرار	غالبا	
100.0%	44.4%	33.3%	16.7%	5.6%	النسبة %		
16	13	3	0	0	تكرار	دائما	
100.0%	81.2%	18.8%	0.0%	0.0%	النسبة %		
46	24	11	8	3	تكرار	المجموع	
100.0%	52.2%	23.9%	17.4%	6.5%	النسبة %		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

ولتحري الدقة أكثر لمعرفة الفئة الأكثر قوة في علاقاتها الإنسانية وإدراكها لتمييز القسم في تنظيم النشاطات، وحسب الدراسة الميدانية تم الاستعانة بالمتغير الرائد وهو التخصص.

الجدول رقم (40.4): العلاقة بين العلاقات الاجتماعية والجودة في التنظيم حسب التخصص

المجموع	الجودة في تنظيم مختلف النشاطات								التخصص		وجود علاقات انسانية وتواصل اجتماعي بين الاساتذة
	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما			
100.0%	4	50.0%	2	25.0%	1	25.0%	1			أحيانا	وجود علاقات انسانية وتواصل اجتماعي بين الاساتذة
100.0%	5	60.0%	3	20.0%	1	20.0%	1			علم الاجتماع	
100.0%	6	83.3%	5	16.7%	1	0.0%	0			دائما	
100.0%	15	66.7%	10	20.0%	3	13.3%	2			المجموع	
100.0%	3	0.0%	0	66.7%	2	33.3%	1			غالبا	
100.0%	5	100.0%	5	0.0%	0	0.0%	0			دائما	
100.0%	8	62.5%	5	25.0%	2	12.5%	1			المجموع	
100.0%	1	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	100.0%	1	أبدا	
100.0%	6	16.7%	1	0.0%	0	66.7%	4	16.7%	1	أحيانا	
100.0%	8	50.0%	4	25.0%	2	12.5%	1	12.5%	1	غالبا	
100.0%	4	50.0%	2	50.0%	2	0.0%	0	0.0%	0	دائما	
100.0%	19	36.8%	7	21.1%	4	26.3%	5	15.8%	3	المجموع	
100.0%	1	0.0%	0	100.0%	1					أحيانا	
100.0%	2	50.0%	1	50.0%	1					غالبا	
100.0%	1	100.0%	1	0.0%	0					دائما	
100.0%	4	50.0%	2	50.0%	2					المجموع	
100.0%	1	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	100.0%	1	أبدا	
100.0%	11	27.3%	3	18.2%	2	45.5%	5	9.1%	1	أحيانا	
100.0%	18	44.4%	8	33.3%	6	16.7%	3	5.6%	1	غالبا	
100.0%	16	81.2%	13	18.8%	3	0.0%	0	0.0%	0	دائما	
100.0%	46	52.2%	24	23.9%	11	17.4%	8	6.5%	3	المجموع	

الجدول يؤكد أن 83.3% من الذين يرون أن القسم يتميز بجودة التنظيم ويقرون بوجود علاقات انسانية وتواصل اجتماعي هم أساتذة علم الاجتماع، وبالفعل هذا ما لمسناه على أرض الواقع فالنشاطات والملتقيات الأكثر نجاحا في القسم تجد معظم منظميها من أساتذة علم الاجتماع، ويؤكد ذلك أيضا الأصدقاء التي تأتي من ضيوف الملتقيات والثناء على الفريق المنظم، على أرض الواقع أو على صفحات الفيسبوك، هذا النجاح يؤكد دائما تلك اللحمة وقوة التماسك بين الأساتذة بامتثالهم للثقافة التنظيمية التي تشجع بناء العلاقات الانسانية والتواصل حتى خارج ميدان العمل كما قلنا سابقا متمثلا في شكل خرجات ترفيهية. وفي هذا الصدد قمنا عنوة بتوجيه سؤال لأستاذ من تخصص آخر لمعرفة احتمالية وجود سبب بسيط آخر "فقام بهز رأسه مبتسما أي لدارة الكلها نتاعهم، تحوسهم ماينجحوشي؟"، وقد لمسنا من هذه الإجابة وجود تنافس على المستوى التنظيمي من جانب التخصصات الموجودة داخل القسم، ولكن اختيارنا للاتجاه النظري في الجانب التطبيقي جعلنا نتجنب الخوض في جانب الصراع التنظيمي كمتغير بسيط، وتأثيره على بناء الهوية التنظيمية.

الجدول رقم (41.4): يبين علاقة التقدير والاحترام مع اعتبار القسم نموذجا تنظيميا يحتذى به

المجموع	اعتبار القسم أكثر من مجرد مكان للعمل				تكرار	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما					
2	0	0	0	2	تكرار	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	النسبة %				
10	4	4	2	0	تكرار	أحيانا	غالبا	دائما	تلقى التقدير والاحترام من الإدارة يجعله يفتخر بانتمائه
100.0%	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	النسبة %				
17	6	7	4	0	تكرار	غالبا	دائما	تلقى التقدير والاحترام من الإدارة يجعله يفتخر بانتمائه	
100.0%	35.3%	41.2%	23.5%	0.0%	النسبة %				
17	10	6	0	1	تكرار	دائما	تلقى التقدير والاحترام من الإدارة يجعله يفتخر بانتمائه		
100.0%	58.8%	35.3%	0.0%	5.9%	النسبة %				
46	20	17	6	3	تكرار	المجموع			
100.0%	43.5%	37.0%	13.0%	6.5%	النسبة %				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ أن البيانات توضح أن الاتجاه الغالب للمبحوثين 43.5% دائما ما يعتبرون القسم أكثر من مكان للعمل، ويدعم هذا الاتجاه 58.8% من الذين صرحوا بأنهم دائما ما يتلقون الاحترام من طرف الإدارة، وبالمقارنة مع الاتجاه الثاني 37% بغالبا ويدعم توجههم 41.2% ممن يتلقون التقدير من الإدارة.

الجدول رقم (42.4): يبين العلاقات بين العلاقات الاجتماعية السائدة مع اعتبار القسم أكثر من مكان للعمل

المجموع	اعتبار القسم أكثر من مجرد مكان للعمل				تكرار	أبدا	وجود علاقات إنسانية وتواصل اجتماعي
	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا			
1	0	0	0	1	تكرار	أبدا	
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	النسبة %		
11	3	4	3	1	تكرار	أحيانا	
100.0%	27.3%	36.4%	27.3%	9.1%	النسبة %		
18	6	9	3	0	تكرار	غالبا	
100.0%	33.3%	50.0%	16.7%	0.0%	النسبة %		
16	11	4	0	1	تكرار	دائما	
100.0%	68.8%	25.0%	0.0%	6.2%	النسبة %		
46	20	17	6	3	تكرار	المجموع	
100.0%	43.5%	37.0%	13.0%	6.5%	النسبة %		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

واضح بأن توجه الأساتذة نحو اعتبار القسم أكثر من مجرد مكان للعمل بنسبة 43.5%، وبإدخال المتغير العلاقات الإنسانية والتواصل الاجتماعي نجد أن الذين دائما ما يمثلون لهذه الثقافة نسبة 68.8%، وهذا يبين الارتباط بين المتغيرين. وعندما نقوم ربط المتغير الثالث تعزيز الثقة، مع اعتبار القسم أكثر من مكان للعمل، فحسب الجدول الموالي نجد أن 58.8% من الذين يرون أن الإدارة تعمل على تعزيز الثقة بين الجميع هم الأكثر اعتبارا بأن القسم ليس مكان للعمل فقط

الجدول رقم (43.4): العلاقة بين تعزيز الثقة بين الجميع واعتبار القسم أكثر من مكان للعمل

المجموع	اعتبار القسم أكثر من مجرد مكان للعمل				تكرار	أبدا	تعزز الإدارة على تعزيز الثقة المتبادلة بين الجميع
	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا			
4	0	0	3	1	تكرار	أبدا	
100.0%	0.0%	0.0%	75.0%	25.0%	النسبة %		
9	2	5	1	1	تكرار	أحيانا	
100.0%	22.2%	55.6%	11.1%	11.1%	النسبة %		
16	8	6	2	0	تكرار	غالبا	
100.0%	50.0%	37.5%	12.5%	0.0%	النسبة %		
17	10	6	0	1	تكرار	دائما	
100.0%	58.8%	35.3%	0.0%	5.9%	النسبة %		
46	20	17	6	3	تكرار	المجموع	
100.0%	43.5%	37.0%	13.0%	6.5%	النسبة %		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

بناء على ما تقدم رأينا الدور الذي يلعبه كل من حسن التقدير والاحترام وبناء العلاقات الاجتماعية وتبادل الثقة بين الجميع في تماثل الأستاذ لهذه الثقافات وإدراكه لهذه السمة المميزة في القسم، لأنها تشعر الفرد بالاطمئنان النفسي وتصبح صورته الذاتية إيجابية وتقوي اندماجه داخل النسق الذي ينتمي إليه، وتضمن ولاءه الوظيفي داخل القسم، ولقد سألنا أحد الأساتذة المستجوبين حول استقراره في العمل هنا بدلا من أن يقرب خطوة نحو جامعة ولايته باعتباره غير مقيم هنا، فقد أجاب "نخلي القدر والاحترام وراحة البال هنا ونروح نتخابط في جبهة أخرى".

الجدول رقم (44.4): يبين العلاقة بين مساعدة الإدارة على تكييف الأستاذ الجديد في القسم مع اعتبار القسم جيد تنظيميا

المجموع	أعتبر قسما نمونجا تنظيميا يحتذى به مقارنة بغيره				تكرار	أحيانا	تساعد الإدارة الأستاذة
	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما			
12	2	6	1	3	تكرار	أحيانا	البيئة الجامعية مع تكييفهم مع
100.0%	16.7%	50.0%	8.3%	25.0%	النسبة %		
18	2	4	8	4	تكرار	غالبا	البيئة الجامعية مع تكييفهم مع
100.0%	11.1%	22.2%	44.4%	22.2%	النسبة %		
16	0	0	8	8	تكرار	دائما	البيئة الجامعية مع تكييفهم مع
100.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	النسبة %		
46	4	10	17	15	تكرار	المجموع	البيئة الجامعية مع تكييفهم مع
100.0%	8.7%	21.7%	37.0%	32.6%	النسبة %		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

يتضح من الجدول أن الاتجاه الغالب للأساتذة يرون أن القسم ذو نموذج تنظيمي جيد مقارنة بغيره بنسبة 37% ويدعم هذا التوجه 50% من الذين صرحوا بأن الإدارة دائما ما تساعد الأساتذة الجدد على التوافق مع البيئة الجامعية، في حين الذين لا يعتبرون القسم مميزا تنظيميا إلا في بعض الأحيان بنسبة 21.7% ويدعمهم 50% من الذين قالوا بأن الإدارة لا تساعد الأساتذة الجدد على التكيف في بداية مشواره الوظيفي.

تبين من خلال القراءة الإحصائية وجود الارتباط بين المتغيرين، ويرى الطالبين أن الإدارة تسعى إلى مساعدة الأساتذة الجدد على الاندماج السريع مع البيئة التنظيمية باعتبارها ميدان عمل جديد ومخالف تماما لتصورات الموظف الجديد لأن الواقع العملي مختلف على النظري، بالإضافة إلى فقدان مهارات التواصل مع الجمهور المتمثل في الطلبة الذي يعتبر

هاجسا كبيرا للأستاذ الجامعي في بداية حياته العملية¹، وحسب احتكاكنا بالقسم فقد سمعنا ببعض البرامج التكوينية للأساتذة الجدد حول طريقة التدريس وكيفية التعامل مع مختلف الأنماط السلوكية التي قد تواجههم من طرف الطلبة بمختلف المستويات والأعمار. بينما نسبة الذين قالوا بأن الإدارة لا تساعد الأساتذة الجدد على التكيف مع البيئة الجامعية فقد يعود ذلك في نظرهم إلى أن البرامج الحالية لمساعدة الأستاذ على الاندماج لا تكفي باعتبار الأستاذ الجديد يتعرض لمختلف الضغوطات في عملية التدريس والحجم الساعي وعملية البحث العلمي. الجدول رقم (45.4): يوضح العلاقة بين إقامة احتفالات دورية لتكريم الأساتذة مع اعتبار القسم نموذجا تنظيميا يحتذى به.

المجموع	أعتبر قسما نموذجا تنظيميا يحتذى به				تكرار	النسبة %	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما						
5	1	1	1	2	تكرار	النسبة %	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
100.0%	20.0%	20.0%	20.0%	40.0%	تكرار	النسبة %	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
11	5	1	5	0	تكرار	النسبة %	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
100.0%	45.5%	9.1%	45.5%	0.0%	تكرار	النسبة %	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
14	2	7	4	1	تكرار	النسبة %	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
100.0%	14.3%	50.0%	28.6%	7.1%	تكرار	النسبة %	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
16	7	8	0	1	تكرار	النسبة %	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
100.0%	43.8%	50.0%	0.0%	6.2%	تكرار	النسبة %	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
46	15	17	10	4	تكرار	النسبة %	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
100.0%	32.6%	37.0%	21.7%	8.7%	تكرار	النسبة %	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن الاتجاه الغالب للأساتذة 37% الذي يعتبرون القسم نموذجا تنظيميا يحتذى به مقارنة بغيره، يدعم اتجاههم نسبة مماثلة 50% دائما وغالبا ما تقوم الإدارة بإقامة حفلات تكريمية للأساتذة الذين تحصلوا على شهادات عليا وترقيات، وفي اتجاه الآخر الذين يعتبرون القسم مميذا تنظيميا إلا في بعض الأحيان بـ 21.7% يدعم توجههم 45.5% من الذين صرحوا بأن الإدارة أحيانا ما تقوم بمثل هذه التكريمات.

ارتباط هذه المتغيرين يبين حسب استطلاعنا للرأي أن الإدارة تقوم باحتفالات رمزية

¹ عبد الناصر سناني: الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في سنواته الأولى من مسيرته المهنية، دراسة ميدانية بكلية الآداب، أطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، كلية العلوم والانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص151.

تحفيزية معنوية لكل أستاذ تحصل على ترقية أعلى أو تحصل على الدكتوراه أو التأهيل، فهذه الممارسة جعلت الأساتذة يعتبرونها شيء مميز للقسم مقارنة بغيره يساعد الأستاذ على تعزيز ثقته بنفسه وبذل المزيد لتطوير نفسه وزيادة فعاليته داخل القسم، لأن الفرد بعد تحقيقه لحاجاته الفسيولوجية وحاجته للأمان وتحقيق حاجاته الاجتماعية في شكل تصاعدي، يصل إلى مرحلة الحاجة للتقدير والاعتراف من أجل تحقيق ذاته داخل الجماعة والنسق الذي تنتمي إليه.

بينما من جهة الذين قالوا أحيانا فحسب رأيهم أن هذه الاحتفالات تكون خاصة بتخصص معين فقط أي بمبادرات شخصية بين الأساتذة الذين تجمعهم أواصر وعلاقات اجتماعية قوية.

بناء على ما سبق عرضه من النتائج التي تخص الفرضية الجزئية السادسة لبعده العلاقات الانسانية مع بعد التميز، تمكنا من ربط ستة مؤشرات من أصل سبعة 7/6، أي بنسبة تقارب 85%، وهي نسبة جيدة ومرتفعة تبين مدى الدور الذي يلعبه بعد العلاقات الانسانية في بناء الهوية التنظيمية للأستاذ.

ومنه نقبل الفرضية الجزئية السادسة القائلة: قوة العلاقات الانسانية السائدة تعمل على إدراك الأساتذة للصفات المميزة للقسم.

إذن بعد كل ما سبق في اختبار الفرضيات الجزئية الستة وتوضيح دور المؤشرات الخاصة بالمتغير المستقل الثقافة التنظيمية، وربطها بمؤشرات المتغير التابع الهوية التنظيمية. وبناء على النتائج نقبل الفرضية الرئيسية الأولى القائلة:

تساهم الثقافة التنظيمية في بناء الهوية التنظيمية

لأساتذة قسم العلوم الاجتماعية

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الهوية التنظيمية للأساتذة تعزي للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، التخصص، الخبرة).

سوف نقوم بتقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية حسب كل متغير كالتالي:

❖ الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الهوية التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار T لحساب الفروق بين عينتين مستقلتين: الجدول رقم (46.4): يوضح نتائج اختبار T لدرجات الهوية التنظيمية باختلاف السن

عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
14	42.0714	9.4499	0.185	0.854
32	42.59638	8.5113		
46	42.4348			

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

الجدول يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الهوية التنظيمية بين الذكور والإناث، حيث بلغت قيمة T 0.185 وبمستوى دلالة 0.854 وهي أكبر من 0.05 الدالة إحصائية، وقد يفسر ذلك بأن مهنة التدريس في الجامعة أصبحت مرغوبة بشكل كبير من الطرفين لما توفره من تنمية القدرات والمهارات وإثبات الذات وكسب المكانة الاجتماعية المرجوة، كما أن الفرص أصبحت متساوية في تقلد المناصب الإدارية بين الذكور والإناث الذين أصبح لديهم دور هام في ديناميكية القسم لذلك فإن لديهم توحيد الشعور مع الذكور في إدراكهم للهوية التنظيمية للقسم، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة زين العابدين وكتوم مدقن¹.

¹ كلتوم مدقن، نرجس زكري: تغير مفهوم الهوية المهنية ببعض الكليات، دراسة ميدانية لعينة من المسؤولين بجامعة قاصدي مرباح، الملتقى الدولي الثاني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص757.

❖ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الهوية التنظيمية تبعا لمتغير العمر.

لإختبار هذه الفرضية نستعمل تحليل التباين الأحادي ANOVA.

الجدول رقم(47.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين درجات الهوية التنظيمية للأساتذة طبقا لمتغير السن.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	17.869	2	8.820	0.112	0.894
داخل المجموعات	3391.665	43	78.876		
المجموع	3409.304	45	/		

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجات الهوية التنظيمية للأساتذة طبقا لمتغير السن، حيث بلغت F المحسوبة 0.112 عند مستوى الدلالة 0.894 وهي أكبر من 0.05 الدالة إحصائيا، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن بناء الهوية التنظيمية يحتاج لعمليات تنشئة تنظيمية واجتماعية داخل القسم مع مرور الوقت يكتسب الأستاذ هويته التنظيمية، ولأن عملية التوظيف لا يشترط فيها السن، وبالتالي يوجد اساتذة كبار في السن ولكن حديثي التوظيف، ولكن بالنظر لزاوية السرعة في إكتساب الهوية التنظيمية نجدها عند عند الفئة الأكبر في السن، لما يتلقونه من احترام وتقدير من طرف الجميع ويمكن الاستعانة بهم في عند حدوث أي إشكالات نظرا لخبراتهم السابقة وامتلاكهم الرزانة التي تمكنهم التعامل بحكمه مع الأمور المستجدة، فيكون انتمائهم وإندماجهم سريع داخل القسم ويكتسبون هويتهم التنظيمية.

❖ الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الهوية التنظيمية تبعا لمتغير الدرجة العلمية.

لإختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA

الجدول رقم(48.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين درجات الهوية التنظيمية للأساتذة طبقا لمتغير الدرجة العلمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.492	3	0.164	0.002	1.000
داخل المجموعات	3408.813	42	81.162		
المجموع	3409.304	45			

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجات الهوية التنظيمية للأساتذة طبقا لمتغير الدرجة العلمية، حيث بلغت F المحسوبة 0.002 عند مستوى الدلالة 1.000 وهي أكبر من 0.05 الدالة إحصائيا، وترجع هذه النتائج ربما إلى تكافؤ الفرص في تقلد المناصب والمنح العلمية والمساواة بين الجميع في مختلف أنشطة، أي لا يوجد تمييز نسبيا في القسم حسب الدرجة العملية.

❖ الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الهوية التنظيمية تبعا لمتغير التخصص.

يوضح الجدول الموالي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجات الهوية التنظيمية للأساتذة طبقا لمتغير الدرجة العلمية، حيث بلغت F المحسوبة 2.74 عند مستوى الدلالة 0.055 وهي أكبر نسبيا من 0.05 الدالة إحصائيا، -"وفي حالة الدلالة الإحصائية 0.06 نجد التباين في استجابات الأساتذة حول الهوية التنظيمية تبعا لمتغير التخصص"-، ويمكن تفسير ذلك بقوة تماسك جماعة الأساتذة حسب التخصص لما يجمعهم من لغة وقوة العلاقات بينهم، وتقاسم معايير وقيم خاصة بهم.

الجدول رقم(49.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين درجات الهوية التنظيمية للأساتذة طبقا لمتغير التخصص.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	557.869	3	185.989	2.74	0.055
داخل المجموعات	2851.337	42	67.889		
المجموع	3409.304	45			

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.V20

ولمعرفة لمن هذا التباين النسبي قمنا بمقارنة المتوسطات بين التخصصات حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم(50.4): يوضح المتوسطات الحسابية لدرجات الهوية التنظيمية للأساتذة طبقاً للتخصص.

التخصص	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	الانحراف المعياري
علم الاجتماع	47.5000	15	9.125
علوم التربية	44.4000	8	8.62
علم النفس	38.5263	19	8.69
الفلسفة	43.5000	4	8.70
المجموع	42.4348	46	8.70

من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.V20

يبين هذا الجدول أن أساتذة علم الاجتماع يمتلكون هوية تنظيمية أقوى، فهوية المندمج التي تكلم عنها سانسوليو حيث تعبر هذه الهوية عن امتثال العمال لمعايير الجماعة وقيمها وعلى رأسها القيم الجماعية، فأصحابها فاعلين يميلون إلى تكوين علاقات سوسيو مهنية في ما بينهم تشترط الانتماء إلى نفس الفئة السوسيو مهنية، حيث يكونون ما يسمى بالجماعة الثقافية أين اللغة العامية واحدة وكذا اللباس، والأدوات...، ولأن هذه الهوية تمتلكها جميع التخصصات فإن السبب الذي جعل هذا التباين يظهر هو توافق قيم ومعايير أساتذة علم الاجتماع مع قيم ومعايير والفلسفة التنظيمية للإدارة باعتبار معظم المنتمين للإدارة من نفس التخصص.

❖ الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الهوية

التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة.

الجدول رقم(51.4): يوضح تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين درجات الهوية التنظيمية للأساتذة طبقاً لمتغير الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.288	2	2.644	0.33	0.967
داخل المجموعات	3404.016	43	79.163		
المجموع	3409.304	45			

من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجات الهوية التنظيمية للأساتذة طبقاً لمتغير الدرجة العلمية، حيث بلغت F المحسوبة 0.33 عند مستوى الدلالة 0.967 وهي أكبر من 0.05 الدالة إحصائياً، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الذين يمتلكون خبرات أكثر من 10 سنوات قد شهدوا تغير الإدارة ربما أكثر من مرة ولذلك فالثقافة التنظيمية السائدة تتغير تبعاً للفلسفة التنظيمية للإدارة الحديثة، وبالتالي فإن عامل الخبرة لم يتضح تأثيره في اكتساب الهوية التنظيمية داخل القسم، ولو أنه يوجد تباين ضئيل جداً حسب الجدول الموالي، حيث يقل مستوى الهوية كلما قلت سنوات الخبرة، ولكنه غير دال إحصائياً، وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصل إليه زين العابدين.

الجدول رقم (52.4): يوضح المتوسطات الحسابية لدرجات الهوية التنظيمية للأساتذة طبقاً لمتغير التخصص.

الخبرة	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	الانحراف المعياري
5-0	42.2174	23	9.125
10-6	42.3571	14	8.62
أكثر من 10	43.1111	9	8.69
المجموع	42.4348	46	8.70

من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.V20

مما سبق اختباره في الفرضيات الجزئية، نقبل الفرضية الرئيسية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الهوية التنظيمية للأساتذة تعزي للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، التخصص، الخبرة).

ثالثاً: ملخص النتائج:

أبرز النتائج التي تم تقديمها في الدراسة الحالية نتناولها كما يلي:

1. النتائج المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

- أظهرت النتائج الممارسة المرتفعة للثقافة التنظيمية السائدة داخل القسم من وجهة نظر الأساتذة المعبر عنها بجميع المؤشرات التي تمثل القيم التنظيمية والممارسات الإدارية وكذلك شبكة العلاقات الانسانية داخل القسم، وذلك بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.02 وانحراف معياري 0.833 معبراً عن التشتت البسيط لدرجات استجابات العينة.
- أبرزت النتائج عدم وجود تفاوت في مستوى استجابات العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث جاءت مقارنة بمتوسط حسابي بين 2.98-3.06، معبرة عن الممارسة المرتفعة لهذه الأبعاد.
- أعلى مستوى استجابة كان بعد العلاقات الانسانية داخل القسم بمتوسط حسابي 3.06، وقد كانت جميع عباراته مرتفعة تتراوح بين 2.99-3.20، وقد جاءت أعلى العبارات استجابة هي حرص الإدارة على تجنب أي سلوكيات قد تمس بكرامة الأستاذ.
- بعد الممارسات الإدارية اتى في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.04، وقد جاءت جميع مؤشرات مرتفعة بين 2.91-3.25، وأعلى العبارات هي تمتع أعضاء الإدارة بروح المسؤولية داخل القسم.
- يليه بعد القيم التنظيمية بمتوسط حسابي 2.98 وانحراف معياري 0.863، وقد كانت عباراته متباينة بين 2.87-3.26، واحتلت عبارة الالتزام بالنظام الداخلي والتعليمات داخل القسم المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.26.
- للإدارة العليا دور في تشكيل الثقافة التنظيمية تبعاً لتوجهاتهم وقيمهم وفلسفة تسييرهم.

من خلال هذه النتائج نجد أن الأساتذة المبحوثين يرون أن الثقافة التنظيمية السائدة في القسم بصورة إيجابية ، وهي النتيجة التي تتفق مع دراسة هدى درنوني حول الرؤية الإيجابية للثقافة السائدة ولكن اختلفت معها في ترتيب الأبعاد حيث احتل بعد القيم المرتبة

الأولى¹، وتتفق مع زهرة خلوف عندما احتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الثالثة²، بينما اختلفت هذه النتائج عن دراسة أبو بكر منصور أن الإدارة الجزائرية بوجه عام لم تنجح في تبني ثقافة تنظيمية قوية وعالية المستوى خاصة مستوى العلاقات الذي ما يزال ضعيفا³، بينما في دراستنا بينت قوة العلاقات داخل القسم.

2. النتائج المتعلقة بالهوية التنظيمية:

- أبرزت النتائج قوة الهوية التنظيمية التي يتمتع بها أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بمتوسط حسابي 3.03 وبانحراف معياري 0.868.
- جاء بعد تمركز الأساتذة حول القيم الجوهرية للقسم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.13 بدرجة استجابة قوية، وقد كانت جميع الاستجابات مرتفعة بين 2.82-3.57، وجاءت أعلى العبارات استجابة سعي الأستاذ بأن يكون قدوة داخل القسم بمتوسط حسابي 3.57.
- بعد التميز جاء بمتوسط حسابي 2.93 وبانحراف معياري 0.924، وقد كانت جميع الاستجابات قوية، ماعدا عبارة ثبات سياسة القسم حتى لو تغيرت الإدارة بمستوى استجابة متوسط 2.28، بينما أعلى العبارات كانت الرؤية المشتركة لتمييز القسم وسمعته الإيجابية مقارنة بغيره في الجامعة 3.28، تليها تميز القسم في تنظيم مختلف الفعاليات.

بينت هذه النتائج قوة الهوية التنظيمية لأساتذة قسم العلوم الاجتماعية، حسب المؤشرات التي تم استعمالها في الدراسة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع ما توصل إليه محمد زين العابدين حيث وجد درجة تمثل المدرسين للهوية التنظيمية مرتفعة⁴، واتفقت كذلك مع دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف حيث وجد الرؤية المشتركة لدى أعضاء هيئة التدريس إزاء الهوية التنظيمية مرتفعة⁵.

¹ هدى درنوني، مرجع سابق، ص 267.

² زهرة خلوف، مرجع سابق، ص 259.

³ أبو بكر منصور، مرجع سابق، ص 197.

⁴ محمد زين العابدين عبد الفتاح، محمد سيد علي يوسف، مرجع سابق، ص 22.

⁵ عبد اللطيف، محفوظ أحمد، مرجع سابق، ص 149.

3. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الرئيسية:

❖ نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

• بعد القيم التنظيمية والهوية التنظيمية

أبرز النتائج مساهمة القيم التنظيمية في بناء الهوية التنظيمية لأساتذة القسم بمعامل ارتباط مقدر بـ 0.754، وقد كان ارتباط القيم التنظيمية مع بعد التمركز فوق المتوسط بـ 0.636، بواقع أربعة (مؤشرات الالتزام بالتعليمات والوقت والرقابة الإشرافية وكذلك المشاركة) من أصل سبعة مؤشرات، بينما جاء الارتباط قويا مع بعد التميز بـ 0.812، بخمسة مؤشرات من أصل سبعة، وقد كان لمؤشر الترحيب باقتراحات الأساتذة وكذلك العمل ضمن فريق العمل المساهمة الكبيرة في الأداء المتميز واتقان تنظيم الفعاليات، وقد اتفقت مع نتيجة سالم إلياس الذي وجد أن العمل ضمن فريق العمل يحقق الأداء المتميز والفعالية⁶.

• بعد الممارسات الإدارية والهوية التنظيمية

بينت النتائج التي تم عرضها سابقا أن الممارسات الإدارية السائدة في القسم تساهم في بناء الهوية التنظيمية للأساتذة وقد كان معامل الارتباط المرتفع بينهما 0.825، بينما أوضحت النتائج المساهمة المتوسطة للممارسات الإدارية في تمركز الأساتذة حول القيم والسمات الجوهرية للقسم بارتباط مقدر بـ 0.666، وبواقع أربعة مؤشرات (التمتع بروح المسؤولية من طرف الإدارة، تعيين الأساتذة الأكفاء، توفير الظروف المناسبة ومراعاة ظروف الأستاذ عد بناء الجداول الزمنية) من أصل سبعة، ونفس هذه المؤشرات تم ربطها مع بعد التميز وتم إضافة مؤشر مرونة الإجراءات الإدارية وقد كان الارتباط أقوى بـ 0.838.

• بعد العلاقات الانسانية والهوية التنظيمية

أوضحت النتائج ان بعد العلاقات الإنسانية هو الأكثر مساهمة في بناء الهوية التنظيمية للأساتذة بقوة ارتباط مقدر بـ 0.844، وبينت النتائج كذلك المساهمة القوية للعلاقات الانسانية داخل القسم في تمركز الأستاذ نحو القيم الجوهرية وكذلك إدراكه لتمييز القسم عن غيره بارتباط 0.727، 0.844 على التوالي، وقد كانت أقوى المؤشرات مساهمة

⁶ سالم إلياس، مرجع سابق، 76.

في بناء الهوية التنظيمية هي (تلقى التقدير والاحترام، العلاقات والتواصل الاجتماعي، التكافل والثقة بين الجميع).

أبرزت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى اتفاق المبحوثين على أن الثقافة التنظيمية تساهم في بناء الهوية التنظيمية لأساتذة قسم العلوم الاجتماعية وذلك حسب توزيع المعطيات التي تم استعمالها في هذه الدراسة، وقد اتفقت مع دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف وأمينة كاري نادية وهشام السبع الذي أكد على أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالعمل الجماعي وقيم التضامن والتعاون إضافة إلى التقدير والاحترام تساهم في ترسيخ الهوية التنظيمية⁷.

❖ نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

أبرزت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الهوية التنظيمية للأساتذة وفقا للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، التخصص، الخبرة).

⁷ هشام السبع، مرجع سابق، ص 628.

الطائفة

الخاتمة:

يمثل الأستاذ أحد أهم الركائز في حركية وديناميكية المؤسسة التعليمية الجامعية، والمحرك الفعلي لحركة البحوث العلمية التي تساهم في إنجاح العملية التنموية الشاملة، فالجامعة لا يمكن لها تحقيق أهدافها في إحداث التغيير المطلوب وفرص قيادتها العلمية والاجتماعية ما لم يتواجد فيها الأستاذ الكفاء تدريسا وبحثا، وبما أن الأساتذة عند دخولهم الجامعة يأتون محملين بقيم ومعايير تميزهم عن غيرهم من الأفراد، وأمام هذا التنوع الثقافي تحتاج الجامعة إلى إيجاد الإطار القيمي والمرجعي الذي يوحد أنماط التفكير وتحديد أسلوب العمل، من خلال تبني ثقافة تنظيمية تعمل على توحيد الجهود لبلوغ الأهداف المسطرة، وكذلك بناء شخصية وهوية تنظيمية مميزة عن غيرها من الجامعات.

ولذلك ارتأينا في دراستنا هذه تناول ثنائية الثقافة والهوية في قسم العلوم الاجتماعية من خلال معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في بناء الهوية التنظيمية للأساتذة، ولمحاولة الإلمام بالموضوع الذي يعتبر من المواضيع الثرية نظرا لأهميته في علم الاجتماع التنظيم، ونظرا لثراءه بالمفاهيم التي يمكن دراستها من عدة جوانب.

وقد كان الانطلاق من مفهوم الثقافة التنظيمية التي تعني القيم والعادات والتقاليد والممارسات التي تكونت في المنظمة وعرف بها أفرادها، وانتقلت إلى جميع الأفراد وظهرت في سلوكياتهم، حيث أبرزنا خصائصها المتمثلة في أنها مكتسبة وقابلة للتغيير والانتقال ومنشأها إنساني بحت، إلى إبراز أهميتها ووظائفها داخل المنظمة.

بينما من جانب آخر كانت المفاهيم الخاصة بالهوية أكثر ثراء عند تطرقنا إلى الهوية التنظيمية والفردية والجماعية، إلى جانب إبراز الاختلاف مع السمعة والصورة والمكانة الخارجية، مروراً إلى تنوع الهويات داخل التنظيم وآليات تشكلها وأثرها على المنظمة، وهذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة.

أما فيما يخص الجانب الميداني، فطبيعة مجتمع الدراسة حتم علينا استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم بناءها بما يتناسب وخصوصية مجتمع الدراسة بالاستعانة بالدراسات السابقة، مع استعمال الملاحظة والمقابلة بدرجة أقل، وتم انتهاج المنهج الوصفي

التحليلي للوصول إلى النتائج للفرضيات المسطرة، بينما طبيعة العينة فلم يكن محيرا لأن مجتمع الدراسة يسهل الاتصال به كاملا لذلك أردنا مسح شامل لأفراد المجتمع.

وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- القيم التنظيمية والممارسات الإدارية وشبكة العلاقات الانسانية التي تم توظيفها في الدراسة، تحدد بشكل موضوعي الثقافة التنظيمية السائدة في القسم، وقد كان انفاق المبحوثين حولها مرتفعا.
- للإدارة العليا دور في تشكيل الثقافة التنظيمية السائدة.
- يتمتع أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بهوية تنظيمية قوية بناءا على المؤشرات التي تم استعمالها في الدراسة.
- تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الهوية التنظيمية لأساتذة قسم العلوم الاجتماعية.
- للممارسات الإدارية دور في تمركز الأستاذ حول القيم الجوهرية والسمات المتميزة للقسم.
- قوة العلاقات الانسانية تساهم في الإدراك المشترك للأساتذة حول تماثلهم للهوية التنظيمية للقسم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الهوية التنظيمية للأساتذة تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، التخصص، الدرجة العلمية، الخبرة).

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع باللغة العربية

① الكتب

1. ابن منظور: لسان العرب ، ط6، المجلد الثالث، بيروت، دار صادر، 2008.
2. ابن منظور: لسان العرب، المجلد الثالث، ط6، دار صادر، بيروت، لبنان، 2008.
3. أحمد بن نعمان: الهوية الوطنية الحقائق والمغالطات، شركة دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، 1995.
4. أحمد رأفت عبد الجواد: مبادئ علم الاجتماع، القاهرة، مكتبة نهضة الشرق، 1983، ص83.
5. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، الطبعة الثانية، 1993م.
6. اليكس ميكسيلي: الهوية، تر علي وطفة، دار النشر الفرنسية، 1993.
7. انتوني غيدنز: علم الاجتماع، تر فايز الصياح، ط4، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، ب ت.
8. بلال خلف السكارنية: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ب س ن.
9. ت.س. إليوت: ملاحظات نحو تعريف الثقافة، تر شكري محمد عياد، مصر، مكتبة الأسرة، 2001.
10. حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
11. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط2، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
12. دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، تر منير السعيداني، بيروت، المنظمة العربية للترجمة، 2007.
13. سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
14. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، ط2، الأردن، دار وائل للنشر، 2008.
15. عادل بن عمر عبد الجبار، محمد بن متراك القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2007.
16. عبد العزيز بن عثمان التويجري: الهوية والعولمة من منظور التنوع الثقافي، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة - إيسيسكو - ، ط2، 2015.
17. علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، الأردن، ب س ن.
18. فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الأردن، دار جليس الزمان للنشر، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

19. فيليب كابان، جان فرانسوا دورتييه: علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات، تر إياس حسين، دمشق، سوريا، دار الفرقد للنشر، 2010.
20. كليفورد غيرتز: تأويل الثقافات مقالات مختارة، تر محمد بدوي، بيروت، لبنان، المنظمة العربية للترجمة، 2009.
21. كمال التابعي، علي مكاوي: علم الاجتماع العام، دار النشر الإلكتروني، د س ن. www.Kotobarabia.com
22. كمال بومنيير: النظرية النقدية لمدرسة فرانكفورت، بيروت، لبنان، الدار العربية للعلوم ناشرون، 2010.
23. مالك بن نبي: مشكلة الثقافة، تر عبد الصبور شاهين، ط4، سوريا، دار الفكر، 2000.
24. محسن علي عطية: البحث العلمي في التربية مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية، دار المناهج للنشر، الأردن، 2009.
25. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، ط1، الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
26. محمد ربيع الزناتي: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، السعودية، مكتبة المتني، ب س ن.
27. منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
28. هارلمبسهولبورن: سوسيولوجيا الثقافة والهوية، تر حاتم حميد محسن، دار كيوان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2010.
29. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007.
30. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999.

② الرسائل والأطروحات

31. أحمد بجاج: التواصل الاجتماعي وتشكل الهوية المهنية للمرضة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2013.
32. أحمد موسى المهدي: الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
33. أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات PALTEL في فلسطين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

34. أفضل عباس مهدي الشامي: روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2014
35. الباتولعلوط: الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 02، 2013.
36. الخنساء تومي: دور الثقافة الجماهيرية في تشكيل هوية الشباب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم اجتماع الاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
37. إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
38. إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
39. بديع الزمان حوري: مشكلة الهوية عند زكي نجيب محفوظ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الفلسفة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008.
40. بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2007.
41. بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، فرع مركب GRIZ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة وهران، 2014.
42. بوكرومة جلال والعيقة محمد: الهوية التنظيمية في المجال المهني المتعدد الثقافات، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
43. جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والادارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بالبحرين، أطروحة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الدكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الامينة، 2007.

44. حمد بن فرحان الشاوي: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي**، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكري المدنيين والعسكريين، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
45. خير الدين جمعة: **دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة (EN.I.C.A.B)، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
46. زهرة خلوف: **الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء**، دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015.
47. زينب شنوف: **تشكل الهوية الجماعية عند المقاومين الشباب**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
48. سالم العياشي: **الثقافة التنظيمية ومساهماتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة**، دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) بالجزائر العاصمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2014.
49. سامية معاوي: **الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية**، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2009.
50. سمير يوسف محمد عبد الإله: **واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات**: دراسة مقارنة، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
51. شريف صديق: **عقود العمل الدائمة بالتجدد وبناء هوية العامل**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2005.
52. شيكاوي سهام: **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة**، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2007.
53. عامر علي حسين العطوي: **تشخيص فجوة الهوية التنظيمية في المؤسسات التعليمية وبيان تأثيرها في قبول مبادرات التغيير**، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2012.
54. عبد الدايم باية: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار**، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر البلدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، قسم علم النفس، جامعة الجزائر 02، 2012.

قائمة المصادر والمراجع

55. عبد الناصر سناني: صعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في سنوات الأولى، دراسة ميدانية بجامعة عنابة، رسالة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2012.
56. عيساوي وهبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في حوكت الشركات، قسم إدارة الأفراد وحوكت الشركات، جامعة تلمسان، 2012.
57. محمد المهدي بن عيسى: ثقافة المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2005، ص 232.
58. محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
59. مصطفى بن عودة: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، قسم إدارة أعمال، جامعة المدية، 2016.
60. مليكة حنيش: دور الثقافة في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة فرع مؤسسة الحياة التركية ببوعينان البلدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم إجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، 2015.
61. منير ابراهيم أحمد طالب: علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة قدمت لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2011.
62. نادية أمينة كاري: العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012.
63. نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر بتبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة بسكرة، 2014.
64. هدى درنوني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، ص ع الإدارة والعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2015.
65. وافية صحراوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في

قائمة المصادر والمراجع

علم النفس التنظيم والعمل، قسم علم النفس وعلم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2013.

66. يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

3 المجالات والدوريات

67. أسامة الفراج: نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.

68. بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد 3، 2004.

69. بوحنية قوي: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد 2، 2003.

70. زهرة خروف: الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 09، 2013.

71. عامر علي حسين العطوي، خيرية عبد فضل الخالدي: دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة، مجلة المثني للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الخامس، العدد 02، 2015.

72. عبد اللطيف ومحفوظ أحمد: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010.

73. عبد الله البريدي: آفاق في السلوك التنظيمي هوية المنظمة: كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم؟، مدونة الدكتور عبد الله البريدي.

74. علاء الدين خبابة: أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 05، 2016.

75. ماجدة عبد الإله عبد الستار: القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدراء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى، مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، المجلد 26، العدد 01، 2014.

76. منوية حمادي: المتقاعد في سوسولوجيا الحياة اليومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، العدد 14/13، 2015.

77. أحمد بجاج: سوسولوجيا الممرضة، إطار نظري لتشكل الهوية المهنية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 20، 2015.

4 المؤتمرات والملتقيات

قائمة المصادر والمراجع

78. ابتسام عبد الرحمان حلواني: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.
79. العربي حران، طارق تواتي: مداخلة بعنوان تحولات منظومة العمل وتشكيل الهوية المهنية بين بواعث الإدماج والإقصاء مقارنة سوسولوجية لمنظور أزمة الهوية المهنية لكلود ديبيار، الملتقى الدولي الثاني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
80. كلثوم مدقن، نرجس زكري: تغير مفهوم الهوية المهنية ببعض الكليات، دراسة ميدانية لعينة من مسؤولين بجامعة قاصدي مرباح، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
81. هشام السبع ومحمد لمين هيشور: مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

① Les Livres

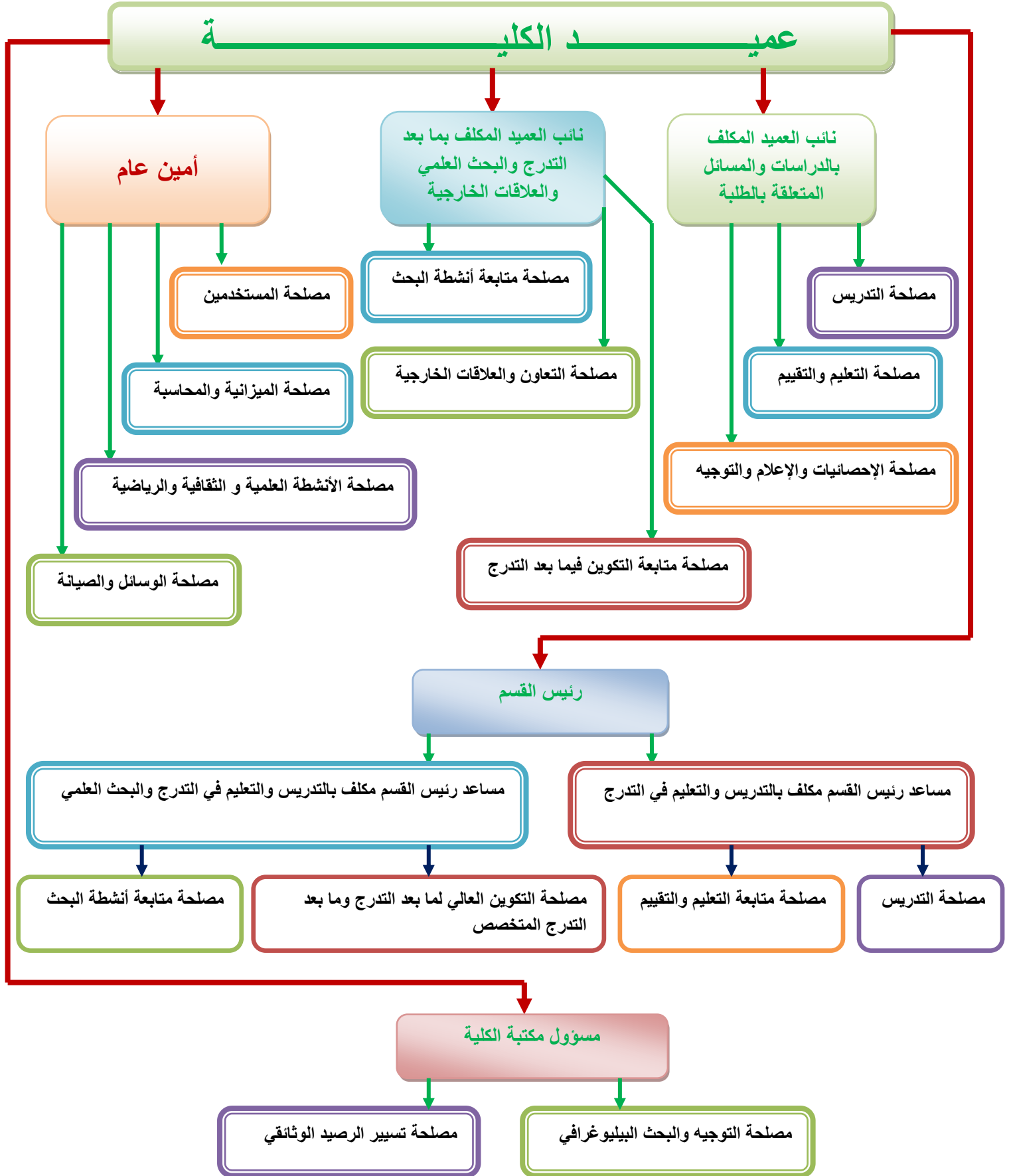
82. V.G.Kondalkar: **Organizational Behaviour**, New Age International (P) Ltd, Publishers, New Delhi, 2007.
83. **An Introduction to organizational- communication V0.0**: 2012.
https://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm_source=heade

② Les Articles

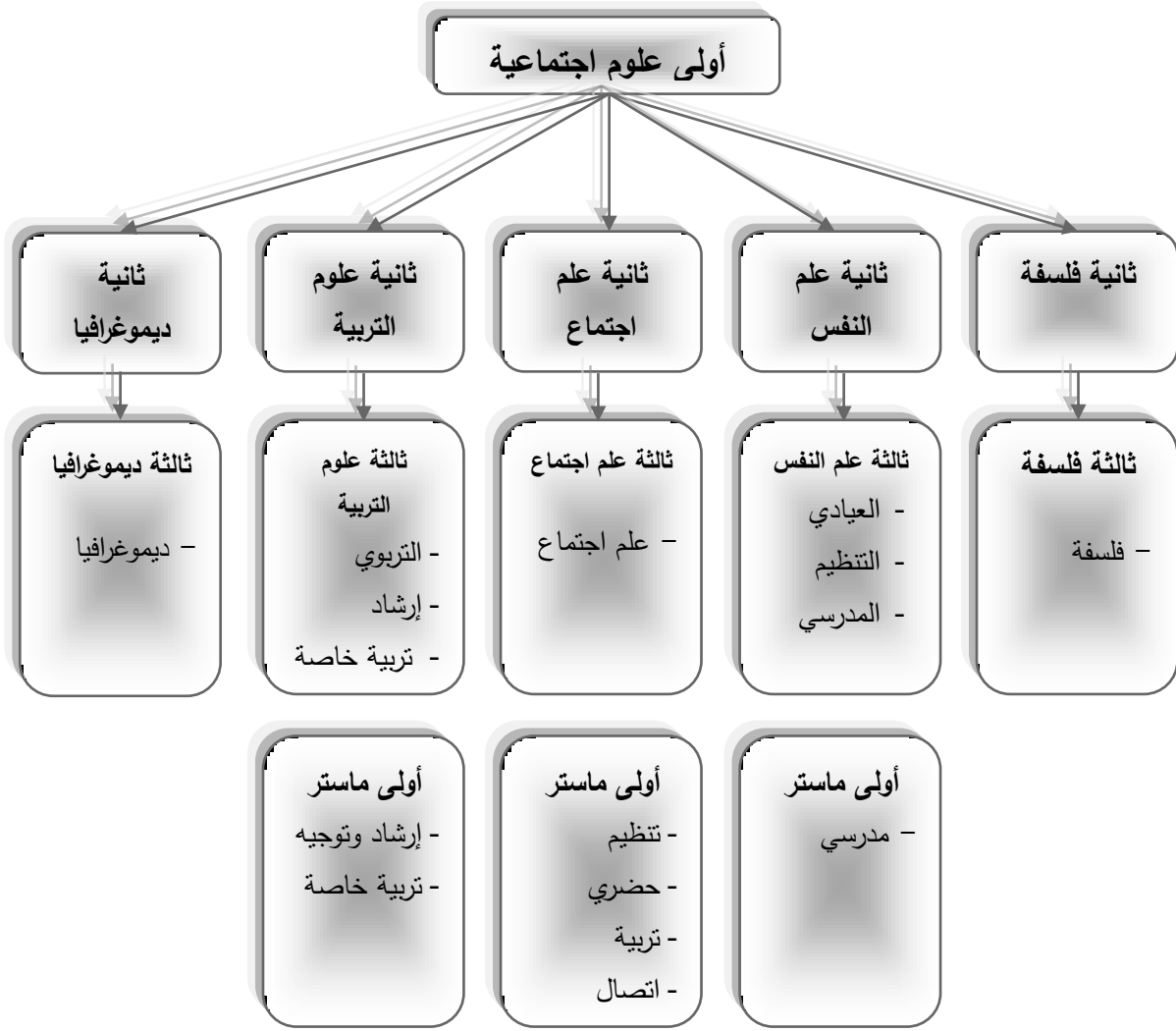
84. Jacques CHEVALLIER: **Identité, Organisation, Institution**, université Panthéon-Assa (Paris2), C.U.R.A.P.P.
85. Marjon Witting: **Relation between organizational identity, identification and organizational objectives**, Graduate article for Applied Communication Sciences, UniversiteTwente, Enschede, Netherland, 2006.
86. Mary Jo Hatch and Majken Schultz: **Relations between organizational culture, identity and Image**, European journal of Marketing, V31, N°5/6, 1997.
87. Mary jo Hatch, Majken Schultz: **The dynamics of organizational identity**, London, journal Human relations, V55(8).
88. Tap pierre, **Identités collectives et changements sociaux**, Privat, Toulouse, 1986.

الألف

المخطط التفصيلي لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية:



الملحق رقم 02



الليسانس

الماستر



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية



قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان

الأستاذ(ة) الفاضل(ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف البحث، الذي يدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل تحت عنوان:

الثقافة التنظيمية ودورها في بناء الهوية التنظيمية لدى أساتذة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
دراسة ميدانية على أساتذة قسم العلوم الاجتماعية-

ونأمل منكم ملئ هذه الاستمارة وهذا بإعطاء رأيكم حول كل عبارة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مع العلم أن جميع المعلومات المستخلصة من هذه الاستمارة لن تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث. وعليه فإن الدقة والموضوعية في إجابتك هي السبيل لتحقيق أفضل النتائج.

نشكر لكم حسن تعاونكم

إشراف:

الأستاذ الدكتور/
هويدي عبد الباسط

إعداد:

❖ فرحات حاج بلقاسم.
❖ محبوب لزهري

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن:

الدرجة العلمية: أستاذ مساعد ب أستاذ محاضر ب أستاذ التعليم العالي أستاذ مساعد أ أستاذ محاضر أ

التخصص الذي تُدرّس به:

علم الاجتماع علوم التربية علم النفس فلسفة الديمغرافيا

الخبرة المهنية: من [5-0] سنوات من [6-10] سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	أبداً
01	ألتزم بالنظام الداخلي والتعليمات داخل القسم				
02	ترحب الإدارة بمقترحات الأساتذة التي تساعد على تطوير القسم				
03	تعمل الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل الأساتذة				
04	يسود التعاون بين المسؤولين والأساتذة في القسم				
05	يمتاز العمل في القسم بروح الفريق				
06	أحرص على أداء المهام في الفترة الزمنية المحددة				
07	أتحمل مسؤولية أداء أعمالهم دون رقابة إشرافية				
08	يتسم أعضاء الطاقم الإداري في القسم بروح المسؤولية				
09	تقوم الإدارة بتعيين الأساتذة الأكفاء في مناصب إدارية				
10	تتسم الاجراءات والممارسات الإدارية بالمرونة داخل القسم				
11	تراعي الإدارة مكانة الاستاذ في القسم عند اتخاذها لقرارات إدارية				
12	احصل بكل سهولة ويسر على قدر كافي من المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتي				
13	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار ظروف الأساتذة عند بنائها للجدول الزمني				
14	تحرص الادارة على توفير الظروف المناسبة للأساتذة لأداء مهامهم				
15	تسعى الادارة إلى ترسيخ مفاهيم التعاون والتكافل بين الأساتذة				
16	تمنحني الادارة درجة عالية من حسن التقدير تجعلني أشعر بالفخر لانتمائي لهذا القسم				
17	هنالك علاقات انسانية وتواصل اجتماعي بين الأساتذة				
18	تحرص الادارة على تعزيز الثقة المتبادلة بين الجميع				
19	تساعد الادارة الاساتذة الجدد على التوافق مع البيئة الجامعية				
20	تهتم الادارة بإجراء احتفالات دورية تكريمية للأساتذة الذين تحصلوا على شهادات عليا وترقيات				
21	تحرص الادارة على تجنب أي سلوك من شأنه أن يمس كرامة الأستاذ				

المحور الثالث: الهوية التنظيمية

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا
01	يساهم الأساتذة في وضع رسالت القسم وأهدافه واستراتيجيته				
02	توجد قيم ومعايير أخلاقية مشتركة داخل القسم				
03	أعمل على تذليل المصاعب التي تواجهني لتحقيق أداء متميز				
04	أسعى بأن أكون قدوة في قسمي وكليتي				
05	أدافع عن سياسة قسمي دون أن يطلب مني ذلك				
06	أقبل العمل التطوعي في قسمي دون تردد				
07	أشعر بأن مشاكل قسمي هي مشاكل الخاصة				
08	أعتبر قسمي أكثر من مجرد مكان للعمل				
09	أعتبر قسمي نموذجا تنظيميا يحتذى به مقارنة بغيره				
10	ميزة قسمي الجودة والالتقان في تنظيم النشاطات والملتقيات والندوات				
11	سياسة قسمي ثابتة لا تتأثر بتغير إدارته				
12	قسمي معروف بالمساواة في تطبيق الجزاءات لمن يخالف القانون				
13	يسعى قسمي لريادة أمثاله في الخدمات				
14	سمعت قسمي في الجامعة جيدة مقارنة بغيره				

الملحق رقم: 04

قائمة المحكمين

الدرجة العلمية	أسماء المحكمين	الرقم
أستاذ محاضراً	الدكتور بلال بوتريعتا	01
أستاذ محاضراً	الدكتورة لامية بوبيدي	02
أستاذ محاضراً	الدكتور فوزي لوحيدي	03
أستاذ محاضراً	الدكتور فارس اسعادي	04