وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران (2) محمد بن احمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل الموسومة بـ:

دور الثقافة التنظيمية في تشكيل السلوك المهني لعمال القطاع العام

دراسة ميدانية بثانوية زعيتر جمال الدين – دائرة قديل – ولاية وهران

إعداد الطالبة:

صحباتو مريم

تحت إشراف الدكتور:

ناصري زواوي

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. زمام ربيع	أستاذ محاضر ب	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد	رئيسا
د. ناصري زواوي	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد	مشرفا ومقررا
د. بن شارف حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد	مناقشا

2026 – 2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى **الأستاذ المشرف الدكتور ناصري زواوي** على إشرافه وتوجيهاته القيمة ونصائحه التي كان لها أثر كبير في إنجاز هذه المذكرة.

كما أشكر أساتذة قسم علم الاجتماع على ما قدموه من تكوين علمي خلال سنوات الدراسة.

وأخص بالشكر عائلتي، وخاصة أخي براهيم على دعمهم وتشجيعهم المستمر.

كما أشكر المؤسسة محل الدراسة وكل العمال الذين ساهموا في إنجاح هذا العمل بتعاونهم.

ولا يفوتني أن أشكر زميلاتي وزملائي على مرافقتهم لي خلال المشوار الجامعي.

وفي الأخير، الشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

والحمد لله رب العالمين.

الإهداء

إلى والدي الغاليين اللذين قدما لي أسمى معاني التضحية والصبر، وكانا الداعم الأول لي في كل ما وصلت إليه اليوم.

إلى إخوتي الأحبة، الذين كانوا لي السند والقوة ومصدر السعادة في رحلتي.

إلى عائلتي الكريمة، التي لم تبخل علي بالدعم والحب، وكانت عونا لي في مواجهة الصعاب.

وإلى نفسي، التي واصلت المثابرة والاجتهاد رغم التحديات.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تشكيل السلوك المهني لعمال القطاع العام، وذلك من خلال دراسة ميدانية بثانوية زعيتر جمال الدين بدائرة قديل، ولاية وهران. وتنطلق الدراسة من تساؤل رئيسي حول مدى مساهمة الثقافة التنظيمية، كما يدركها العاملون، في تشكيل سلوكهم المهني داخل المؤسسة العمومية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توظيف كل من الاستمارة كأداة كمية والمقابلة كأداة كيفية لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة مجموعة من الأساتذة والإداريين باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطًا بالعمل التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل واضح في تشكيل السلوك المهني للعاملين، حيث تسهم القيم والمعايير المشتركة في تعزيز الالتزام والانضباط المهني، وتقوية روح التعاون داخل المؤسسة. كما أن جودة التواصل والتفاعل بين الإدارة والعمال تلعب دورًا مهمًا في ترسيخ الانتماء المهني وتحسين العلاقات التنظيمية. وفي المقابل، فإن غموض بعض عناصر الثقافة التنظيمية أو ضعف تقاسمها بين العاملين قد يؤدي إلى تفاوت في الممارسات المهنية وظهور بعض الاختلالات في السلوك التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، السلوك المهني، القطاع العام.

Abstract

This study aims to identify the role of organizational culture in shaping the professional behavior of public sector employees through a field study conducted at Zaïter Djamel Eddine Secondary School in the district of Gdyel, Oran Province, Algeria. The study is based on a central question concerning the extent to which organizational culture, as perceived by employees, contributes to shaping their professional behavior within a public institution.

The study adopted the descriptive-analytical approach. Both a questionnaire as a quantitative tool and interviews as a qualitative tool were employed to collect data. The study sample consisted of teachers and administrative staff, as they represent the group most closely involved in the organizational functioning of the institution under investigation.

The findings revealed that organizational culture has a significant influence on shaping employees' professional behavior. Shared values and norms contribute to enhancing commitment and professional discipline, while also strengthening the spirit of cooperation within the institution. Furthermore, the quality of communication and interaction between management and employees plays an important role in fostering professional belonging and improving organizational relationships. Conversely, ambiguity in certain aspects of organizational culture or the limited sharing of its values among employees may lead to variations in professional practices and the emergence of certain organizational behavioral dysfunctions.

Keywords: Organizational Culture, Professional Behavior, Public Sector.

الفهـــــــــــرس

	الموضـــــوع	الصفـــــحة
01	شكر وعرفـان.	أ
02	الإهـــداء.	ب
03	ملخـــص الدراسـة.	ج
04	الفهـــرس.	د
05	قـــائمة الجداول.	ط
06	قـــائمة الأشكال.	ي
07	مقدمـــــة.	11
	الجانب المنهجي	
01	الدراسات السابقة.	14
-	تقييم الدراسات السابقة.	18
-	علاقات الدراسات السابقة بموضوع الدراسة.	19
02	الإشكالية.	21
03	الفرضيات.	22
04	تحديد المفاهيم.	23
05	أسباب اختيار الموضوع.	27
-	أسباب ذاتية.	27
-	أسباب موضوعية.	27
06	أهمية الدراسة.	28
07	أهداف الدراسة.	28
08	مجتمع البحث وعينة الدراسة.	29
09	أدوات جمع البيانات.	32
10	منهج الدراسة.	33

11	المدخل النظري للدراسة.	34
12	صعوبات البحث.	35
	الجانب النظري	
	الفصل الأول: الثقافة التنظيمية المشتركة وأثرها في انسجام السلوك المهني.	
13	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية.	39
14	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية في علم الاجتماع التنظيمي.	39
15	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية القيم المعايير الرموز التمثلات.	41
16	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية بين الرسمي وغير الرسمي.	43
17	المبحث الثاني: تشكل الثقافة التنظيمية وتقاسمها داخل المؤسسة.	44
18	المطلب الأول: آليات التنشئة التنظيمية داخل المؤسسة.	44
19	المطلب الثاني: دور القيادة والإدارة في نقل الثقافة التنظيمية.	47
20	المطلب الثالث: تقاسم الثقافة التنظيمية بين العمال وأثره على السلوك.	48
21	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية المشتركة وانسجام السلوك المهني.	49
22	المطلب الأول: الانسجام المهني كمحصلة ثقافية.	49
23	المطلب الثاني: أثر وضوح الثقافة التنظيمية على استقرار الممارسات اليومية.	50
24	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية كعامل للحد من التوترات و الصراعات.	51
25	خاتمة الفصل.	52
	الفصل الثاني: القيم والمعايير التنظيمية وتأثيرها في السلوك المهني	
26	المبحث الأول: القيم التنظيمية وتمثلات العمال.	54
27	المطلب الأول: مفهوم القيم التنظيمية وأبعادها.	54
28	المطلب الثاني: تمثلات العمال للقيم التنظيمية.	57
29	المطلب الثالث: أثر القيم التنظيمية في تشكيل السلوك المهني.	58
30	المبحث الثاني: المعايير التنظيمية وضبط السلوك المهني.	59
31	المطلب الأول: مفهوم المعايير التنظيمية ووظائفها.	59
32	المطلب الثاني: المعايير الرسمية والمعايير غير الرسمية.	60

33	المطلب الثالث: دور المعايير في توجيه وضبط الممارسات المهنية.	61
34	المبحث الثالث: القيم والمعايير والسلوك المهني الإيجابي.	62
35	المطلب الأول: الالتزام المهني كنتيجة لحضور القيم التنظيمية.	62
36	المطلب الثاني: احترام الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.	63
37	المطلب الثالث: القيم والمعايير كاليات البناء الانضباط المهني.	64
38	خاتمة الفصل.	64
	الفصل الثالث: التواصل والتفاعل التنظيمي وترسيخ السلوك المهني الإيجابي	
39	المبحث الأول: التواصل التنظيمي داخل المؤسسة.	66
40	المطلب الأول: مفهوم التواصل التنظيمي.	66
41	المطلب الثاني: أنماط التواصل داخل المؤسسة (رسمي / غير رسمي).	66
42	المطلب الثالث: وظائف التواصل في تنظيم العمل.	67
43	المبحث الثاني: التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل.	68
44	المطلب الأول: التفاعل الاجتماعي في التنظيم.	68
45	المطلب الثاني: التفاعل اليومي وبناء المعاني المهنية.	68
46	المطلب الثالث: التفاعل الرمزي وأثره في السلوك المهني.	69
47	المبحث الثالث: الحوار والإعتراف المتبادل و ترسيخ الإنتماء.	70
48	المطلب الأول: الحوار التنظيمي كالية للاندماج المهني.	70
49	المطلب الثاني: الاعتراف المتبادل وأثره في الدافعية المهنية.	71
50	المطلب الثالث: الانتماء التنظيمي وانعكاسه على السلوك المهني.	71
51	خاتمة الفصل.	72
52	خاتمة المحور النظري.	73
	الجانب الميداني **الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية المشتركة وانسجام السلوك المهني.**	
53	المبحث الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.	77
54	المطلب الأول : وصف الثقافة التنظيمية السائدة.	77

55	المطلب الثاني : مدى تقاسم العمال للقيم والتصورات.	79
56	المطلب الثالث : القيم الأساسية المميزة لثقافة المؤسسة.	81
57	المبحث الثاني: وضوح القواعد والسلوك المهني.	82
58	المطلب الأول : مدى توضيح قواعد العمل للعمال الجدد.	82
59	المطلب الثاني: طرق نقل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.	84
60	المطلب الثالث: أثر وضوح الثقافة على أداء العمال.	86
61	المبحث الثالث : أثر الثقافة التنظيمية على الإنسجام المهني.	87
62	المطلب الأول : تأثير غموض الثقافة على اختلاف طرق العمل.	87
63	المطلب الثاني: دور الثقافة في تحقيق الإنسجام بين العمال.	88
64	المطلب الثالث: السلوكيات المعينة الناتجة عن اختلاف الفهم الثقافي.	89
65	المطلب الرابع: آليات تعزيز الثقافة التنظيمية المشتركة.	91
الفصل الخامس: القيم والمعايير التنظيمية والسلوك المهني الايجابي		
66	المبحث الأول : وضوح القيم التنظيمية داخل المؤسسة.	95
67	المطلب الأول : توفر القيم التنظيمية (الانضباط الالتزام ....)	95
68	المطلب الثاني : مستوى التزام العمال بهذه القيم.	97
69	المطلب الثالث: أهم المعايير التنظيمية المؤثرة في السلوك.	99
70	المبحث الثاني : تطبيق القيم وتأثيرها على العلاقات المهنية.	100
71	المطلب الأول : مدى تطبيق القيم فعليا داخل المؤسسة.	100
72	المطلب الثاني : تأثير القيم على العلاقات بين العمال.	102
73	المطلب الثالث : غياب المعايير وظهور السلوكيات السلبية.	103
74	المبحث الثالث: دور القيم والمعايير في ضبط السلوك المهني.	104
75	المطلب الأول: تحديد الأكثر تأثيرا في السلوك المهني القيم أم المعايير التنظيمية.	104
76	المطلب الثاني: احترام الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.	106
77	المطلب الثالث: انعكاس القيم على الأداء المهني.	108
78	المطلب الرابع: العوامل التي تحد من تأثير القيم والمعايير التنظيمية في سلوك العمال.	109

الفصل السادس: التواصل والتفاعل التنظيمي وترسيخ السلوك المهني.		
79	المبحث الأول : طبيعة التواصل داخل المؤسسة.	113
80	المطلب الأول: وصف طبيعة التواصل بين الإدارة والعمال.	113
81	المطلب الثاني : مدى شعور العمال بأن أرائهم مسموعة.	115
82	المطلب الثالث: أساليب التواصل المعتمدة داخل المؤسسة.	116
83	المبحث الثاني : تأثير التواصل على العلاقات المهنية.	117
84	المطلب الأول : تأثير أسلوب التواصل الإداري على الحماس.	117
85	المطلب الثاني: مستوى الاحترام المتبادل بين الإدارة والعمال.	118
86	المطلب الثالث: أثر غياب الحوار على العلاقات المهنية.	120
87	المبحث الثالث. التفاعل الإجتماعي وتحسين السلوك المهني.	121
88	المطلب الأول: أثر الاعتراف بجهود العمال على سلوكهم.	121
89	المطلب الثاني : الشعور بالانتماء للمؤسسة.	123
90	المطلب الثالث: دور التفاعل الإيجابي في تحسين جو العمل.	125
91	المطلب الرابع: مقترحات تحسين التواصل والسلوك المهني.	126
92	تحليل النتائج على ضوء الفرضيات.	128
93	عرض النتائج العامة للبحث على ضوء الدراسات السابقة.	133
94	النتائج العامة للدراسة.	135
95	اقترحات وتوصيات الدراسة.	136
96	خاتمة عامة.	137
–	قائمة المصادر و المراجع.	139
–	الملاحق.	145

رقم الجدول	عنوان الجـــــــدول	الصفحة
01	الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.	77
02	مدى تقاسم العمال للقيم والتصورات.	79
03	مدى توضيح قواعد العمل للعمال الجدد داخل المؤسسة.	82
04	طرق نقل ثقافة المؤسسة للعمال.	84
05	أثر وضوح الثقافة على أداء العمال.	86
06	تأثير غموض الثقافة على اختلاف طرق العمل.	87
07	ملاحظة سلوكيات مهنية متناقضة بسبب اختلاف فهم ثقافة المؤسسة.	89
08	توفر القيم التنظيمية في المؤسسة.	95
09	مدى التزام العمال بهذه القيم في الممارسة اليومية.	97
10	مدى تطبيق القيم فعليا داخل المؤسسة.	100
11	غياب المعايير الواضحة يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية.	103
12	الأكثر تأثيرا في السلوك المهني، القيم أم المعايير التنظيمية.	104
13	مدى تشجيع المؤسسة على احترام الأدوار والمسؤوليات بين العمال.	106
14	وصف طبيعة التواصل بين الإدارة والعمال.	113
15	مدى شعور العمال بأن أرائهم مسموعة من طرف الإدارة.	115
16	أساليب التواصل الأكثر استعمالا داخل المؤسسة.	116
17	مستوى الاحترام المتبادل بين الإدارة والعمال.	118
18	أثر غياب الحوار داخل المؤسسة على توتر العلاقات المهنية.	120
19	مدى الانتماء للمؤسسة.	123
20	أثر الثقافة التنظيمية المشتركة على انسجام السلوك المهني.	128
21	أثر القيم والمعايير التنظيمية على السلوك المهني الإيجابي.	129
22	أثر التواصل والتفاعل التنظيمي في ترسيخ السلوك المهني.	131

رقم الشكل	عنوان الشـــــــكل	الصفحة
01	الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.	77
02	مدى تقاسم العمال للقيم والتصورات.	79
03	مدى توضيح قواعد العمل للعمال الجدد داخل المؤسسة.	82
04	طرق نقل ثقافة المؤسسة للعمال.	84
05	أثر وضوح الثقافة على أداء العمال.	86
06	تأثير غموض الثقافة على اختلاف طرق العمل.	87
07	ملاحظة سلوكيات مهنية متناقضة بسبب اختلاف فهم ثقافة المؤسسة.	89
08	توفر القيم التنظيمية في المؤسسة.	95
09	مدى التزام العمال بهذه القيم في الممارسة اليومية.	97
10	مدى تطبيق القيم فعليا داخل المؤسسة.	100
11	غياب المعايير الواضحة يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية.	103
12	الأكثر تأثيرا في السلوك المهني، القيم أم المعايير التنظيمية.	104
13	مدى تشجيع المؤسسة على احترام الأدوار والمسؤوليات بين العمال.	106
14	وصف طبيعة التواصل بين الإدارة والعمال.	113
15	مدى شعور العمال بأن أرائهم مسموعة من طرف الإدارة.	115
16	أساليب التواصل الأكثر استعمالا داخل المؤسسة.	116
17	مستوى الاحترام المتبادل بين الإدارة والعمال.	118
18	أثر غياب الحوار داخل المؤسسة على توتر العلاقات المهنية.	120
19	مدى الانتماء للمؤسسة.	123

المقدمة:

تعد المؤسسة العمومية فضاء للتفاعل الإنساني والتنظيمي، حيث لا يقتصر نشاطها على الجوانب التقنية والإدارية فقط، بل يتأثر أيضا بمنظومة من القيم والمعايير والرموز التي توجه سلوك الأفراد وتحدد طبيعة علاقاتهم داخل العمل. ومن هذا المنطلق برز مفهوم الثقافة التنظيمية بوصفه أحد المفاهيم الأساسية في علم اجتماع التنظيم والعمل، لما له من دور في تشكيل السلوك المهني للعاملين وتحقيق الانسجام والتنسيق داخل المؤسسات.

وتكتسب الثقافة التنظيمية أهمية خاصة داخل المؤسسات التربوية، باعتبارها مؤسسات تعتمد بدرجة كبيرة على العلاقات الإنسانية والتفاعل المستمر بين مختلف العمال. فبوجودها تساهم في تعزيز التعاون والالتزام والانضباط وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر. أما بغياب هذه الثقافة أو اختلاف فهمها تتباين السلوكيات ويصعب التواصل والتنسيق المهني.

وانطلاقا من هذه الأهمية، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور وواقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التربوية، ومحاولة الكشف عن مدى تأثيرها في السلوك المهني للعاملين.

وقد قسمت الدراسة إلى جانب منهجي تضمن الإشكالية والفرضيات والإجراءات المنهجية وجانب نظري تناول ثلاث فصول: الفصل الأول بعنوان الثقافة التنظيمية المشتركة و أثرها في انسجام السلوك المهني، والفصل الثاني بعنوان القيم والمعايير التنظيمية وتأثيرها في السلوك المهني، والفصل الثالث بعنوان التواصل والتفاعل التنظيمي وترسيخ السلوك المهني الإيجابي. وعالجنا ثلاث مباحث في كل فصل.

أما الجانب الميداني خصص لعرض النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة.

الجانب المنهجي

الجانب المنهجي للدراسة

1- الدراسات السابقة:

- تقييم الدراسات السابقة.

- علاقات الدراسات السابقة بموضوع الدراسة.

2- الإشكالية

3- الفرضيات

4- تحديد المفاهيم

5- أسباب اختيار الموضوع.

- أسباب ذاتية

- أسباب موضوعية

6- أهمية الدراسة

7- أهداف الدراسة

8- مجتمع البحث وعينة الدراسة.

9- أدوات جمع البيانات.

10- منهج الدراسة

11- المدخل النظري للدراسة.

12- صعوبات البحث.

الجانب المنهجي للدراسة

1- الدراسات السابقة:

1-1 – الدراسة الأولى: للطالب : سويسي أحمد بعنوان : "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة". مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، للسنة الجامعية 2012 – 2013. جاءت هذه الدراسة للتعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، وقد انطلقت من إشكالية مفادها إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط، وقد عزز الطالب دراسته بالفرضيات التالية :

– لنمط الثقافة التنظيمية السائدة إنعكاس على سلوك العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

– يساهم العمل الجماعي و روح الفريق في تحقيق أداء أفضل داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

– كلما زادت فرص مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري زادت فاعليتهم في تحقيق أهدافها.

للوصول إلى النتائج المرجوة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي سمح له تحقيق النتائج، نذكر منها :

– الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما لدى أي مؤسسة فهي من العناصر التي تساعد على بلوغ أهدافها.

– تسعى المؤسسة إلى تغيير ثقافتها استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية لها.

– الثقافة التنظيمية تتميز عموما بمجموعة من الخصائص التي تراعي عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية منها أنها كل مركب من عناصر ومكونات متصلة وهي نظام متغير منظور تراكمي.

– إن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يساهم في تحقيق التماسك والانسجام والولاء لأعضاء المؤسسة.

– كلما كانت المؤسسة قوية والإستراتيجية قوية، تكون الثقافة قوية ومنه يمكن إرجاع قوة ثقافة ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى الاهتمام البالغ الذي يوليه للموارد البشرية.

– إن العمل الجماعي يعتبر مفيدا للمؤسسة لما يتوفر عليه من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق الأداء الأفضل.

1-2 – الدراسة الثانية: للطالبة حنيني فاطمة، بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية". مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم إجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار للسنة الجامعية 2013 - 2014 م. جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل الجزائري، وانطلقت من إشكالية مفادها: ما هو دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية ؟

عززت الطالبة دراستها بالفرضية العامة التالية: للثقافة التنظيمية دور في التوافق المهني للعامل في المؤسسة، ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات التالية:

– للشعائر والمراسم بالمنظمة دور في توافق العامل مع عمله.

– كلما كانت اللغة قريبة من المجتمع المحلي كلما كان التوافق المهني للعامل مع رئيسه وزملائه أقوى.

– معرفة العامل لرموز المنظمة يساهم في توافقه مع عمله.

– القصص التي تروى في المنظمة لها دور في التوافق المهني للعامل مع عمله و ظروف عمله.

– كلما كانت القيم السائدة بالمنظمة إيجابية كلما زاد توافق للعامل مع رئيسه وزملائه.

للوصول إلى النتائج المرجوة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي سمح لها بتحقيق النتائج نذكر منها:

– فيما يخص الفرضية الأولى: خلصت إلى وجود تأثير لطريقة اختيار العمال على طريقة تعريفهم بالعمل، وهناك تأثير لطريقة الاختيار على مدى تلقي العامل للتوجيه، لكن طريقة الاختيار لا تؤثر بشكل كبير على رضى العامل عن العموم أو مدى ملائمة العمل بالنسبة له. أما طريقة استقبال العمال الجدد فتؤثر بشكل محدود على تمكنهم من أداء المهام، وتأثيرها على رضى العامل متوسط.

– فيما يخص الفرضية الثانية: خلصت الجداول المتعلقة بهذه الدراسة الفرضية إلى: وجود تقارب بين لغة المنظمة ولغة المجتمع المحلي ورغم عدم وجود تأثير للغة المنظمة في معاملة الرئيس للعامل نظرا لعدم وجود توافق مهني بين العامل والرئيس وهو ما عبرت عليه نسبة 66,97% و 1,38% . أما التوافق المهني بين الزملاء فهو موجود رغم التأثير السلبي للغة في ذلك وهو ما يؤدي لتكوين أقليات بالمنظمة كما سبق الذكر.

– فيما يخص الفرضية الثالثة: خلصت الدراسة إلى أن معرفة العامل لرموز المنظمة لها تأثير واضح على معرفة العامل لطريقة العمل، وهناك تأثير للغة على مناسبة العمل للعامل.

1-3 – الدراسة الثالثة: للطالبتين: لعيون دهية و منصور يمينة بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي لدى العمال في المؤسسة الصناعية ". مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل، جامعة مولود معمري تيزي وزو، للسنة الجامعية 2014 – 2015. جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي لدى العمال في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) وانطلقت من إشكالية مفادها، ما هو واقع وطبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة ؟ وإلى أي مدى تؤثر هذه الثقافة على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

وقد عززت الطالبتين دراستهما بالفرضيات التالية:

– الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) ينقصها التكامل التنظيمي.

– قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تؤثر في تشكيل و تطبيع العديد من الأنماط السلوكية لدى العامل.

للوصول إلى النتائج المرجوة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي والذي سمح لهم تحقيق النتائج نذكر منها :

الجانب المنهجي للدراسة

– الثقافة التنظيمية في المؤسسة تتأصل من القيم والمبادئ المشتركة بين الأفراد، لكنها في الواقع السائد تختلف عن المفاهيم النظرية المعتادة.

– غياب الفعالية التنظيمية يؤدي إلى صعوبات العاملين في التكيف مع بيئة العمل، مما يقلل من رضاهم عن عملهم.

– الصراعات داخل المؤسسة انتقلت من المستوى العمودي بين الإدارة والموظفين إلى المستوى الأفقي بين العمال، مع تقدير نسبي للعمال بنسبة 16,81% بأن القيم التنظيمية قائمة على النزاع والصراع.

– الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تفتقر إلى التكامل التنظيمي، مع نقص في الفاعلية، التنظيم التكوين، والانسجام بين الأطراف المحلية والاجتماعية.

– سلوكيات الأفراد في المؤسسة تتحدد ضمن إطار ثقافي، حيث تؤثر البيئة المحيطة وظروف العمل على ردود أفعالهم، سواء كانت سلبية أو إيجابية.

– ارتفاع نسب التغيب بين العمال (66%) يعكس سلوكا كوسيلة للضغط والتعبير عن عدم الرضا تجاه إجراءات الإدارة، مثل الحوافز والأجور وظروف العمل.

– تشكيل الجماعات غير الرسمية يعكس محاولة العمال إيجاد بدائل لتحقيق رغباتهم الشخصية عند فشل النظام الرسمي مما يؤكد دور الثقافة في توجيه السلوك.

الجانب المنهجي للدراسة

- **تقييم الدراسات السابقة:**

تندرج الدراسة الأولى للطالب سويسي أحمد الموسومة بـ «الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة» ضمن الدراسات التي ركزت على البعد الثقافي بوصفه متغيرًا مؤثرًا في الأداء المهني داخل المؤسسة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء، خاصة عندما تكون المؤسسة مدعومة بإستراتيجية واضحة وقوية. كما أبرزت الدراسة أهمية العمل الجماعي كآلية تنظيمية تعزز الإنجاز وتحسن مستوى الأداء، وهو ما يعكس الدور المحوري للثقافة التنظيمية في توجيه السلوك المهني داخل المؤسسة.

أما الدراسة الثانية للطالبة حنيني فاطمة المعنونة بـ «دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية»، فقد سعت إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التوافق المهني للعامل داخل المؤسسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن بعض مكونات الثقافة التنظيمية تمارس تأثيرًا مباشرًا في علاقة العامل بعمله ورئيسه وزملائه، لاسيما ما يتعلق بآليات اختيار العمال، وأساليب استقبالهم، وتمكينهم من فهم رموز وقيم المنظمة. وتبرز هذه النتائج المكانة المركزية للثقافة التنظيمية في تحقيق الاندماج المهني والتكيف الاجتماعي داخل المؤسسة.

في حين تناولت الدراسة الثالثة للطالبتين لعيون دهية و منصور يمينية، تحت عنوان «تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي لدى العمال في المؤسسة الصناعية»، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية، من خلال دراسة حالة مؤسسة (ENIEM). وقد كشفت نتائجها أن الثقافة التنظيمية السائدة تتسم بضعف الفعالية وغياب التنظيم، مما انعكس سلبًا على قدرة العمال على التكيف مع بيئة العمل، وأدى إلى انتشار مشاعر عدم الرضا وظهور صراعات داخلية. وتؤكد هذه الدراسة الدور الحاسم للثقافة التنظيمية في ضبط السلوك المهني وتوجيه الممارسات التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية.

الجانب المنهجي للدراسة

- **علاقة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة:**

ترتبط الدراسة السابقة الأولى بموضوع دراستنا الحالية من خلال تركيزها على تأثير الثقافة التنظيمية في أداء العاملين، وهو ما يتقاطع مع اهتمام دراستنا بسلوك العاملين وتنظيم العمل داخل المؤسسة. وقد ساعدتنا هذه الدراسة في تعميق الفهم النظري للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك المهني والعمل الجماعي، إضافة إلى الاستفادة من بعض أدوات جمع البيانات المعتمدة فيها.

كما تتقاطع الدراسة السابقة الثانية مع دراستنا الحالية من حيث معالجتها لدور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل داخل المؤسسة الجزائرية، وهو بعد أساسي في فهم السلوك المهني والتنظيمي للعمال. وقد أسهمت هذه الدراسة في توضيح أبعاد الثقافة التنظيمية وآليات تأثيرها في العامل، كما وفرت إطارًا منهجيًا يمكن الاستفادة منه في اختيار أدوات البحث الميداني.

أما الدراسة السابقة الثالثة، فقد ركزت على تأثير الثقافة التنظيمية في السلوك التنظيمي للعمال داخل المؤسسة الصناعية، وهو ما يجعلها ذات صلة مباشرة بموضوع دراستنا الذي يهتم بالسلوك المهني وتنظيم العمل. وقد ساعدتنا هذه الدراسة في ترسيخ الإطار النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية والسلوك المهني، إضافة إلى الاستفادة من تجربتها المنهجية في أدوات جمع البيانات وتحليل النتائج.

و على الرغم من الأهمية العلمية للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء والسلوك المهني داخل المؤسسة، إلا أنها، في مجملها، تطرح جملة من الحدود النظرية والمنهجية التي تستدعي إعادة النظر والتحليل. إذ يظهر أن أغلب هذه الدراسات تعاملت مع الثقافة التنظيمية بوصفها متغيرًا عامًا ومجردًا، دون التعمق في الأبعاد التفاعلية والرمزية التي تتشكل من خلالها الممارسات اليومية داخل فضاء العمل.

فمن الناحية النظرية، ركزت الدراسات السابقة أساسًا على العلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء أو التوافق المهني، مع إغفال نسبي لدور العلاقات الاجتماعية غير الرسمية، وشبكات النفوذ، وأنماط التفاعل اليومي في

إعادة إنتاج التنظيم داخل المؤسسة. كما أن بعض هذه الدراسات مالت إلى تبني مقاربات وظيفية تركز على الانسجام والاستقرار، دون مساءلة التوترات والصراعات التي قد تنتج عن الثقافة التنظيمية نفسها، أو عن التفاوت في توزيع السلطة والاعتراف داخل التنظيم.

أما من الناحية المنهجية، فقد اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على أدوات كمية وصفية، خاصة الاستبيانات، مما حدّ من قدرتها على الكشف عن الديناميات الخفية للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، مثل آليات التأثير غير الرسمي، والمعاني الرمزية المتداولة بين الفاعلين، والتي لا يمكن رصدها بدقة من خلال المؤشرات الكمية وحدها. كما أن تركيز بعض الدراسات على حالات مؤسساتية محددة، دون توسيع الإطار التحليلي، يحد من إمكانية تعميم النتائج أو تفسيرها في سياقات تنظيمية مختلفة.

إضافة إلى ذلك، يظهر أن الدراسات السابقة لم تولِ اهتمامًا كافيًا للعلاقة الجدلية بين الثقافة التنظيمية وتنظيم العمل، حيث غالبًا ما تم تناول الثقافة باعتبارها معطًى ثابتًا يؤثر في السلوك، دون النظر إليها كنتاج اجتماعي دينامي يتشكل ويتغير بفعل التفاعل اليومي بين العاملين، وبفعل قوة الشبكات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة.

و انطلاقًا من هذه الحدود، تسعى الدراسة الحالية إلى تجاوز الطرح الوصفي والاختزالي للثقافة التنظيمية، من خلال مقاربة سوسيولوجية شمولية تدمج بين ثقافة العلاقات الاجتماعية، والشبكات الاجتماعية غير الرسمية، والتفاعل الرمزي، باعتبارها عناصر مترابطة تسهم في إعادة تشكيل تنظيم العمل ومستويات الإنتاجية. كما تهدف إلى تعميق الفهم السوسيولوجي للأبعاد غير المرئية للتنظيم، عبر تحليل الكيفية التي يُعاد بها إنتاج السلوك المهني داخل المؤسسة من خلال العلاقات والتفاعلات اليومية، وهو ما يمثل قيمة مضافة مقارنة بالدراسات السابقة.

2- الإشكالية:

الجانب المنهجي للدراسة

أصبحت المؤسسات العمومية، في ظل التحولات التنظيمية و الإدارية المتسارعة، تواجه تحديات متزايدة تتعلق بفعالية الأداء المهني وجودة الخدمات المقدمة، وهو ما جعل العنصر البشري يحتل موقعًا مركزيًا في التفكير التنظيمي المعاصر. فلم يعد العامل يُنظر إليه باعتباره منفذًا ميكانيكيًا للمهام المحددة سلفًا، بل فاعلًا اجتماعيًا يتأثر سلوكه المهني بجملة من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحيط ببيئة العمل.

و في هذا السياق، يتجاوز سلوك العامل داخل المؤسسة حدود القوانين واللوائح الرسمية ليشمل منظومة من القيم، والمعايير، وأنماط التعامل، والعلاقات الاجتماعية السائدة داخل التنظيم، وهي العناصر التي تُشكل ما يُعرف بالثقافة التنظيمية. إذ تلعب هذه الثقافة دورًا حاسمًا في توجيه السلوك المهني للعمال، سواء من حيث درجة الالتزام والانضباط، أو احترام المسؤوليات، أو طبيعة العلاقات المهنية بين العمال والإدارة.

كما أن وضوح الثقافة التنظيمية وإيجابيتها يسهمان في ترسيخ سلوك مهني منسجم داخل المؤسسة، بينما يؤدي غموضها أو ضعفها إلى بروز سلوكيات مهنية سلبية، مثل ضعف الالتزام، وتوتر العلاقات، وتراجع الشعور بالانتماء المهني. وانطلاقًا من ذلك، اتجهت العديد من مؤسسات القطاع العام إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المداخل الأساسية لتحقيق الانسجام التنظيمي ومواكبة التغيرات الإدارية والتنظيمية.

وفي هذا الإطار العام، تندرج هذه الدراسة التي تسعى إلى فهم الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تشكيل السلوك المهني لعمال القطاع العام، من خلال مقاربة كيفية تهتم بتحليل المعاني، والتصورات، والتفاعلات اليومية داخل المؤسسة، واتخاذ ثانوية زعيتر جمال الدين مجالًا ميدانيًا للدراسة.

سؤال الإشكالية الرئيسي: **إلى أي حد تساهم الثقافة التنظيمية، كما يدركها العمال، في تشكيل السلوك المهني داخل مؤسسات القطاع العام ؟**

– الأسئلة الفرعية:

الجانب المنهجي للدراسة

1. كيف يُترجم نمط الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة في ممارسات العمال وسلوكهم أثناء أداء مهامهم اليومية ؟

2. كيف تؤثر القيم والمعايير التنظيمية، كما يتم تمثلها والتفاعل معها، في طبيعة العلاقات المهنية وسلوك العمال داخل الثانوية ؟

3- فرضيات الدراسة:

1. كلما كانت الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة واضحة و متقاسَمة بين العمال، أدى ذلك إلى تشكل سلوك مهني أكثر انسجامًا و استقرارًا في الممارسات اليومية.

2. كلما كانت القيم و المعايير التنظيمية حاضرة في تمثلات العمال و ممارساتهم، أدى ذلك إلى بروز سلوك مهني إيجابي قائم على الإلتزام و احترام الأدوار.

3. كلما كان التواصل و التفاعل بين الإدارة و العمال قائمًا على الحوار و الإعتراف المتبادل، أدى ذلك إلى ترسيخ سلوك مهني إيجابي و تعزيز الإنتماء داخل المؤسسة.

4- تحديد المفاهيم:

4-1- مفهوم الثقافة التنظيمية: لتوضيح مفهوم الثقافة التنظيمية، يمكن الإشارة إلى عدة تعريفات من بينها:

* حسب "Hofsted"، الثقافة هي نتاج جماعي منظم للعقل البشري، الذي يميز مجموعة بشرية عن غيرها[1].

* وحسب " Gold وFrancesco "،عرفاها بأنها: مجموعة القيم المشتركة التي تنظم تفاعل أعضاء المنظمة فيما بينهم ومع العملاء والموردين والموزعين، وغيرهم من الأطراف الخارجية، و التي تمكن المنظمة من تحقيق كفاءتها وفاعليتها، إضافة إلى منحها ميزة تنافسية عبر تأثير هذه الثقافة على سلوك أعضائها[2].

* التعريف الإجرائي: يقصد بالثقافة التنظيمية القيم والسلوكيات المشتركة بين أعضاء المؤسسة والتي تؤثر على تعاملهم وأدائهم داخل المؤسسة.

4-2- مفهوم السلوك المهني :

* لغة:

السلوك: مشتق من الفعل سلك، ويعني الدخول في الطريق أو إتباعه، ويقصد به الطريقة أو المسار الذي يسلكه الإنسان في تصرفاته.[3]

---

[1] سارة طالب، الثقافة التنظيمية. آليات التكوين وأبعاد الممارسة. مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 7، العدد 32، 2019 ، ص81

[2] د. مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة دراسات – العدد الاقتصادي، المجلد 15 ، العدد 02، جوان 2018، ص 265

[3]ابن منظور، لسان العرب، طبعة جديدة محققة ومشكولة شكلا كاملا و مذيلة بفهارس مفصلة، دار المعارف، القاهرة ، د. س مادة "سلك"، ص 2073

المهنة: هي العمل أو الحرفة أو الوظيفة التي يمارسها الإنسان بمهارة وحذق، ولها تقاليد وقواعد خاصة يعرفها أصحابها.[1]

وعليه فإن السلوك المهني لغة: يدل على طريقة تصرف الفرد وأسلوب أدائه في إطار مهنته أو عمله، وفق ما تقتضيه قواعدها وتقاليدها.

* اصطلاحا : هو تصرف الموظف أثناء أداء واجباته الوظيفية بنزاهة وشفافية وموضوعية، مع الإلتزام بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها، ضمن حدود الصلاحيات المخولة له ، وبنية صادقة بعيدا عن أي سوء قصد أو إهمال أو مخالفة للقوانين، مع مراعاة المصلحة العامة واحترام القيم والمعايير المهنية.[2]

* التعريف الإجرائي: هو التصرفات التي يقوم بها الموظف أثناء عمله مثل الالتزام بالقوانين، والانضباط في أداء المهام، واحترام الزملاء و العملاء، بما يعكس قيم وثقافة المؤسسة.

4-3- القيم والمعايير التنظيمية:

* القيم التنظيمية: تعرف بأنها المبادئ أو المعتقدات التي تبنى عليها الأعمال داخل المنظمة والتي تساعد على التمييز بين الصواب والخطأ وبين الأمور المهمة وغير المهمة.[3]

و كما يرى "دوجلاس ماكريجور" أن القيم التنظيمية هي مجموعة المعتقدات التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة وتعتبر القيم الفعالة جوهرية وأساسية في إدارة المؤسسة و تسيير أعمالها.[4]

---

[1] قاموس مرشد الطلاب، قاموس مدرسي عربي - عربي، المرشد الجزائرية للنشر والتوزيع، د . س. مادة "مهنة" ، ص 285

[2] نجود دحمان، حسن علي، ولاء حمد هاشم شوك، السلوك المهني، المملكة العربية السعودية، ص04

[3] أمينة شطي، القيم التنظيمية: مقاربة نظرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2022، ص97.

[4] نفس المرجع، أمينة شطي، ص 97

* التعريف الإجرائي : القيم التنظيمية هي المبادئ التي توجه سلوك العمال داخل المؤسسة وتساعدهم على التمييز بين الصواب والخطأ لتحقيق أهداف المنظمة.

* المعايير التنظيمية: هي مجموعة من القواعد والسلوكيات غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، باعتبارها ضرورية لتحقيق مصالح المؤسسة وتنظيم سلوك الأفراد، ومن الأمثلة عليها، التزام المنظمة بعدم توظيف الأب وابنه في نفس المؤسسة. تعد هذه المعايير غير رسمية لكنها ملزمة ويفترض مراعاتها في العمل اليومي.[1]

* التعريف الإجرائي: هي التزام العمال بما هو متعارف عليه داخل المؤسسة من قواعد وسلوكيات، والتي تنظم طريقة تعاملهم وعملهم اليومي داخل المؤسسة.

4-4- مفهوم التواصل:

* لغة: يدل على الوصل و الربط والتبادل، ويشير إلى انتقال الشيء أو المعنى من طرف إلى أخر.[2]

* اصطلاحا: هو عملية إجتماعية يتم من خلالها نقل الرسائل و المعاني بين الأفراد أو الجماعات، باستعمال رموز ووسائط مختلفة بما يسمح بحدوث التفاعل الإجتماعي والتأثير المتبادل بين المرسل و المتلقي.[3]

* التعريف الإجرائي: هو تبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة لتنظيم العمل وتنسيق العلاقات اليومية.

[1] قويدر بورقبة و ر. م حصباية، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 03، العدد 4، 2020، ص14.

[2] جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع. ترجمة وتقديم أنسام محمد الأسعد، ط 1، دار و مكتبة الهلال، بيروت، 2011، ص 52

[3] نفس المرجع ، جبل فيريول ، ص 54.53 .

4-5- مفهوم التفاعل:

* لغة: يعني الرد أو التأثير المتبادل بين طرفين أو أكثر.[1]

* اصطلاحا: هو سلسلة من الأفعال المتبادلة بين الأفراد أو الجماعات داخل المؤسسة، حيث يؤثر كل فرد على الآخر وتتولد ردود أفعال مستمرة عبر وسائط مختلفة لتحقيق هدف محدد.[2]

* التعريف الإجرائي: التفاعل هو تبادل الأفعال والسلوكات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف محددة.

[1] مومن بكوش و أحمد جلول، التفاعل الاجتماعي ومختلف صوره، مدخل نظري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 1، 2021، ص 308

[2] نفس المرجع، مومن بكوش، ص 309

5- أسباب اختيار الموضوع:

1.5- الأسباب الموضوعية:

يندرج موضوع الدراسة ضمن الحقول الأساسية لعلم الاجتماع التنظيم والعمل، لكونه يعالج إحدى القضايا المركزية المرتبطة بديناميات التنظيم داخل المؤسسات، والمتمثلة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك المهني للعمال. كما يحظى هذا الموضوع باهتمام واسع في الأدبيات السوسيولوجية والتنظيمية، الأمر الذي أتاح توفر رصيد معتبر من الدراسات والمراجع العلمية التي تسهم في بناء الإطار النظري والتحليلي للدراسة.

إضافة إلى ذلك، يتميز الموضوع بقابليته للدراسة الميدانية، حيث يسمح برصد الممارسات اليومية، وأنماط التفاعل، وتمثلات العمال للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. كما يساهم في تعميق الفهم السوسيولوجي لتأثير الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك المهني، سواء على مستوى الالتزام، أو طبيعة العلاقات المهنية، أو أنماط التكيف مع التنظيم.

2.5- الأسباب الذاتية:

يرتبط اختيار هذا الموضوع بميول الباحث نحو القضايا ذات البعد الثقافي والاجتماعي داخل التنظيمات، وما تحمله من أبعاد رمزية وتفاعلية تؤثر في السلوك الإنساني داخل بيئة العمل. كما تنبع هذه الرغبة من الاهتمام بالتعرف على خصوصيات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، وفهم خصائصها وسياقات تشكلها.

إضافة إلى ذلك، يعكس الموضوع اهتمامًا خاصًا بدراسة سلوك العمال وكيفية تفاعلهم مع المؤسسة، سواء من حيث تمثلهم للقيم التنظيمية أو استجابتهم للأنماط الإدارية السائدة، بما يسمح بفهم أعمق للعلاقة بين الفرد والتنظيم في السياق الجزائري.

6- أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية وعملية، كونها تسعى إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك المهني للعمال داخل المؤسسة، من خلال تحليل الأبعاد القيمية والتفاعلية التي تؤثر في الممارسات المهنية اليومية. كما تساهم في إبراز الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك المهني للعمال، بما ينعكس إيجابًا على فعالية الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتمثل أهمية الدراسة أيضًا في إسهامها في تعميق الفهم السوسيولوجي لسلوك العمال داخل المؤسسة، بالاعتماد على تحليل الثقافة التنظيمية السائدة، بدل الاقتصار على التفسيرات القانونية أو الإدارية. كما تفتح آفاقًا بحثية جديدة أمام دراسات مستقبلية تهتم بالثقافة التنظيمية ودورها في توجيه السلوك المهني داخل القطاعات العمومية، خاصة في ظل التحولات التنظيمية الراهنة.

7- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة محل الدراسة، وتحليل خصائصها وأبعادها القيمية والتنظيمية. كما تسعى إلى توضيح الكيفية التي تؤثر بها القيم والمعايير التنظيمية في سلوك العمال وممارساتهم المهنية داخل المؤسسة.

إضافة إلى ذلك، ترمي الدراسة إلى إبراز العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والسلوك المهني داخل بيئة العمل، من خلال فهم التفاعلات اليومية وتمثلات العمال للثقافة التنظيمية. كما تهدف إلى تبيان أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تشكيل السلوك المهني للعمال، باعتبارها أحد المداخل الأساسية لفهم الأداء والانسجام التنظيمي داخل المؤسسة.

8- مجتمع البحث وعينة الدراسة :

تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تشكيل السلوك المهني لعمال القطاع العام، وتم اختيار ثانوية زعيتر جمال الدين الواقعة بدائرة قديل بولاية وهران كنموذج للدراسة الميدانية، وذلك بهدف التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة التعليمية ومدى انعكاسها على السلوك المهني للعاملين بها. وبعد الاتصال بإدارة المؤسسة وشرح موضوع الدراسة وأهدافها، تم الحصول على المعلومات والإحصائيات المتعلقة بمجتمع البحث، حيث بلغ العدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة 77 عاملا، موزعين بين 52 أستاذا و 14 إداريا و 11 عاملا مهنيا.

ونظرا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي بسبب ضيق الوقت والإمكانيات المتاحة، تم الاعتماد على عينة قصدية شملت فئة الأساتذة والإداريين باعتبارهم الأكثر احتكاكا بالتنظيم الإداري والثقافة السائدة داخل المؤسسة، حيث تم توزيع الاستمارة على 20 أستاذا و 6 إداريين، تمثلت وظائفهم في: المقتصد، مستشار التوجيه، مستشار التربية، الناظر، ومشرفين تربويين. كما تم استبعاد فئة العمال المهنيين من الدراسة لضعف ارتباط طبيعة مهامهم بمحاور البحث مقارنة بباقي الفئات التي لها تفاعل مباشر مع الجوانب التنظيمية والسلوك المهني داخل المؤسسة. واعتمدت الدراسة الميدانية على أداتين أساسيتين لجمع البيانات تمثلت الأولى في الاستمارة الموجهة للأساتذة والإداريين، أما الثانية فتمثلت في المقابلة التي أجريت مع مدير المؤسسة.

- مجالات الدراسة :

- **المجال المكاني للدراسة:**

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى ثانوية زعيتر جمال الدين الواقعة بدائرة قديل بولاية وهران، وهي مؤسسة تربوية تعليمية تضم عدة مصالح إدارية وبيداغوجية، من بينها مصلحة الأمانة، المصلحة البيداغوجية، المصلحة الاقتصادية، مصلحة الاستشارة والتوجيه والإرشاد. وقد تم اختيار هذه المؤسسة باعتبارها ميدانا مناسبا

لدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك المهني لدى العاملين في القطاع العام، حيث تم توزيع الإستمارات على فئة الأساتذة و الإداريين داخل المؤسسة، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع مدير الثانوية.

- **. المجال الزمني للدراسة:**

يمكن تلخيص المراحل الزمنية لإنجاز هذه الدراسة على النحو الآتي: تم اختيار وصياغة موضوع الدراسة خلال شهر نوفمبر 2025، وذلك بعد الاطلاع على مجموعة من المراجع والدراسات السابقة المرتبطة بالثقافة التنظيمية والسلوك المهني. وبمساعدة الأستاذ المشرف، إضافة إلى استشارة بعض الأساتذة المختصين.

أما الدراسة الاستطلاعية فقد تمت خلال شهر فيفري 2026، وذلك على مستوى ثانوية زعيتر جمال الدين حيث سمحت هذه المرحلة بالتعرف على واقع المؤسسة ميدانيا، وفهم طريقة سير العمل داخلها وضبط الفئة المستهدفة للدراسة.

وقد سبقت هذه المرحلة زيارة أولية خلال شهر ديسمبر 2025، تم من خلالها عرض موضوع الدراسة على إدارة المؤسسة والحصول على موافقة مبدئية لإجراء البحث.

أما الجانب النظري للدراسة فقد انطلق نهاية شهر مارس 2026 واستمر إلى غاية نهاية شهر ماي 2026، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمراجع والمذكرات الجامعية والمقالات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- **المجال البشري للدراسة:**

يتمثل المجال البشري للدراسة في العينة القصدية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات الميدانية، وذلك بهدف التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تشكيل السلوك المهني داخل المؤسسة، ويشمل مجتمع الدراسة مختلف العاملين على مستوى ثانوية زعيتر جمال الدين والمتمثلين في :

- الأساتذة
- الإداريين
- العمال المهنيين.

وقد تم اختيار فئة الأساتذة والإداريين في هذه الدراسة باعتبارهم الأكثر ارتباطا بمحاور البحث المتعلقة بالثقافة التنظيمية والسلوك المهني داخل المؤسسة، إضافة إلى احتكاكهم المباشر بالتنظيم الإداري والتربوي السائد داخل الثانوية.

9 – أدوات جمع البيانات :

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من أدوات جمع البيانات، تمثلت في :

أ– المقابلة: تم إجراء مقابلة مع مدير ثانوية زعيتر جمال الدين، بهدف الحصول على معلومات معمقة حول طبيعة التنظيم الداخلي والثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

ب – الاستمارة : تم الاعتماد على استمارة إستبيان وزعت على أفراد العينة (الأساتذة والإداريين)، وتكونت من قسمين رئيسيين :

- **القسم الأول:** خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين، وتتضمن سبعة أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المنصب وطبيعة التوظيف.
- **القسم الثاني:** تضم 30 سؤالا موزعة على ثلاثة محاور وهي:

– المحور الأول: يضم أسئلة حول الفرضية الأولى والمتمثلة في الثقافة التنظيمية وإنسجام السلوك المهني

– المحور الثاني: يضم أسئلة حول الفرضية الثانية والمتمثلة في القيم والمعايير التنظيمية والسلوك المهني الإيجابي.

– المحور الثالث: يضم أسئلة حول الفرضية الثالثة التواصل والتفاعل التنظيمي وترسيخ السلوك المهني.

وقد تضمنت الاستمارة أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، وذلك لإتاحة المجال للمبحوثين للتعبير عن آرائهم بصورة أكثر دقة.

ج– الوثائق والسجلات : تم الاعتماد على بعض الوثائق والسجلات الإدارية الخاصة بثانوية زعيتر جمال الدين والمتمثلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبعض الإحصائيات المتعلقة بعدد العمال و مختلف المصالح داخل الثانوية، وذلك بهدف تدعيم المعطيات الميدانية الخاصة بالدراسة.

10 – المنهج المستخدم في الدراسة :

تسعى الدراسة إلى المزج بين المنهجين الكيفي و الكمي في تحليلها للمعطيات، كما سنسعى أيضا إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة سوسيولوجيا مع تحليل المعطيات الكمية و الكيفية بأسلوب سوسيولوجي وفق مقاربات نظرية محددة تم الإشارة إليها في الجانب المنهجي للدراسة.

الجانب المنهجي للدراسة

11- المدخل النظري للدراسة:

تُعد الثقافة التنظيمية من العوامل السوسيولوجية الأساسية التي تؤثر في السلوك المهني للعاملين داخل المؤسسات، إذ تتشكل من منظومة متكاملة من القيم، والمعايير، والعادات، والرموز التي توجه أنماط التفاعل بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم. ويُنظر إلى المؤسسة، من هذا المنظور، باعتبارها نسقًا اجتماعيًا يتجاوز الهياكل الرسمية ليشمل بعدًا ثقافيًا ورمزيًا يحدد طبيعة الممارسات المهنية اليومية.

و يُعد العنصر البشري محور أي تنظيم، حيث ينعكس سلوك الأفراد بشكل مباشر على فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. وفي هذا الإطار، أسهمت النظريات السوسيولوجية والتنظيمية في تفسير السلوك المهني داخل المؤسسات من زوايا متعددة. إذ ترى النظرية البنيوية الوظيفية لتالكوت بارسونز أن المنظمة تمثل نسقًا اجتماعيًا متكاملًا، يعمل من خلال ترابط أنساق فرعية تسعى إلى تحقيق التوازن والاستقرار. و وفق هذا التصور، تؤدي الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في خلق مناخ عمل ملائم، وتعزيز التكامل بين الأفراد، من خلال ترسيخ القيم و المعايير التي تشكل أساس السلوك المهني الإيجابي.

كما اهتمت نظرية الفعل الاجتماعي و التفاعلية الرمزية بدراسة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، مركزة على الكيفية التي تؤثر بها التفاعلات اليومية والرموز والمعاني المشتركة في تشكيل السلوك المهني. وتبرز هذه المقاربات أهمية الفهم المشترك للقيم والمعايير التنظيمية في تنظيم العلاقات المهنية وضبط الممارسات داخل فرق العمل.

إلى جانب ذلك، تؤكد نظرية X و Y لـ ماكغريغور على الدور الحاسم لأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية في توجيه السلوك المهني، حيث تفترض نظرية X أن بعض العمال يحتاجون إلى الرقابة والتحفيز الخارجي، في حين تنطلق نظرية Y من تصور إيجابي للعامل باعتباره قادرًا على تحمل المسؤولية والاستجابة للتحفيز الداخلي. ويبرز هذا الطرح أهمية نمط الإدارة والثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك المهني الإيجابي وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

12 – صعوبات البحث:

من الطبيعي أن يواجه الباحث بعض الصعوبات أثناء إنجاز أي دراسة علمية، وقد تم تسجيل بعض الصعوبات خلال هذه الدراسة من بينها:

- تماطل في ملء استمارات الاستبيان، مما اضطرنا إلى العودة أكثر من مرة من أجل استرجاعها.
- صعوبة التواصل مع بعض أفراد العينة بسبب انشغالهم الدائم أثناء أوقات العمل داخل المؤسسة.
- عدم إجابة بعض المبحوثين على جميع أسئلة الاستمارة مما أثر قليلا على جمع بعض البيانات.
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة، مما صعب التوفيق بين الجانب النظري والجانب الميداني.
- صعوبة الإحاطة بجميع جوانب موضوع الثقافة التنظيمية والسلوك المهني نظرا لاتساعه.

الجانب النظري

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية المشتركة وأثرها في انسجام السلوك المهني

تمهيد.

1- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

- **المطلب الأول**: تعريف الثقافة التنظيمية في علم الاجتماع التنظيمي.
- **المطلب الثاني**: مكونات الثقافة التنظيمية القيم المعايير الرموز التمثلات.
- **المطلب الثالث**: الثقافة التنظيمية بين الرسمي وغير الرسمي.

2- المبحث الثاني: تشكل الثقافة التنظيمية وتقاسمها داخل المؤسسة

- **المطلب الأول**: آليات التنشئة التنظيمية داخل المؤسسة
- **المطلب الثاني**: دور القيادة والإدارة في نقل الثقافة التنظيمية.
- **المطلب الثالث**: تقاسم الثقافة التنظيمية بين العمال وأثره على السلوك

3- المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية المشتركة وانسجام السلوك المهني

- **المطلب الأول**: الانسجام المهني كمحصلة ثقافية.
- **المطلب الثاني**: أثر وضوح الثقافة التنظيمية على استقرار الممارسات اليومية.
- **المطلب الثالث**: الثقافة التنظيمية كعامل للحد من التوترات و الصراعات.

خاتمة الفصل.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية المشتركة و أثرها في انسجام السلوك المهني

- **تمهيد:**

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المحورية في علم الاجتماع التنظيم والعمل لما لها من تأثير بالغ في توجيه السلوك المهني للعاملين داخل المؤسسات خاصة في القطاع العام الذي يتسم بتعدد الفاعلين وتعقد العلاقات المهنية، وتداخل الرسمي بغير الرسمي. فالثقافة التنظيمية لا تقتصر على القوانين واللوائح المكتوبة بل تمتد لتشمل منظومة من القيم والمعايير والتمثلات والرموز التي يتقاسمها العمال، وتنعكس في ممارساتهم اليومية وتفاعلاتهم داخل فضاء العمل.

و انطلاقا من هذا التصور، يسعى هذا المحور النظري إلى تحليل الكيفية التي تسهم بها الثقافة التنظيمية، كما يدركها العمال، في تشكيل السلوك المهني داخل المؤسسة العمومية، وذلك من خلال معالجة ثلاث قضايا مركزية مترابطة: وضوح الثقافة التنظيمية وتقاسمها، حضور القيم والمعايير في الممارسات المهنية، ثم دور التواصل والتفاعل بين الإدارة والعمال في ترسيخ السلوك المهني الإيجابي. وعليه، قسم هذا المحور إلى ثلاثة فصول يعالج كل فصل فرضية أساسية من فرضيات الدراسة.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية باعتبارها إطارا مرجعيا مشتركا يوجه سلوك العمال داخل المؤسسة، فكلما كانت الثقافة التنظيمية واضحة ومتقاسمة بين العمال كلما أسهم ذلك في خلق انسجام مهني و استقرار في الممارسات اليومية. ويسعى هذا الفصل إلى تحليل مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها، وآليات تشكلها وتقاسمها داخل التنظيم.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية المشتركة و أثرها في انسجام السلوك المهني

- **المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية:**
- **المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية في علم الاجتماع التنظيمي.**

يعرف إدوارد تايلور الثقافة كمجموعة متكاملة تشمل المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والأخلاق والعادات، إضافة إلى القدرات الأخرى التي يحصل عليها الإنسان كعضو في مجتمعه. وفي سياق الأنثروبولوجيا تشير الثقافة إلى الأنماط السلوكية والتطورية السائدة في المجتمع والتي تعبر عن معارف وأفكار وقيم وطقوس خاصة به.[1]

و يرى الكبيسي الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من المعاني المشتركة التي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها". أو ببساطة هي تلك القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمة، وتحدد سلوكهم وتؤثر على أدائهم في المهام المسندة إليهم، وتشمل: قيما مثل القوة والصفوة والمكافأة والفاعلية والكفاءة والعدالة وفرق العمل والنظام.[2]

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في دراسة المنظمات، لما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد وأداء التنظيم، وفي هذا الإطار يعرف إدغار شين الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها وفهمها[3]

انطلاقا من تعريف شين يتضح أن الثقافة التنظيمية ترتبط أساسا بالإنسان، حيث تتشكل بتفاعل الأفراد داخل المنظمة.

---

[1] د. محمد يوسف القاضي، كتاب السلوك التنظيمي ط 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع المملكة الأردنية الهاشمية، 2015، ص 195.

[2] نفس المرجع. محمد يوسف القاضي ، ص 195.

[3] عباس سمير ، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتسوري - قسنطينة ، دار الهدى ، 2012، ص.ص 121- 122

في تعريف (hofsted) يرى أن الثقافة التنظيمية "هي برمجة جماعية للعقل تميز أعضاء جماعة عن أخرى.[1]

يفهم من هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والأفكار التي يتبناها الأفراد داخل الجماعة، التي تجعلهم يفكرون ويتصرفون بطريقة متشابهة مما يميزهم عن غيرهم.

[1] عبد الناصر محمد حمودة، إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر. 2005، ص 133

- **المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية القيم المعايير الرموز التمثلات.**

- **القيم:** هي المبادئ أو الاتفاقات المشتركة بين الأفراد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو سيء، مهم أو غير مهم.
- أما **القيم التنظيمية:** هي القيم نفسها لكن تطبق في مكان أو بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة مثل الاحترام المتبادل، الاهتمام بإدارة الوقت وبالأداء وتحقيق المساواة بين الجميع.[1]
- **المعايير:** تشمل المعايير التنظيمية القواعد والسلوكيات التي يلتزم بها أعضاء المنظمة واعتقادهم أنها صحيحة و ضرورية للحفاظ على بيئة العمل، ومن هذه المعايير ما يعرف بالأعراف التنظيمية، وهي غالبا غير مكتوبة رسميا لكنها ملزمة ضمنيا لكل الموظفين مثل: عدم السماح بتعيين الأب و الابن في نفس المنظمة.[2]
- **الرموز:** تعتبر من العناصر الأساسية للتعبير عن الهوية والانتماء إذ يظهر ذلك في ارتداء البدلة الرسمية التي تحمل شعار المؤسسة مما يسمح بتمييز أعضاء المؤسسة عن الأفراد الخارجيين، كما تعتبر اللغة والخطاب والتواصل من أهم الرموز التي تعكس الثقافة، فهي تساعد على تنظيم سير العمل وتعزيز تدفق المعلومات بفعالية. يعد إختبار اللغة والأسلوب جزءاً هاما من هذا الخطاب بدءا من المفردات المستخدمة وصولا إلى الصيغ والنماذج وطرق الاتصال المعتمدة مثل الرسائل، التقارير والأوامر المكتوبة بالإضافة إلى تطبيق إجراءات الرقابة لضمان الالتزام، على سبيل المثال في مقر شركة Peugeot

[1] ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1، 2017 ، ص 47

[2] هشام زروقة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017 ص 34

استخدام كلمات مثل "سيدي monsieur" أو "أنتم Vous" وفي شهر باحترام وهي من رموز الاحترام.[1]

- **التمثلات:** يمكن اعتبار التمثلات على أنها التصورات أو الإنطباعات الذهنية التي يكونها الأفراد حول المنظمة، هذه التمثلات لا تولد بشكل عشوائي، بل تتشكل بناءا على معتقدات الأفراد بما في ذلك أفكارهم ومعارفهم المتعلقة بالعمل والعلاقات داخل المنظمة. كما تتأثر كذلك بمجموعة من الافتراضات العميقة التي تؤثر على أسلوب تفكيرهم بطرق غير مباشرة، وبذلك تعكس التمثلات الطريقة التي يدرك بها الأفراد المنظمة ويفسرون من خلالها الأحداث التي تجري داخلها.[2]

[1] تواتي طارق وعامري خديجة، ثقافة المؤسسة وبناء الهويات المهنية للعامل بالمؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 10، جانفي 2015 ص 132.

[2] Ahmed laribi & Ahmed hadadji. "Standards for building an Organizational culture in the work environment". Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE, Vol. 4, No3.2021.p96

- **المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية بين الرسمي وغير الرسمي.**

الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تتكون من جزئين أساسيين، الجانب الرسمي والجانب غير الرسمي. يمثل الجانب الرسمي القوانين واللوائح التي تصنعها الإدارة، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي يضمن تطبيق الإجراءات بطريقة منظمة وواضحة.[1]

في المقابل يشمل الجانب غير الرسمي العلاقات الاجتماعية و الشخصية بين العمال التي تنشأ بشكل طبيعي بينهم خارج نطاق القواعد الرسمية، مثل تبادل النصائح السريعة خلال العمل، أو النقاش مع الزملاء خارج ساعات العمل حول تحسين بيئة العمل أو تقديم التشجيع والتحفيز فهذا يعزز من روح التعاون والتفاعل بين أعضاء المنظمة، حتى الاتفاق على استخدام إشارات ورموز خاصة أثناء فترات الاستراحة للتواصل حول أمور تستدعي الانتباه.[2]

هذان الجانبان يكملان بعضهما البعض، إذ أن الجانب الرسمي يقوم بتحديد القواعد بينما الجانب غير الرسمي يساهم في تعزيز تطبيقها عمليا أي على أرض الواقع من خلال التواصل والتعاون بين العمال.

[1] جلابية أحمد صالح، العلاقات غير رسمية ودورها في تعزيز الثقافة الأمنية في المؤسسة الصناعية. مذكرة نيل شهادة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2024 ، ص 1

[2]- نفس المرجع ، ص.ص 31-41.

- **المبحث الثاني: تشكل الثقافة التنظيمية وتقاسمها داخل المؤسسة:**
- **المطلب الأول: آليات التنشئة التنظيمية داخل المؤسسة.**

تعد التنشئة التنظيمية عملية أساسية داخل المنظمة، بحيث تساعد الموظفين الجدد على التكيف والاندماج مع بيئة العمل، وتساعد العامل على اكتساب الهوية المهنية وفهم القيم والمعايير السائدة داخل المؤسسة، لذلك من المهم أن يكون المسؤولون على دراية جيدة بهذه العملية الحساسة وأن يفهموا طرقها وأساليبها مثل التدريب والتوجيه والتفاعل مع الزملاء من أجل تسهيل إندماج العامل والتقليل من صدمة الواقع التي قد يواجهها في بداية مساره المهني.[1]

ومن أبرز الآليات نجد ما يلي:

1- تعميق الانتماء المهني: لابد من إيجاد روابط قوية بين الموظف والمنظمة التي ينتمي لها، فهذه الروابط أو العلاقات الإيجابية تقوم على التحفيز المتبادل والشعور بالولاء، وكلما زادت الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظف زادت درجة اندماجه ودافعيته للعمل،[2] مما يسهل قبوله للقوانين والإجراءات التنظيمية.

2- تبني ثقافة الجودة: تبني أفراد المنظمة لمفهوم الجودة يدفعهم إلى السعي الجاد لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة مع تقبل متطلبات هذه الأهداف والالتزام بمعاييرها. بحيث تعرف ثقافة الجودة على أنها مجموعة من الأفكار والقيم التي تركز على أفضل طريقة للتعامل مع اللوائح والتنظيمات داخل المنظمة.

إنشاء هذه الثقافة بين الموظفين يساهم في أن تكون الجودة جزءا من أسلوب عملهم وعادة ثابتة في الإجراءات الرسمية للمنظمة. كما أن غرس ثقافة الجودة والإتقان يدفع الموظف ذاتيا على السعي نحو التميز ورفع مستوى

[1] شايب حدة أمينة وطبال لطيفة. التنشئة التنظيمية للموارد البشرية في ظل قيم المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات – المجلد: 8، العدد: 02، 2021 ص 308

[2] سعد بن سعيد الرفاعي. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التنمية الإدارية، دار المنظومة السعودية، 2008، ص 209

الإنتاج، وهذا يقلل من أي تهاون أو أداء تقليدي في العمل، لذلك تجد المؤسسة نفسها بحاجة لإعادة النظر في أساليب التخطيط والتنظيم، مع توفير نظام رقابة ومتابعة دقيق لضمان تطوير الأداء باستمرار.[1]

3- التجديد والتطوير المستمرين: لا تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير قوي إلا بعد فترات زمنية ممتدة تشكل فيها تراكما يشكل مرجعا لتفكير واتجاهات أعضاء المنظمة، لذلك فإن تبني ثقافة التجديد والتطوير المستمر يساعد العاملين على تقبل التغيير ومختلف أشكال التنمية الإدارية، بحيث يصبح التجديد أمرا طبيعيا والتطوير مطلبا دائما داخل المؤسسة. فإن بقاء المنظمة متمسكة بثقافة تقليدية ومحافظة قد يؤدي إلى رؤية أي تعديل أو تجديد وكأنه تهديد أو انحراف عن المسار الطبيعي وذلك حفاظا على الاستقرار.

لذلك يجب أن يكون التجديد والتطوير مخططا لهما جيدا بشكل واع، ويكون مفيدا للأعضاء وبدعم راحتهم واستقرارهم. كما أن نجاح عملية التجديد يتطلب إدارة فعالة قادرة على قيادة التغيير من خلال توفير بيئة مناسبة له، ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه تساعد على تطوير قدرات المنظمة وتحسين أدائها، بهذا تصبح المنظمة مهيأة للتعامل بمرونة وإيجابية مع المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها.[2]

4- تنوع التدريب: التدريب يعد من أهم الوسائل التي تساهم في تحقيق التنمية الإدارية داخل المؤسسة، وعندما يكون متنوعا ومستمرا يؤدي إلى اتساع دائرة الثقافة للأفراد، وزيادة مرونتهم في التفكير لفهم مختلف التطلعات التنموية بشكل أفضل، بالإضافة عن القدرة على اكتساب الجديد ومهارة التعامل الإيجابي معه. التدريب أثناء العمل له أثر فعال في زيادة دافعية العامل وزيادة إنتاجه، والهدف من التدريب ليس فقط تحسين المعرفة والمهارات، بل أيضا تعزيز روح التحفيز والإنجاز لدى الأفراد.[3]

[1] سعد بن سعيد الرفاعي مرجع سبق ذكره ، ص 210.

[2] نفس المرجع، ص .ص 210 - 211

[3] نفس المرجع ، ص 211

5- تعميق روح العمل الجماعي: الثقافة الإيجابية هي التي تعمق من قيم العمل الجماعي، وتدعوا إلى التعاون، مما يسهل إندماج الفرد داخل الجماعة وتبني القيم التي تقوم عليها المؤسسة، كما يلعب التنظيم غير الرسمي دورا مهما في ترسيخ هذه القيم، فهو يساعد في تحديد كيفية العمل وآلياته، ولهذا يجب على القيادة الإدارية العمل على تفعيل هذا التنظيم غير الرسمي بطريقة إيجابية لأنه يعزز العلاقات الإنسانية ويقوي الروابط بين الأفراد، ويقلل من الصراعات والوصول إلى التعاون والانسجام. تحرص القيادة الواعية على تشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة و تراعي تفويض الصلاحيات بعد تحديد المسؤوليات بوضوح فمثل هذه الإجراءات تساعد في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم. وتعتبر قيم مثل المسؤولية والاهتمام بالعمل وروح المبادرة والولاء للمؤسسة ترتبط بروح الفريق، وفي المقابل فإن غياب العمل الجماعي يؤدي إلى ضعف في الإنجاز. لكن من ناحية أخرى، العمل الجماعي لا يعني إهمال دور الفرد، بل يجب تحقيق توازن بين الفردي والجماعي، مع توجيه العلاقات غير الرسمية لخدمة أهداف المؤسسة.[1]

6- الأداء المتميز: الأداء المتميز يمثل أساس نجاح أي منظمة تسعى للتطوير الإداري ولتحقيق ذلك يجب تعزيز ثقافة التميز عبر التخلص من العوائق التقليدية مثل غياب العمل الجماعي والتأخر التكنولوجي مع توفير بيئة إيجابية ومشجعة. كما يتطلب تحقيق الأداء المتميز وجود نظام واضح يعتمد على الحوافز والمكافآت يقوم على الإبداع وعلى معايير عادلة لتقييم الأداء، بحيث تكون الترقية والمكافأة مرتبطة بالكفاءة والإبداع.

وبالتالي فإن تحقيق التميز يحتاج إلى إدارة واعية تؤمن بالتغيير وتسعى إلى تطوير قدرات العاملين ومواكبة التحديات الحديثة.[2]

[1] سعد بن سعيد الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 211 – 212

[2] نفس المرجع، ص.ص 212 – 213

- **المطلب الثاني: دور القيادة والإدارة في نقل الثقافة التنظيمية.**

يلعب القادة دورا أساسيا في إنشاء الثقافة التنظيمية ونقلها داخل المنظمة، حيث يعملون عند البداية على غرس قيمهم وافتراضاتهم لدى الأفراد، مما يساهم تدريجيا في تشكيل ثقافة خاصة بالمؤسسة. ومع مرور الوقت، خاصة عندما تحقق المنطقة نجاحا في أهدافها، تصبح هذه الثقافة جزءا ثابتا من هويتها.[1]

و يتميز القائد بقدرته على التأثير في الأفراد وتحفيزهم وهو ما يساعده على نقل القيم والمعايير التنظيمية، في حين تعتمد الإدارة أكثر على القوانين والإجراءات التي تنظم العمل وتدعم استقرار هذه القيم داخل المؤسسة.[2]

يظهر دور القادة وأعضاء المنظمة القدامى في تعزيز هذه الثقافة وترسيخها من خلال مساعدة الأعضاء الجدد على التكيف والإندماج في بيئة العمل، حيث يتعلمون كيفية التعامل مع الجماعة والالتزام بمعاييرها وقد يعتمد بعض القادة على الكاريزما أو الجاذبية الشخصية في التأثير على الآخرين ونقل أفكارهم، لكن هذه الميزة ليست متوفرة لدى الجميع، وتأثيرها قد يكون محدودا لذلك تستخدم وسائل أخرى أكثر فاعلية مثل تقديم التوجيه المستمر والتفاعل اليومي، ومشاركة الخبرات بين العاملين لضمان بقاء الثقافة التنظيمية قوية داخل المؤسسة.[3]

[1] إدجار هـ. شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة 2011، ص 249.

[2] محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 236

[3]- إدجار هـ. شاين، المرجع السابق ، ص 249

- **المطلب الثالث: تقاسم الثقافة التنظيمية بين العمال وأثره على السلوك.**

إن تقاسم الثقافة التنظيمية بين العمال تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر في سلوكهم داخل المؤسسة، فهي ليست مجرد قيم وأفكار بل تشمل أيضا ما يتبادله العمال يوميا من أفكار وقواعد أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض، فكلما كانت الثقافة واضحة ومشتركة بينهم زادت قدرتهم على فهم بعضهم والعمل باتجاه أهداف واحدة.[1]

يتم هذا التقاسم من خلال الاتصال المستمر والتجارب المشتركة ومن التعاون والتضامن والعمل الجماعي، فهذا يساعد في نقل القيم التنظيمية مثل الالتزام والانضباط والاحترام وروح التعاون كما تساهم هذه العملية في مساعدة الأفراد على فهم ما هو مقبول أو مرفوض داخل المؤسسة، وبالتالي توجيه سلوكهم بما يتماشى مع أهدافها.

ومن جهة أخرى، فإن هذا التقاسم يعزز روح الفريق ويقوي العلاقات بين العمال، حيث يؤدي إلى زيادة الانسجام والتفاهم وتقليل الصراعات، كما ينعكس ذلك على سلوكهم من خلال تحسين مستوى التعاون والرفع من درجة المسؤولية والالتزام بقواعد العمل.[2]

يمكننا القول إن مشاركة الثقافة التنظيمية بين الموظفين لا تؤثر فقط على رفع كفاءتهم وأدائهم، بل تلعب دورا في تشكيل سلوكهم داخل المؤسسة، فهي تساعد على تعزيز القيم المشتركة بينهم وتوجيه تصرفاتهم نحو التعاون والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.

[1] حساني رابعة وسابع صبرينة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإدارة الاعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2023 ص 12

[2] عبد السلام بشير، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، العدد 4 2025 ، ص 4

- **المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية المشتركة وانسجام السلوك المهني:**
- **المطلب الأول: الانسجام المهني كمحصلة ثقافية.**

إن الانسجام المهني داخل المؤسسة لا يحدث بشكل تلقائي، بل هو نتيجة لوجود ثقافة تنظيمية مشتركة بين العاملين فهذه الثقافة تضع مجموعة من القيم والمعايير التي يتعلمها الأفراد ويطبقونها في سلوكهم اليومي داخل العمل، و وبفضل هذه القيم المشتركة يصبح سلوك الموظفين أكثر تقاربا، بحيث يعرف كل فرد ما هو مقبول و ما هو غير مقبول داخل المؤسسة وهذا يساعد على تقليل الاختلافات بينهم ويزيد من درجة التفاهم و التعاون الجماعي.[1]

إضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية تساهم في خلق نوع من الانتماء داخل الجماعة المهنية، بحيث يشعر العامل أنه جزء من فريق واحد يعمل نحو نفس الأهداف وهذا الشعور ينعكس إيجابيا على أدائه في العمل ويجعله أكثر توافقا وانسجاما مع زملائه.

يمكن القول أن هناك علاقة واضحة بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني، بحيث كلما كانت الثقافة التنظيمية واضحة وقوية زاد مستوى الانسجام بين العمال داخل المؤسسة.[2]

[1] هشام زروقة. مرجع سبق ذكره، ص 25 - 34
[2] نفس المرجع، ص 74 - 111

- **المطلب الثاني: أثر وضوح الثقافة التنظيمية على استقرار الممارسات اليومية.**

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة، خاصة إذا كانت واضحة ومفهومة للجميع، فعندما يعرف العامل ما هو مطلوب منه وكيف يجب أن يتصرف، يصبح أداؤه أكثر تنظيما واستقرارا في عمله اليومي.

كما أن وجود ثقافة تنظيمية واضحة يساعد على توحيد طريقة العمل بين العمال، حيث يعمل الجميع وفق نفس القواعد والمعايير وهذا يقلل من العشوائية ويجعل الأداء أكثر انسجاما، إضافة إلى ذلك فإن وضوح القيم داخل المؤسسة يساهم في زيادة دافعية العاملين، ويجعلهم أكثر التزاما بعملهم مما يؤدي إلى استمرارية الأداء بشكل منتظم. ومن جهة أخرى، فإن وضوح بعض القيم مثل المساواة والأمن داخل العمل يخلق نوعا من الراحة لدى العاملين و يقلل من الغموض أو سوء الفهم بينهم، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على سير العمل اليومي، أما إذا كانت الثقافة غير واضحة فقد يؤدي ذلك إلى اختلاف في التصرفات وعدم استقرار في الأداء.[1]

و بالتالي يمكن القول إن وضوح الثقافة التنظيمية يساعد على استقرار الممارسات اليومية من خلال تنظيم السلوك وتوضيح ما هو مطلوب داخل المؤسسة.

[1] العرابي خديجة و بومدين هاجر. الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة نيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل. جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت 2022 ، ص 33 - 34

- **المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية كعامل للحد من التوترات والصراعات.**

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العناصر التي تساهم في تحقيق، الاستقرار داخل المنظمة، حيث تلعب دورا كبيرا في تقليل التوترات والصراعات بين الأفراد والجماعات. فالصراع داخل المنظمة أمر طبيعي نتيجة اختلاف الأهداف والقيم وطرق التفكير. لكن وجود ثقافة تنظيمية واضحة وقوية يساعد على التحكم في هذه الصراعات والحد من آثارها السلبية.[1]

تساهم الثقافة التنظيمية في تقليل الصراعات من خلال توحيد القيم والمبادئ بين العاملين، حيث يعرف كل فرد ما المطلوب منه وما القواعد التي يجب أن يتبعها، وهذا يقلل من سوء الفهم و النزاعات، كما أن نشر قيم مثل التعاون، الاحترام المتبادل والعمل الجماعي يساعد على خلق جو من الانسجام داخل المؤسسة.[2]

كما أن الثقافة التنظيمية تسهم في تعزيز التواصل بين الموظفين، فكلما كان الاتصال واضحا وبسيطا، قلت إحتمالية وقوع مشكلات ناتجة عن سوء الفهم أو نقص المعلومات. بالإضافة إلى ذلك فإن وجود ثقافة تشجع على الحوار والتفاهم يساعد الأفراد على حل خلافاتهم بطريقة سلمية دون مشاكل كبيرة.[3]

تساهم الثقافة التنظيمية بشكل كبير في إدارة الصراع، من خلال بناء الثقة بين الموظفين وتوضيح المسؤوليات والاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل. وهذا يساعد على حل الصراعات بطريقة إيجابية مثل التفاوض والتوصل إلى حلول مرضية للجميع.

[1] زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي. دار المسيرة، عمان، ط 1، 2011، ص 287

[2] نفس المرجع، ص 288.

[3] خير الدين جمعة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الإدارية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط.1، 2023 ، ص 122 - 123

و بالإضافة إلى ذلك، فإن الثقافة التنظيمية الإيجابية تساعد في الحد من الآثار السلبية للصراع مثل انخفاض الرضا الوظيفي وضعف الروح المعنوية، وتفكك الجماعة، حيث تعمل على خلق بيئة عمل مستقرة ومريحة تشجع على الإنتاج والعمل الجماعي.[1]

و بالتالي، يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تساعد في تنظيم العمل داخل المؤسسة فهي ليست فقط وسيلة لتنظيم العمل، بل هي أداة فعالة للحد من التوترات والصراعات داخل المؤسسة، من خلال توجيه سلوك الأفراد التعاون والتفاهم بينهم، مما يساهم في تحقيق وتعزيز قيم أهداف المؤسسة بشكل منظم و مستقر.

- **خاتمة الفصل:**

يتضح من خلال هذا الفصل أن الثقافة التنظيمية تشكل نسقاً رمزياً معيارياً يتجاوز القوانين المكتوبة، ليمتلك قدرة تفسيرية عميقة في توجيه السلوك المهني داخل المؤسسة العمومية، فباعتبارها أداة للضبط الإجتماعي غير المباشر، تعمل الثقافة المشتركة على تحقيق الإنسجام المهني من خلال خلق تمثلات موحدة للواقع التنظيمي، مما يحد من النزاعات ويؤسس للاستقرار اليومي.

كما أن جدلية الرسمي و غير الرسمي تكشف عن أن الفاعلين لا يخضعون سلبياً للقواعد، بل يعيدون إنتاج المعاني عبر التفاعل اليومي، مما يجعل الثقافة التنظيمية رهاناً استراتيجياً في تدبير العلاقات المهنية وبناء التماسك المؤسسي.

[1] خير الدين جمعة. مرجع سبق ذكره، ص 124 - 125

الفصل الثاني: القيم والمعايير التنظيمية وتأثيرها في السلوك المهني

المبحث الأول: القيم التنظيمية وتمثلات العمال

- **المطلب الأول:** مفهوم القيم التنظيمية وأبعادها
- **المطلب الثاني:** تمثلات العمال للقيم التنظيمية
- **المطلب الثالث:** أثر القيم التنظيمية في تشكيل السلوك المهني

المبحث الثاني: المعايير التنظيمية وضبط السلوك المهني

- **المطلب الأول:** مفهوم المعايير التنظيمية ووظائفها
- **المطلب الثاني:** المعايير الرسمية والمعايير غير الرسمية
- **المطلب الثالث:** دور المعايير في توجيه وضبط الممارسات المهنية

المبحث الثالث: القيم والمعايير والسلوك المهني الإيجابي

- **المطلب الأول:** الالتزام المهني كنتيجة لحضور القيم التنظيمية
- **المطلب الثاني:** احترام الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة
- **المطلب الثالث:** القيم والمعايير كاليات البناء الانضباط المهني

خاتمة الفصل

الفصل الثاني: القيم والمعايير التنظيمية وتأثيرها في السلوك المهني.

- **تمهيد:**

يتناول هذا الفصل القيم والمعايير التنظيمية بوصفها مكونات أساسية للثقافة التنظيمية، لها تأثير مباشر في تمثلات العمال وسلوكهم المهني، فحضور هذه القيم والمعايير في الممارسات اليومية يسهم في بناء سلوك مهني إيجابي قائم على الالتزام واحترام الأدوار.

- **المبحث الأول: القيم التنظيمية وتمثلات العمال.**
- **المطلب الأول: مفهوم القيم التنظيمية وأبعادها.**

– مفهوم القيم لغة: القيم مفردها قيمة مشتقة من الفعل "قوم"، وتحمل معاني متعددة مثل الاستقامة، الثبات، الاعتدال، الإصلاح والعدل، كما تدل أيضا على تقدير الشيء وتحديد قيمته مما يجعلها مرتبطة بتقويم السلوك وضبطه.

وقد تعددت تعريفات القيم حيث يرى التقليديون أنها مجموعة من المعايير والمفاهيم التي يحددها المجتمع لتوضيح ما يجب أن تكون عليه الحياة المثلى للأفراد، بينما يربطها بعض القانونيين بكل ما يعتبر مرغوبا وجديرا بالطلب، حيث يتم تحديدها انطلاقا من العرف والتقاليد أو من القوانين وتترتب على مخالفتها نوع من النقد الإجتماعي أو القانوني[1].

– مفهوم القيم اصطلاحا: تعبر عن مجموعة أحكام و معايير يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الإجتماعية. يعرفها ضياء الدين زاهر بأنها أحكام معيارية متصلة بمضامين واقعية تنال قبولا اجتماعيا وتساعد الفرد على اتخاذ قراراته وتحديد أهدافه بناء على رغباته.

[1] سناني لبنى و بوعطيط جلال الدين، "دور القيم التنظيمية في تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات التنظيمية"، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية. جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 3 العدد 1، 2023، ص 43.

أما الساعاتي فيرى أن القيم ترتكز على أسس نفسية واجتماعية مكتسبة من التراث والتنشئة الاجتماعية، وتتأثر بالثقافة السائدة والماضي المرتبطة بزمن ومكان معينين.[1]

– مفهوم القيم التنظيمية: تعد القيم التنظيمية من الأسس التي تقوم عليها ثقافة المؤسسة، لأنها تساعد على توجيه سلوك العاملين وتحديد ما هو مرغوب داخل بيئة العمل. ويرى مصطفى الباكي أن القيم هي الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للأشياء والمواقف وفق خبراته والوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه، لذلك تعبر القيم التنظيمية عن المبادئ والمعايير التي تسود داخل المؤسسة ويعتمد عليها العمال في تعاملاتهم المهنية.

كما يميز مؤيد سالم بين نوعين من القيم التنظيمية، هما القيم الوسيلية مثل الجدية و احترام القوانين، والقيم النهائية التي تتمثل في الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مثل الجودة والإبداع والكفاءة.[2]

– أبعاد القيم التنظيمية :

قسم كل من "ديف فرانسيس" و "مايك رودكوك" القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد أساسية تتمثل في:[3]

1– إدارة الإدارة: ويقصد به الأسلوب الذي تعتمده الإدارة في تنفيذ وظائفها لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولكي يكون هذا الأسلوب فعال يجب التركيز على بعض القيم المهمة المتمثلة في قيم القوة والمكافأة والاهتمام بالكفاءات داخل المؤسسة.

2– إدارة المهمة: يركز هذا البعد على أهمية إنجاز العمل بطريقة فعالة ومنظمة، من خلال التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة وتوفير متطلبات العمل الضرورية، كما يتضمن قيم الفعالية والكفاءة، أي إنجاز المهام بشكل جيد وتحقيق أفضل النتائج باستعمال الإمكانيات المتاحة بطريقة مناسبة.

---

[1] سنانى لبنى و بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره ص 43، 44.

[2] سارة طالب، مرجع سبق ذكره، ص 86.

[3] بولفوس حليمة وبورويسة نفيسة، "القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية"، مذكرة نيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل. 2017، ص 56، 58.

3- إدارة العلاقات: تهتم بالجوانب الإنسانية داخل المؤسسة بهدف رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، وتشمل مجموعة من القيم الأساسية أهمها العدالة التي تقوم على تحقيق الإنصاف في توزيع الجهود والمكافآت بما يعزز الثقة والالتزام بين العاملين، وفرق العمل التي تشجع على التعاون والعمل الجماعي لإنجاز الأهداف بشكل مشترك، إضافة إلى القانون والنظام الذي ينظم العلاقات داخل المؤسسة وخارجها، ويضمن احترام الحقوق و الواجبات وتحقيق الانضباط.

4- إدارة البيئة: يرتبط هذا البعد بقدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، ويشمل قيم التنافس والإبداع، والدفاع عن استقرار المؤسسة واستمرارها.

- **المطلب الثاني: تمثلات العمال للقيم التنظيمية :**

تتشكل تمثلات العمال للقيم التنظيمية داخل المؤسسة من خلال التفاعل اليومي بين العمال، حيث يعتمدون على لغة ومعاني مشتركة تساعدهم على فهم ما يحدث داخل العمل وتفسيره، هذه اللغة المشتركة تساعدهم أيضا على تقليل الغموض في بيئة العمل. وفهم القيم والمعايير الموجودة داخل المؤسسة.

وتختلف هذه التمثلات من عامل لآخر حسب الخبرة والمكانة داخل التنظيم لذلك لا يفهم جميع العمال نفس القيم بنفس الطريقة، فكل عامل يفسر القيم التنظيمية حسب تجربته وعلاقاته داخل العمل، كما أن هذه التمثلات تتكون تدريجيا من خلال العمل الجماعي والتفاعل بين العمال، حيث يتم بناء معاني مشتركة تساعد على تنظيم العمل وتسهيل التعاون بين الأفراد، داخل المؤسسة، ومع الوقت يساعد هذا التشارك في تقليل الإختلافات في الفهم بين العمال.

كذلك فإن انتماء العامل إلى المجموعة المهنية يؤثر على طريقة تفكيره، فكلما كان العامل مندمجا أكثر داخل المؤسسة، كلما أصبحت تمثلاته أقرب إلى القيم السائدة فيها.[1]

وبالتالي فإن تمثلات العمال للقيم التنظيمية تتشكل بشكل تدريجي من خلال اللغة والتفاعل داخل العمل والانتماء للمجموعة ، وليست ثابتة بل تتغير حسب التجربة داخل المؤسسة.

[1] إدجار ه. شاين، مرجع سبق ذكره، ص 120 - 127.

- **المطلب الثالث: أثر القيم التنظيمية في تشكيل السلوك المهني:**

تعد القيم التنظيمية من أهم العوامل التي تساهم في توجيه السلوك المهني داخل المؤسسة، حيث تشكل إطارا مرجعيا يحدد تصرفات الأفراد وينظم علاقاتهم داخل بيئة العمل، مما يجعلها معيارا لتحديد ما هو مقبول و ما هو مرفوض في الممارسة المهنية.

و في هذا السياق يوضح "إدجار شاين" أن القيم التنظيمية تكتسب تدريجيا من خلال التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، حيث يتعلم الأفراد معاني مشتركة تساعدهم على تفسير الواقع التنظيمي والتكيف معه، ومع مرور الوقت تتحول هذه القيم إلى موجهات مستقرة للسلوك المهني داخل العمل.[1]

كما يضيف "ميشال كروزيه" أن السلوك داخل التنظيم لا يتحدد فقط بالقيم والمعايير الرسمية، بل يتأثر أيضا بالعلاقات بين الفاعلين داخل المؤسسة وبموازين القوة وبالتفاعلات غير الرسمية التي تشكل جزءا مهما من الحياة التنظيمية، مما يجعل السلوك المهني نتاجا لتفاعل معقد بين القواعد الرسمية والممارسات الفعلية.[2]

وعليه فإن القيم التنظيمية لا تؤثر في السلوك المهني بشكل مباشر فقط، بل تتداخل مع الثقافة التنظيمية والعلاقات داخل المؤسسة مما يسهم في تشكيل سلوك مهلني يتسم بالإنضباط والتكيف مع بيئة العمل.

[1] إدجار شاين مرجع سابق، ص، ص 13-37 ، 71-93

[2] Crozier, M et Friedberg, E, « L'acteur et le systéme », Seuil, 1977, P.P.45-70

- **المبحث الثاني: المعايير التنظيمية وضبط السلوك المهني.**
- **المطلب الأول : مفهوم المعايير التنظيمية ووظائفها.**

المعايير التنظيمية هي مجموعة من القواعد والمبادئ والمعايير التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة، والتي تعمل على توجيه سلوكهم وتنظيم علاقاتهم المهنية بما يحقق الانضباط و التنسيق ويساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.[1]

و من وظائف المعايير التنظيمية نجد:[2]

- توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة نحو السلوك المهني المطلوب.
- تحديد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة داخل بيئة العمل.
- تحقيق الضبط والتنظيم للسلوك المهني داخل المؤسسة.
- تعزيز الإلتزام بالقواعد والتعليمات التنظيمية.
- تحقيق التنسيق بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.
- المساهمة في تحسين فعالية الآداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

[1] أميرة عبد الباقي، وفريد كورتل، "أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين"، دراسة حالة مؤسسة الصيانة الصناعية somik سوناطراك، سكيكدة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية و الإدارية. المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2020، ص 467

[2] نفيسة محمد باشري، وفوزي شعبان مدكور، و رباب فهمي، "السلوك التنظيمي"، جامعة القاهرة، كلية التجارة 2017، ص، ص 168، 176 - 178

- **المطلب الثاني: المعايير الرسمية والمعايير غير رسمية.**

تقوم المؤسسة على مجموعة من المعايير التي تضبط سلوك الأفراد و توجه علاقاتهم داخلها، فالمعايير التنظيمية الرسمية تتمثل في القواعد واللوائح والتعليمات المكتوبة التي تضعها الإدارة لتنظيم العمل وتحديد الحقوق والواجبات، بينما المعايير التنظيمية غير الرسمية هي مجموعة القواعد غير المكتوبة التي تنشأ تلقائيا من خلال التفاعل اليومي بين العاملين، وتتمثل في الأعراف والعادات والعلاقات الاجتماعية التي تؤثر في السلوك داخل الجماعة، كما أن هذه المعايير غير الرسمية قد تسهم في تعزيز التماسك والتعاون داخل المؤسسة، وقد تؤثر في كيفية تطبيق القواعد الرسمية أو في درجة الالتزام بها. ومن ثم فإن فهم واقع المؤسسة يقتضي النظر إلى المعايير الرسمية وغير الرسمية بوصفهما عنصرين متداخلين يؤثر كل منهما في فعالية التنظيم وأداء المؤسسة.[1]

[1] عماد بوروح ، و حنان بعجي، "التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 2، 2022، ص، ص 359-360، 362-364.

- **المطلب الثالث: دور المعايير في توجيه وضبط الممارسات المهنية.**

تلعب المعايير التنظيمية دورا أساسيا في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة وضبط ممارساتهم المهنية، باعتبارها مجموعة من القواعد والمعايير التي تحدد السلوك المقبول وغير المقبول داخل بيئة العمل، كما تساهم في تنظيم العلاقات المهنية وتحقيق الإنسجام والاستقرار داخل المؤسسة.

وتظهر أهمية هذه المعايير في توجيه الممارسات المهنية من خلال توجيه سلوك العاملين نحو السلوك المهني المطلوب، حيث تساعد القيم والمعايير داخل المنظمة في تكوين إتجاهات الأفراد وتنظيم طريقة تعاملهم مع الآخرين في العمل، كما تعمل على توحيد السلوك المهني من خلال تحديد القواعد الأساسية للعمل وتوضيح الأدوار والمهام داخل جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية.

كما تساهم المعايير التنظيمية في ضبط الممارسات المهنية داخل المؤسسة من خلال فرض نوع من الرقابة التنظيمية التي تهدف إلى الحد من السلوكيات السلبية والانحرافات المهنية، إضافة إلى تنظيم عملية الاتصال والتنسيق بين العاملين وتقليل الصراعات التي قد تنشأ داخل بيئة العمل.[1]

وبذلك تساهم المعايير التنظيمية في توجيه وضبط الممارسات المهنية داخل المؤسسة، بما يضمن الانضباط وتحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين الآداء.

[1] زهام بدر الدين و سبخاوي حنان، "ممارسات السلوك التنظيمي للعاملين اتجاه السلطة بالمنظمة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد 10، العدد 2، 2023، ص، ص 15- 20.

الفصل الثاني: القيم والمعايير التنظيمية وتأثيرها في السلوك المهني

- **المبحث الثالث: القيم والمعايير والسلوك المهني الإيجابي.**
- **المطلب الأول: الإلتزام المهني كنتيجة لحضور القيم التنظيمية.**

تؤثر القيم التنظيمية بشكل مباشر على سلوك العاملين داخل المؤسسة حيث تساهم في توجيههم نحو الالتزام بواجباتهم و احترام قواعد العمل، وكلما كانت هذه القيم واضحة ومترسخة داخل التنظيم، زاد شعور العامل بالمسؤولية والإنتماء، مما ينعكس إيجابا على سلوكه المهني.

وتشمل القيم التنظيمية مجموعة من المبادئ مثل القانون والنظام، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والمساواة، والتي تعمل على تنظيم العلاقات داخل المؤسسة وضبط سلوك الأفراد، كما تساعد هذه القيم على خلق بيئة عمل يسودها الانضباط والتعاون والثقة بين مختلف الأطراف.

كما تسهم القيم التنظيمية في تعزيز الإلتزام المهني من خلال توجيه سلوك العاملين نحو احترام التعليمات والقوانين، وتشجيع السلوك الإيجابي داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن تطبيق أساليب التحفيز والمكافآت يساعد على رفع مستوى الالتزام وتحسين أداء العاملين. ومن جهة أخرى، فإن توافق القيم الشخصية للعامل مع القيم التنظيمية للمؤسسة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، ويجعل العامل أكثر التزاما وحرصا على أداء عمله، كما يدفعه إلى تحمل المسؤولية والقيام بمهامه بجدية أكبر.[1]

وبذلك يمكن القول إن القيم التنظيمية تعد من أهم العوامل التي تساعد على تعزيز الالتزام المهني داخل المؤسسة من خلال توجيه السلوك نحو الانضباط والإيجابية.

[1] عمران علي أبو خريص، وعبد الله مفتاح عويدان، "واقع تطبيق مفهوم إدارة القيم التنظيمية في بيئة العمل (دراسة استكشافية على المجلس البلدي المدينة زليتن)"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 8، 2023، ص،ص 430-433.

- **المطلب الثاني : احترام الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.**

يعد التنظيم الإداري الإطار الذي تحدد من خلاله الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة، حيث توزع الأنشطة والمهام على الوحدات والأفراد بما يضمن وضوح دور كل فرد ومسؤولياته ونظرا لعدم قدرة الفرد على إنجاز جميع الأعمال بمفرده أصبح التنظيم ضرورة لتنسيق الجهود والحد من التداخل في الاختصاصات.

ومن أهم المبادئ التي تدعم احترام الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة، مبدأ وحدة الرئاسة الذي يقضي بأن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات، مما يساهم في وضوح المسؤولية وتقليل التداخل في المهام. كما يؤكد مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة ضرورة منح الموظف الصلاحيات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليه، حتى يتمكن من تحمل مسؤولياته بكفاءة.

كما أن التنظيم الذي يحدد الاختصاصات والمسؤوليات بشكل واضح و يساهم في الحد من الازدواجية والتداخل في الأعمال يساعد على ترسيخ ثقافة احترام الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.[1]

[1] محمد شاكر عصفور، "أصول التنظيم والاساليب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 6، عمان، 2010 ، ص، ص 124 - 135.

- **المطلب الثالث: القيم والمعايير كآليات لبناء الانضباط المهني.**

تعد القيم والمعايير من العناصر المهمة داخل المؤسسة، لأنها تساعد على ضبط سلوك العمال وتوجيهه نحو الالتزام والانضباط فالقيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر في تصرفاته اليومية ومدى احترامه لقواعد العمل، كما تحدد المعايير التنظيمية ما هو مقبول و ما هو مرفوض داخل المؤسسة.

وتبرز أهمية القيم أيضا في جعل العامل أكثر إلتزاما بواجباته وحرصا على أداء عمله بطريقة جيدة، فعندما تكون القيم واضحة داخل التنظيم، فإنها تساعد على خلق جو من النظام والاستقرار، وتدفع الأفراد إلى التصرف بما ينسجم مع أهداف المؤسسة.

كما أن القيم والمعايير لا تبقى مجرد أفكار نظرية، بل تتحول إلى سلوك عملي يظهر من خلال الانضباط المهني، والجدية في العمل، والابتعاد عن السلوكيات السلبية. لذلك يمكن القول أن القيم والمعايير تمثل أساسا مهما في بناء السلوك المهني المنظم داخل المؤسسة.[1]

- **خاتمة الفصل:**

يتضح من خلال هذا الفصل أن القيم والمعايير التنظيمية عندما تكون حاضرة في تمثلات العمال و ممارساتهم، تشكل أساسا للسلوك المهني الإيجابي وتسهم في تعزيز الإلتزام واحترام الأدوار داخل المؤسسة.

[1] عبد الله بن عبد الغني الطجم، و د.طلق بن عوض الله السواط، "السلوك التنظيمي : المفاهيم النظرية التطبيقات"، جامعة الملك عبد العزيز ، ط 4، 2003، ص، ص 94-101.

الفصل الثالث: التواصل والتفاعل التنظيمي وترسيخ السلوك المهني الإيجابي

المبحث الأول: التواصل التنظيمي داخل المؤسسة

– **المطلب الأول:** مفهوم التواصل التنظيمي

– **المطلب الثاني:** أنماط التواصل داخل المؤسسة (رسمي / غير رسمي)

– **المطلب الثالث:** وظائف التواصل في تنظيم العمل

المبحث الثاني: التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل:

– **المطلب الأول:** التفاعل الاجتماعي في التنظيم:

– **المطلب الثاني:** التفاعل اليومي وبناء المعاني المهنية

– **المطلب الثالث:** التفاعل الرمزي وأثره في السلوك المهني

المبحث الثالث: الحوار والإعتراف المتبادل و ترسيخ الإنتماء

– **المطلب الأول:** الحوار التنظيمي كالية للاندماج المهني

– **المطلب الثاني:** الاعتراف المتبادل وأثره في الدافعية المهنية:

– **المطلب الثالث:** الانتماء التنظيمي وانعكاسه على السلوك المهني

خاتمة

خاتمة المحور النظري

الفصل الثالث: التواصل والتفاعل التنظيمي وترسيخ السلوك المهني الإيجابي

- **تمهيد:**

يركز هذا الفصل على التواصل والتفاعل داخل المؤسسة باعتبارهما بعدين سوسيولوجيين حاسمين في ترسيخ السلوك المهني الإيجابي. فالتفاعل القائم على الحوار والاعتراف المتبادل يسهم في تعزيز الانتماء المهني وبناء علاقات عمل متوازنة.

- **المبحث الأول: التواصل التنظيمي داخل المؤسسة.**
- **المطلب الأول: مفهوم التواصل التنظيمي.**

يقصد بالتواصل التنظيمي أنه عملية منظمة يتم من خلالها نقل و تبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة داخل الهيكل التنظيمي بهدف تحقيق الفهم المشترك بين مختلف الأطراف.[1]

ويستعمل في الأدبيات الإدارية والسلوكية مصطلح "الإتصال التنظيمي" للإشارة إلى عملية نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة، غير أن هذا المفهوم يمكن توسيعه في التحليل السوسيولوجي ليشمل "التواصل التنظيمي" الذي لا يقتصر على نقل المعلومات فقط بل يتضمن أيضا التفاعل وبناء المعاني المشتركة بين الأفراد داخل التنظيم.

- **المطلب الثاني: أنماط التواصل داخل المؤسسة (رسمي / غير رسمي)**

ينقسم التواصل التنظيمي داخل المؤسسة إلى نوعين أساسيين هما: التواصل الرسمي والتواصل غير رسمي، ويقصد بالتواصل الرسمي ذلك النوع من التواصل الذي يتم وفق القوانين و القنوات المحددة داخل المؤسسة، ويأخذ عدة أشكال مثل التواصل الهابط الذي يتم من الإدارة إلى العمال من خلال التعليمات والأوامر، و التواصل

[1] محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 205

الصاعد الذي يسمح بنقل الآراء والمقترحات من العمال إلى الإدارة، إضافة إلى التواصل الأفقي الذي يتم بين الأفراد أو الأقسام الموجودة في نفس المستوى الإداري بهدف تحقيق التعاون والتنسيق في العمل.

أما التواصل غير رسمي فهو تواصل يتم خارج القوات الرسمية ولا يخضع لإجراءات مكتوبة أو محددة، وينشأ غالبا نتيجة العلاقات الاجتماعية والتفاعل اليومي بين العاملين داخل المؤسسة، كما يساهم هذا النوع في تقوية العلاقات الإنسانية وتبادل المعلومات بصورة سريعة.[1]

- **المطلب الثالث: وظائف التواصل في تنظيم العمل.**

يعتبر التواصل داخل المؤسسة أداة تنظيمية مهمة، تؤدي مجموعة من الوظائف التي تساهم في تحسين سير العمل داخل التنظيم، حيث يعد وسيلة أساسية لنقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

من بين هذه الوظائف وظيفة الإعلام، والتي تتمثل في جمع المعلومات والبيانات ومعالجتها ونشرها، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات سليمة داخل المؤسسة. كما يساهم التواصل في وظيفة التنشئة الاجتماعية من خلال خلق قدر مشترك من المعرفة بين الأفراد، بما يعزز الإنسجام والتعاون داخل بيئة العمل.

ويؤدي أيضا وظيفة خلق الدوافع، من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى وظيفة الحوار والنقاش التي تسمح بتبادل الآراء وتوضيح وجهات النظر حول القضايا المهنية المختلفة داخل التنظيم. كما تشمل وظائفه وظيفة التربية من خلال نقل المعرفة وتنمية المهارات، مما يساهم في تحسين الكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة.[2]

[1] ناصر محمد العديلي، "السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور علي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995، ص، ص 468 - 470

[2] محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص ، ص 208 - 209 .

- **المبحث الثاني: التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل .**
- **المطلب الأول: التفاعل الاجتماعي في التنظيم.**

يقوم التفاعل الاجتماعي داخل التنظيم على العلاقات التي تجمع الأفراد داخل المؤسسة، حيث لا يقتصر التنظيم على القوانين الرسمية فقط، بل يعتمد أيضا على سلوك الفاعلين واستراتيجياتهم المختلفة. ويرى "ميشال كروزييه" أن العامل لا يكون خاضعا بشكل كامل للتنظيم، بل يمتلك هامشا من الحرية يسمح له بتحقيق أهدافه الخاصة داخل المؤسسة، كما أن التفاعل بين الأفراد يظهر من خلال التعاون والتفاوض وأحيانا الصراع، خاصة مع وجود ما يسمى بمناطق الشك التي تمنح لبعض الفاعلين قدرة أكبر على التأثير و اكتساب السلطة، لذلك فإن التنظيم الحقيقي لا يعتمد فقط على الهيكل الرسمي، بل على العلاقات والتفاعلات اليومية بين العاملين داخل المؤسسة.[1]

- **المطلب الثاني: التفاعل اليومي وبناء المعاني المهنية.**

تعد المؤسسة كيانا اجتماعيا يقوم على التفاعل اليومي بين الأفراد، حيث تنشأ بينهم علاقات تساعد على الاندماج مع ثقافة المؤسسة وبناء المعاني المهنية المشتركة. ومن خلال التواصل واللغة، يعبر الفرد عن دوره ومكانته داخل العمل، مما يساعده على التكيف مع الجماعة المهنية، كما أن الهوية المهنية لا تكون ثانية، بل تتشكل تدريجيا من خلال الخبرات والتجارب التي يمر بها الفرد داخل المؤسسة. ويرى "رينو سانسوليو" أن المؤسسة ليست مجرد فضاء الإنتاج، بل مجال للتنشئة الاجتماعية، حيث يساهم العامل في بناء ثقافة المؤسسة من خلال تفاعله المستمر مع الآخرين. كما يشير "كلود ديبار" إلى أن الهوية المهنية تتكون من خلال شعور الفرد بالانتماء إلى

[1] عبد القادر خريبش: "التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزبي : النظرية والمفاهيم"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16 جوان 2007 ، ص، ص 239 – 250.

الجماعة المهنية وتفاعله مع محيط العمل.[1] لذلك فإن التفاعل اليومي داخل المؤسسة يعتبر أساسا في بناء المعاني والهوية المهنية لدى الأفراد.

- **المطلب الثالث: التفاعل الرمزي وأثره في السلوك المهني.**

التفاعل الرمزي هو تفاعل اجتماعي يقوم على المعاني والرموز التي يتبادلها الأفراد فيما بينهم. ويرى "بلومر" أن الإنسان بتصرف حسب المعاني التي يعطيها للأشياء، وهذه المعاني تتكون من خلال التفاعل مع الآخرين وتتغير حسب المواقف والتجارب.

ويظهر أثر التفاعل الرمزي في السلوك المهني من خلال طريقة تعامل العمال مع زملائهم ومع مهامهم داخل المؤسسة، حيث يكتسب الفرد العديد من المعاني والسلوكات من خلال التفاعل اليومي، كما أن طريقة التواصل والمكانة داخل العمل تؤثر على العلاقات المهنية وسلوك الأفراد لذلك فالسلوك المهني ليس ثابتا، بل يتغير باستمرار حسب التفاعل اليومي وفهم الأفراد للمواقف المختلفة، كما تتشكل الهوية المهنية من خلال علاقة الفرد بالآخرين داخل المؤسسة.[2]

[1] أحمد بجاج، "التواصل الاجتماعي بين العاملين وبناء الهوية المهنية"، دراسة استكشافية حول عمل الممرضات بالمؤسسة الاستشفائية، ورقلة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 9 العدد 1، 2020، ص، ص 391-392.

[2] بن تامي رضا، وقادة بن عبد الله نوال: "نظريات في خدمة العلوم الإجتماعية: قراءة في دور نظرية التفاعلية الرمزية"، مجلة منيرفا، مجلد 4، العدد 1، ديسمبر 2017، ص، ص 188-190، 193-194.

الفصل الثالث: التواصل والتفاعل التنظيمي وترسيخ السلوك المهني الإيجابي.

- **المبحث الثالث: الحوار والاعتراف المتبادل وترسيخ الانتماء.**
- **المطلب الأول: الحوار التنظيمي كآلية للإندماج المهني.**

يعد الحوار التنظيمي من الآليات الأساسية لتحقيق الإندماج المهني داخل المؤسسة. فهو عملية تفاعلية تقوم على تبادل المعلومات والآراء والمشاعر بين العمال والإدارة بهدف تحقيق التفاهم و التنسيق داخل العمل. كما يتميز بكونه عملية مزدوجة الاتجاه تقوم على التأثير والتأثر بين الأطراف، مما يساعد على تحسين العلاقات المهنية وتعديل السلوك لتحقيق الأهداف التنظيمية.[1]

أما الإندماج المهني فهو عملية اجتماعية ترتبط بتكيف العامل مع منصب العمل وشعوره بالرضا والانتماء داخل المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال التوافق مع بيئة العمل والاستقرار المهني والعلاقات الجيدة مع الزملاء والإدارة.[2]

ويساهم الحوار التنظيمي في تحقيق الإندماج المهني من خلال تعريف العامل بقيم المؤسسة وطريقة العمل داخلها، كما يساهم في بناء هويته المهنية وتقوية علاقاته مع الزملاء والإدارة، كذلك فإن مشاركة العمال في الحوار والاستماع إلى آرائهم يزيد من شعورهم بالرضا والانتماء ويقلل من الإحساس بالعزلة أو الاغتراب داخل العمل. لذلك فإن الحوار التنظيمي الجيد ينعكس إيجابا على استقرار العامل وسلوكه المهني داخل المؤسسة.

[1] سيفي يوسف، "الاتصال التنظيمي آلية للنشاط الوظيفي بمنظمات العمل"، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 9، العدد 2، 2020، ص، ص 11-12.

[2] رحمة نقرش، "دور التكوين في تحقيق الاندماج المهني للأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، 2024، ص 24

- **المطلب الثاني : الاعتراف المتبادل وأثره في الدافعية المهنية.**

الاعتراف المتبادل هو عملية اجتماعية تقوم على التقدير والاحترام المتبادل بين الأفراد داخل المؤسسة، حيث يحتاج كل فرد إلى الشعور بأن جهوده و قيمته معترف بها من طرف الآخرين، ويساهم هذا الاعتراف في تعزيز الشعور بالانتماء وتقوية روح الجماعة وتحسين العلاقات المهنية بين العمال.[1]

أما الدافعية المهنية فهي رغبة العامل في النجاح وتحقيق أداء جيد داخل المؤسسة من خلال السعي إلى إنجاز المهام بكفاءة وتحقيق أهداف العمل، كما تعبر عن استعداد الفرد لبذل الجهد وتحسين أدائه من أجل الوصول إلى مستوى أفضل من الإنجاز والتميز المهني.[2]

وبذلك يؤثر الاعتراف المتبادل بشكل إيجابي في الدافعية المهنية من خلال شعور العامل بالتقدير والاحترام من طرف الإدارة والزملاء، مما يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء وتقوية روح الجماعة، و هذا ما يزيد من دافعية العامل ورغبته في بذل جهد أكبر داخل العمل. و بالتالي، كلما زاد الاعتراف المتبادل داخل المؤسسة زادت دافعية العاملين للإنجاز وتحسن أدائهم المهني.

- **المطلب الثالث: الإنتماء التنظيمي و إنعكاسه على السلوك المهني.**

يعتبر الانتماء التنظيمي من أهم العناصر التي تربط العامل بالمؤسسة، بحيث يقصد به مدى اندماج الموظف وشعوره ارتباط بمؤسسته ورغبته في الاستمرار فيها، ولا يقتصر هذا الانتماء على الجانب المادي فقط بل يشمل علاقة وجدانية ومعنوية تدفع العامل ليكون جزءا من المؤسسة. ويظهر هذا الإنتماء في سلوكيات مهنية مختلفة مثل الإلتزام بالقوانين، التعاون مع الزملاء، احترام التعليمات والمشاركة الإيجابية في العمل، كما ينعكس بشكل واضح

[1] الطيب حميدي، وعبد الرزاق عريف، "الإعتراف ودوره في تمتين الهوية التنظيمية في المؤسسة"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 11، العدد 1، 2023، ص 93.

[2] ربعي محمد، ودالي لحمي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جوان 2021 ، ص 59

على أداء العاملين، حيث يؤدي إلى رفع المعنويات وزيادة الحماس وروح المبادرة والابتكار، وربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة.

في المقابل، كلما كان الإنتماء ضعيفا، زادت احتمالات التسرب الوظيفي وظهرت مشكلات مثل ضعف الأداء وانخفاض الروح المعنوية داخل المؤسسة، لذلك تعمل المؤسسات على تعزيز الإنتماء من خلال تحسين المناخ التنظيمي وتلبية حاجات العاملين و إشراكهم في اتخاذ القرار وإيجاد نظام مناسب من الحوافز المادية والمعنوية، مع وضوح الأهداف وتحديد الأدوار.[1]

- **خاتمة الفصل:**

بين هذا الفصل أن التواصل والتفاعل القائمين على الحوار والاعتراف يشكلان عنصرا أساسيا في ترسيخ السلوك المهني الإيجابي، وتعزيز الانتماء داخل المؤسسة العمومية.

[1] عيساوي الساسي، "قراءة تحليلية لمقاربات الانتماء التنظيمي في المؤسسة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد 10 ، 2019، ص، ص 159 - 165.

خاتمة المحور النظري

يتضح من خلال هذا المحور النظري أن الثقافة التنظيمية تمثل إطارا سوسيولوجيا شاملا يوجه السلوك المهني للعمال داخل مؤسسات القطاع العام. فوضوح الثقافة وتقاسمها، وحضور القيم والمعايير في الممارسات اليومية، إضافة إلى التواصل والتفاعل القائمين على الحوار والاعتراف، كلها عوامل مترابطة تسهم في بناء سلوك مهني منسجم وإيجابي. ويشكل هذا التأطير النظري أرضية تحليلية أساسية للانتقال إلى الدراسة الميدانية، وفهم تمثلات العمال وممارساتهم داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية المشتركة وانسجام السلوك المهني.

المبحث الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

– **المطلب الأول** : وصف الثقافة التنظيمية السائدة.

– **المطلب الثاني** : مدى تقاسم العمال للقيم والتصورات.

– **المطلب الثالث** : القيم الأساسية المميزة لثقافة المؤسسة.

المبحث الثاني: وضوح القواعد والسلوك المهني.

– **المطلب الأول** : مدى توضيح قواعد العمل للعمال الجدد

– **المطلب الثاني**: طرق نقل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

– **المطلب الثالث**: أثر وضوح الثقافة على أداء العمال.

المبحث الثالث : أثر الثقافة التنظيمية على الإنسجام المهني .

– **المطلب الأول** : تأثير غموض الثقافة على اختلاف طرق العمل.

– **المطلب الثاني**: دور الثقافة في تحقيق الإنسجام بين العمال.

– **المطلب الثالث**: السلوكيات المعينة الناتجة عن اختلاف الفهم الثقافي.

– **المطلب الرابع**: آليات تعزيز الثقافة التنظيمية المشتركة.

الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية المشتركة وأثرها في انسجام السلوك المهني

- **تمهيد:**

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى رصد صورة عامة حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة التربوية (ثانوية زعيتر جمال الدين)، وذلك نظرا للأهمية التي تكتسبها الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين وتحقيق الانسجام بينهم داخل بيئة العمل، حيث تسعى المؤسسة التربوية إلى ترسيخ مجموعة من القيم والتصورات المشتركة التي تنظم العلاقات المهنية وتساهم في تحسين الأداء. وانطلاقا من الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في توحيد سلوك الأفراد فقد أصبح من الضروري التعرف على مدى وضوح هذه الثقافة لدى العاملين، ومدى تقاسمهم لها، وكذا تأثيرها على سلوكهم المهني داخل المؤسسة، ويهدف هذا الفصل إلى تحليل النتائج سوسيولوجيا من خلال المعالجة الإحصائية للمعطيات التي تم جمعها من أفراد العينة.

بعد توزيع الاستمارات على المبحوثين واسترجاعها، تم تفريغ البيانات في جداول إحصائية ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية البسيطة وذلك على النحو التالي:

- عرض البيانات في جداول بسيطة.
- إستخدام التكرارات.
- إستخدام النسب المئوية لتحديد توزيع إجابات المبحوثين، حيث: تحسب النسب المؤوية على النحو التالي:

$$\text{النسبة المئوية للعنصر (الإجابة)} = \frac{\text{تكرارات}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

- تحويل النتائج الإحصائية إلى دوائر نسبية لتوضيح الفوارق بين النسب المتحصل عليها.

الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية المشتركة و أثرها في انسجام السلوك المهني

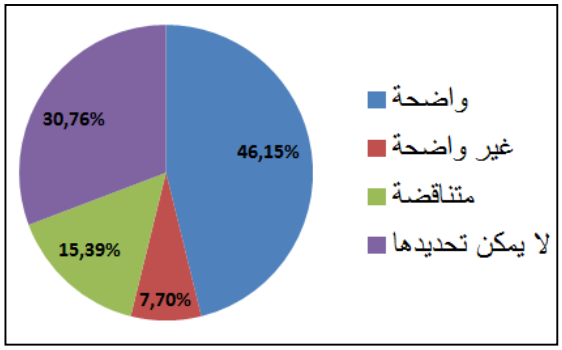
- **المبحث الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.**
- **المطلب الأول: وصف الثقافة التنظيمية السائدة.**

تعد الثقافة التنظيمية من أهم العناصر التي تساهم في تشكيل سلوك الأفراد داخل التنظيم، إذ تعكس منظومة القيم والمعايير والمعتقدات وأنماط التفاعل التي توجه الممارسات اليومية للعمال، كما تؤثر في طبيعة العلاقات المهنية وأساليب اتخاذ القرار ومستوى الإنتماء للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، سنحاول وصف الثقافة التنظيمية السائدة لأن ذلك يكتسي أهمية خاصة لفهم المناخ التنظيمي الذي تعمل في إطاره المؤسسة، والكشف عن القيم والسلوكات التي تحكم تفاعلات العاملين وتؤثر في أدائهم المهني.

جدول (01) يبين الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

الثقافة التنظيمية السائدة	التكرار	النسبة المئوية
واضحة	12	% 46.15
غير واضحة	2	% 7.70
متناقضة	4	% 15.39
لا يمكن تحديدها	8	% 30.76
المجموع	26	% 100

شكل (01) يبين الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

تكشف المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول عن تباين دال في إدراك العاملين لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، وهو ما يُنبئ في حد ذاته بغياب تجانس ثقافي-تنظيمي فعلي. فقد جاءت فئة "الثقافة الواضحة" في المرتبة الأولى بنسبة (46.15 %)، ما يدل على أن ما يقارب نصف أفراد العينة يمتلكون تمثلا واضحا للقيم والمعايير التنظيمية، وهو مؤشر على حد أدنى من الاستقرار الاندماجي الذي يمكن هذه الفئة من التوجه في الفضاء المهني دون غموض معيق.

في المقابل، أفادت نسبة بالغة الدلالة تقدر بـ (30.76 %) من المبحوثين بعجزها عن تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية تحديدا واضحا، وهو ما يوحي بقصور في آليات النقل المؤسساتي للثقافة، سواء على مستوى ضعف قنوات الاتصال التنظيمي أو على مستوى هشاشة التنشئة التنظيمية، أي تلك العملية التي بموجبها يستوعب الفرد القيم والمعايير ويدمجها في ممارسته اليومية. إن انعدام تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية لا يؤدي إلى صعوبة الاندماج التنظيمي فقط، بل تفقد انسجام السلوك المهني.

أما نسبة (15.39 %) التي وصفت الثقافة التنظيمية بـ"المتناقضة"، فهي من الناحية السوسيولوجية مؤشر على وجود تضارب بين القيم المعلنة والسلوك الفعلي الممارس مما يولد ما يمكن وصفه بأزمة المصداقية التنظيمية، إذ تنكسر الثقة في المرجعية القيمية للمؤسسة، ويصبح العامل أمام خيارات سلوكية متضاربة ليست محددة بمعيار واضح وموحّد. وعلى الرغم من انخفاض نسبة "غير واضحة" (7.70 %)، فإن اقترانها بالنسبتين السابقتين يعزز الاستنتاج ذاته، هناك خلل بنيوي في وضوح الثقافة وانتشارها.

وبشكل عام، تعبر هذه النتائج عن ثقافة تنظيمية تميل إلى الوضوح دون أن تبلغه، في ظل إختلالات مرتبطة بالغموض والتناقض، الأمر الذي يستدعي مراجعة قنوات الاتصال التنظيمي وإعادة بناء القيم التنظيمية داخل المؤسسة.

ومن خلال المقابلة رقم (1) صرح مدير المؤسسة بأن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة "واضحة من حيث القيم العامة، إلا أن تطبيقها يختلف من عامل الأخر"، مضيفا "أن كل عامل يأتي بخلفيته وتجربته الخاصة"، وهو ما يفسر اختلاف التصورات والسلوكيات داخل العمل.

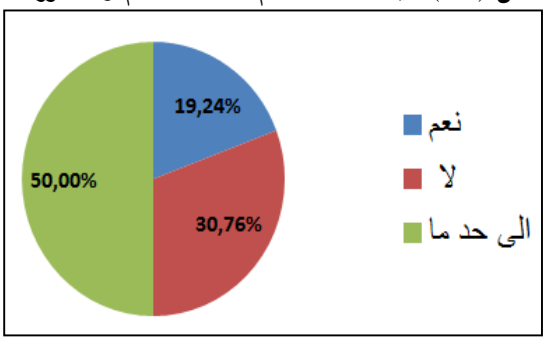
- **المطلب الثاني: مدى تقاسم العمال للقيم والتصورات.**

يعد تقاسم القيم والتصورات التنظيمية بين العاملين مؤشراً مهماً على قوة الثقافة التنظيمية ومدى انتشارها داخل المؤسسة. ومن أجل معرفة درجة اشتراك العمال في هذه القيم والتصورات، تم الحصول على النتائج الآتية:

جدول (02) يبين مدى تقاسم العمال للقيم والتصورات.

تقاسم العمال للقيم والتصورات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	5	% 19.24
لا	8	% 30.76
إلى حد ما	13	% 50
المجموع	26	% 100

شكل (02) يبين مدى تقاسم العمال للقيم والتصورات.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

يبين الجدول أن النصف من أفراد العينة (50 %) يقرون بأن تقاسم القيم والتصورات داخل المؤسسة يتم "إلى حد ما"، في حين يصرح (30.76 %) بانعدام هذا التقاسم فعلياً، ولا تتجاوز نسبة من يثبتون وجوده بصورة واضحة (19.24 %). تعبر هذه الأرقام في مجملها عن ثقافة تنظيمية تفتقر إلى التجانس الفعلي، وتتسم بتوزيع متفاوت وغير متكافئ للثقافة التنظيمية بين أفراد المجموعة المهنية داخل المؤسسة.

يمكن قراءة هذه النتائج سوسيولوجيا من خلال اختلاف في مستويات الاندماج التنظيمي بين العمال، حيث لا يتم استيعاب القيم والتصورات التنظيمية بنفس الدرجة لدى جميع الأفراد. فالفئة المهيمنة "إلى حد ما" لا تعكس اندماجا تاما ولا رفضا صريحا، بل تجسد حالة وسيطة من التبنّي الانتقائي للثقافة التنظيمية، إذ تستوعب بعض القيم لأنها تتقاطع مع المرجعيات الشخصية للعامل، بينما تظل قيم أخرى محايدة أو غير مفعلة في الممارسة اليومية .وهو ما ينتج ثقافة ذات طابع جزئي، تقاسم بصورة انتقائية لا كلية.

أما نسبة (30.76 %) التي تنفي وجود أي تقاسم فعلي للقيم، فتستدعي تفسيرا أعمق، فغياب المشاركة الفعالة في صياغة القيم يعادل سوسيولوجيا غياب التواصل التنظيمي، وهو ما يترتب عنه شعور بالغربة المؤسسية،

حيث لا يجد العامل نفسه في القيم المعلنة ولا يرى ممارساته الخاصة معترفا بها ضمن المنظومة الثقافية الرسمية. وهذا ما يعكس وجود خلل في آليات التواصل أو إقصاء العمال من مسار بناء هذه القيم.

في المقابل، تمثل نسبة (19.24 %) التي تقر بوجود تقاسم واضح فئة من العمال الأكثر اندماجا، وهو اندماج قد ينتج عن الأقدمية المهنية، أو عن القرب من مراكز القرار الإداري، أو عن العضوية في الجماعات الرسمية الفاعلة داخل المؤسسة.

وخلاصة القول، تكشف هذه النتائج أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة لا تتسم بالتجانس الكامل، بل يغلب عليها الطابع الجزئي والمتفاوت في تقاسم القيم والتصورات، وهو ما من شأنه أن يضعف التماسك الجماعي ويؤثر على بنية الانسجام المهني. ما يجعل من الضروري تعزيز التواصل الداخلي وترسيخ قيم مشتركة بشكل أوضح لضمان تماسك تنظيمي أكبر.

و من خلال المقابلة رقم (2) أوضح المدير أن العمال لا يتقاسمون القيم والتصورات نفسها بشكل كامل، وذلك بسبب اختلاف التجارب الفردية لكل عامل، مما يؤدي إلى تباين في طريقة فهم العمل والتعامل معه.

- **المطلب الثالث: القيم الأساسية المميزة لثقافة المؤسسة.**

تتجسد الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من القيم التي تحكم سلوك الأفراد وتوجه تعاملاتهم المهنية ومن خلال إستقراء إجابات المبحوثين تم تسجيل مجموعة متنوعة من القيم التي تعكس طبيعة الثقافة السائدة داخل المؤسسة، حيث تمثلت أساسا في قيم التعاون التضامن، روح الفريق، الاحترام المتبادل، المسؤولية، العدل والمساواة، إضافة إلى التفاهم والتسامح بين الأفراد، كما أشار بعض المبحوثين إلى وجود بعض القيم السلبية مثل اللامبالاة و الإتكالية، وأشار بعضهم كذلك إلى وجود بعض المشكلات التنظيمية مثل تداخل المهام، مما يؤدي إلى اضطراب في سير العمل.

تظهر هذه المعطيات أن القيم المهيمنة داخل المؤسسة ذات طابع جماعي بالدرجة الأولى حيث تكررت بشكل لافت قيم مثل "التعاون" و"التضامن"، إذ أشار العديد من المبحوثين إلى "العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين" والتحلي بروح التعاون بين جميع أفراد الجماعة التربوية"، ما يعكس إدراكا لأهمية العمل المشترك في تحقيق أهداف المؤسسة. كما تم التأكيد على "التضامن والعلاقات الأخوية"، و"الاتحاد والتسامح"، وهو ما يدل على حضور قوي لقيم التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة.

في المقابل برزت قيم معيارية مثل "العدل" و"المساواة" و"الاحترام المتبادل"، حيث أشار أحد المبحوثين إلى "قيم مبنية على العدل والمساواة والتشاركية في العمل"، فيما ذكر آخر "الاحترام المتبادل بين الزملاء وانضباط الأساتذة"، وهو ما يعكس تطلع العاملين إلى بيئة تنظيمية قائمة على الإنصاف والانضباط.

غير أن بعض الإجابات كشفت عن اختلالات داخلية، حيث صرح أحدهم بوجود "فن اللامبالاة والإتكالية"، كما أشار آخر إلى أن "تداخل المهام يؤدي إلى عدم احترام الغير وانتشار الفوضى"، مما يؤثر سلبا على المردود ويعيق السير الحسن للعمل.

وعليه يمكن القول إن ثقافة المؤسسة تتسم بازدواجية. تجمع بين قيم إيجابية داعمة للتعاون وممارسات سلبية تحد من فعاليتها.

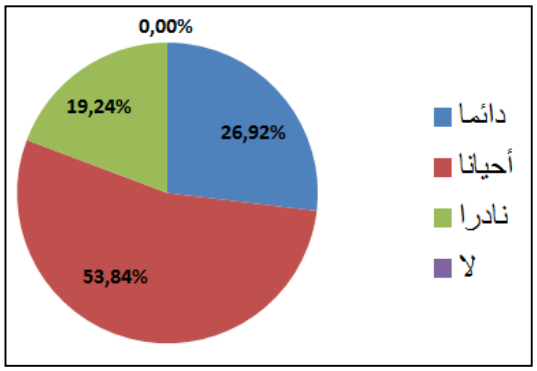
- **المبحث الثاني: وضوح القواعد والسلوك المهني.**
- **المطلب الأول: مدى توضيح قواعد العمل للعمال الجدد.**

يسهم توضيح قواعد العمل وإجراءات المؤسسة للعمال الجدد في تسهيل اندماجهم المهني وتعزيز التزامهم التنظيمي. ومن أجل التعرف على واقع ذلك داخل المؤسسة، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

جدول (03) يبين مدى توضيح قواعد العمل للعمال الجدد داخل المؤسسة.

توضيح قواعد العمل للعمال الجدد	التكرار	النسبة المئوية
دائما	7	% 26.92
أحيانا	14	% 53.84
نادرا	5	% 19.24
لا	0	% 0
المجموع	26	% 100

شكل (03) يبين مدى توضيح قواعد العمل للعمال الجدد داخل المؤسسة.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

تبين معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين (53.84 %) ترى أن توضيح قواعد العمل للعمال الجدد يجري بصورة متقطعة وغير منتظمة، في حين لا تتجاوز نسبة من يُقرّون بالتوضيح المستمر (26.92 %)، مع وجود نسبة (19.24 %) ترى أن التوضيح نادراً ما يحدث. وتكشف هذه النتائج عن مستوى متوسط من وضوح القواعد داخل الفضاء التنظيمي للمؤسسة.

من منظور سوسيولوجي، تمثل عملية توضيح القواعد للعمال الجدد ركيزة أساسية من ركائز التنشئة التنظيمية، وهي العملية التي بموجبها يدمج العامل الجديد في المنظومة الثقافية للمؤسسة ويكتسب المعايير الموجهة لسلوكه. فحين تغيب هذه العملية أو تتم بشكل غير واضح أو متذبذب، يحرم العامل الجديد من الأدوات المعيارية التي تمكنه من الاندماج السليم داخل الحقل التنظيمي، مما يؤدي إلى تفاوت في توضيح القواعد وتباين في

الاستجابات السلوكية تجاهها. وهذا الوضع ينعكس بدوره على مستوى الانضباط الجماعي وجودة العلاقات المهنية.

فضلاً عن ذلك، فإن محدودية نسبة التوضيح الدائم تشير إلى أن الجهد التأطيري للإدارة، وإن وجد، يظل جزئياً وغير شامل، مما يبقي على التفاوت في استيعاب قواعد العمل بين العمال. وبالتالي، من الضروري أن تعمل المؤسسة على تحسين منهجية التنشئة التنظيمية وتوحيد إجراءاتها لضمان انسجام أكبر في الفهم والسلوك.

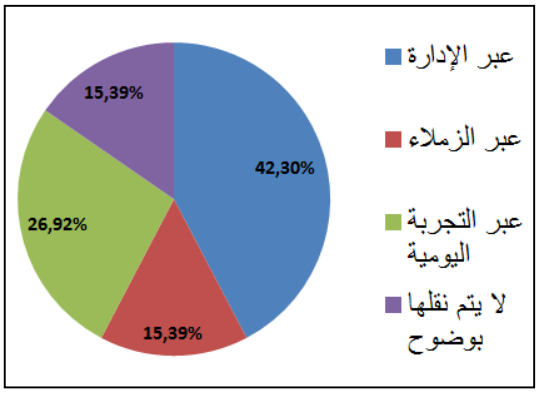
- **المطلب الثاني: طرق نقل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.**

تنتقل الثقافة التنظيمية عبر مجموعة من الوسائل الرسمية وغير الرسمية التي تساهم في ترسيخ قيم المؤسسة لدى العاملين. وللتعرف على أهم هذه الطرق، جاءت النتائج كما يلي:

جدول (04) يبين طرق نقل ثقافة المؤسسة للعمال.

طرق نقل ثقافة المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
عبر الإدارة	11	% 42.30
عبر الزملاء	4	% 15.39
عبر التجربة اليومية	7	% 26.92
لا يتم نقلها بوضوح	4	% 15.39
المجموع	26	% 100

شكل (04) يبين طرق نقل ثقافة المؤسسة للعمال.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

تبرز هذه المعطيات تباينا في مسالك انتقال الثقافة التنظيمية، إذ تحتل الإدارة المرتبة الأولى بنسبة (42.30 %)، ما يكشف عن نمط نقل القيم والمعايير من الأعلى إلى الأسفل عبر الأوامر والتعليمات الرسمية. وسوسيولوجيا، يعكس هذا النمط نموذجا تنظيميا يرتكز على الإدارة مما يضيق هامش المشاركة الفعلية للعمال في بناء هذه الثقافة.

في المقابل، تنبه نسبة (26.92 %) التي تشير إلى نقل الثقافة عبر التجربة اليومية إلى الثقل السوسيولوجي للتعلم غير الرسمي داخل المؤسسة. فالاحتكاك اليومي بالسياقات المهنية، والمشاركة في وضعيات العمل المتكررة، يبرز أهمية الخبرة المهنية التي تحمل قيما وتوجهات لا تتضمنها الوثائق الرسمية بالضرورة. ويشير ذلك إلى وجود ثقافة تنظيمية غير رسمية موازية، تؤدي دورا تكميليا للثقافة الرسمية المعلنة.

أما نقل الثقافة عبر الزملاء بنسبة (15.39 %)، فهو يعبر عن دور العلاقة مع الجماعة المهنية في اكتساب المعايير التنظيمية، غير أن محدودية هذه النسبة توحي بنقص التواصل أو ضعف روح الجماعة في عملية

التنشئة التنظيمية. وتكشف النسبة المماثلة (15.39 %) التي تقر بغياب الوضوح في نقل الثقافة عن منطقة من الغموض التنظيمي الذي يقيد اندماج العمال ويؤثر سلبا على تمثلاتهم لدورهم ووظيفتهم.

وخلاصة القول، تهيمن داخل هذه المؤسسة قناة النقل الرسمية على حساب القنوات غير الرسمية، مع وجود محدودية في نقل الثقافة تستوجب توسيع قنوات التواصل التفاعلي بين مختلف العمال.

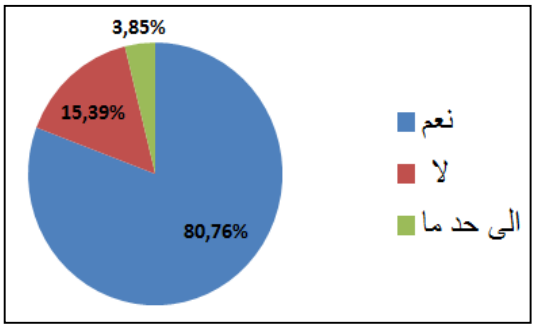
- **المطلب الثالث: أثر وضوح الثقافة على أداء العمال.**

ينعكس وضوح الثقافة التنظيمية على سلوك العمال وأدائهم المهني من خلال توجيه الممارسات اليومية وتقليل الغموض داخل العمل. وللوقوف على ذلك، تم عرض النتائج التالية:

جدول (05) يبين أثر وضوح الثقافة على أداء العمال.

أثر وضوح الثقافة على أداء العمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	% 80.76
لا	4	% 15.39
إلى حد ما	1	% 3.85
المجموع	26	% 100

شكل (05) يبين أثر وضوح الثقافة على أداء العمال.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

يبين الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون وجود تأثير إيجابي واضح على الأداء المهني للعمال، حيث بلغت نسبة الإجابة بـ " نعم " (80.76 %) أي 21 عاملا من أصل 26. هذه النتيجة تترجم وعيا جماعيا بالوظيفة الضابطة للثقافة التنظيمية على مستوى الفاعلية المهنية. فحين تكون القيم والمعايير التنظيمية واضحة ومتقاسمة، يضبط سلوك العامل ويخفف الغموض الذي يحيله إلى التردد والارتباك في أداء مهامه.

في حين وجود نسبة (15.39 %) الذين ينفون وجود هذا التأثير يمكن تفسيره إما بوجود اختلاف في تجارب العمال أو أنهم يعتمدون على مهارات فردية مكتسبة خارج البيئة التنظيمية، كما يمكن أن تعكس هذه الفئة نوعا من عدم الارتباط أو ضعف التفاعل مع الثقافة التنظيمية السائدة. أما نسبة (3.85 %) التي أجابت بـ"إلى حد ما"، فهي نسبة ضعيفة جدا وتبين أن هناك شبه اتفاق عام بين العمال حول أهمية وضوح الثقافة. مع وجود حالات قليلة من التردد أو عدم الوضوح في الحكم على هذا الأثر.

ومن الناحية السوسيولوجية، يمكن الاستنتاج أن وضوح الثقافة التنظيمية يمثل متغيرا محوريا في تشكيل الأداء المهني، لكونه ينتج بيئة عمل يسودها الاستقرار ويعزز لدى العامل الشعور بالثقة والانتماء المهني.

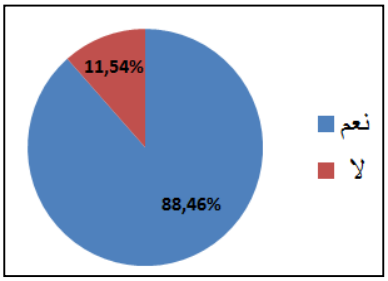
- **المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الانسجام المهني.**
- **المطلب الأول: تأثير غموض الثقافة على اختلاف طرق العمل.**

قد يؤدي غموض الثقافة التنظيمية إلى اختلاف فهم العاملين للقواعد والتوجهات المهنية، وهو ما ينعكس على أساليب العمل داخل المؤسسة. ومن أجل دراسة هذا الجانب، كانت النتائج كالآتي:

جدول (06) يبين تأثير غموض الثقافة على اختلاف طرق العمل.

تأثير غموض الثقافة على اختلاف طرق العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	% 88.46
لا	3	% 11.54
المجموع	26	% 100

شكل (06) يبين تأثير غموض الثقافة على اختلاف طرق العمل.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

تجمع الأغلبية الساحقة من أفراد العينة (88.46 %) أي 23 مبحوثاً، على أن غموض الثقافة التنظيمية يُسهم مباشرة في تعدد أساليب العمل وتباينها، وتمثل هذه الأغلبية اتساقا تجريبيا نادرا في مثل هذه الدراسات، يعكس وعيا ميدانيا بالعلاقة بين الوضوح الثقافي والانتظام السلوكي. في حين لا يتجاوز المعترضون على هذا الطرح نسبة (11.54 %) أي 3 مبحوثين يرون أن غموض الثقافة لا يؤثر على اختلاف أساليب العمل.

من منظور نظرية الضبط الاجتماعي، تشكل الثقافة التنظيمية الواضحة نسقا أساسيا الذي يتحرك العمال في ضوئه ويوجهون سلوكياتهم وفقه، فغيابها أو غموضها يعادل انهيارا في هذا النسق المشترك، مما يدفع كل عامل للاجتهاد الفردي، ما يترتب عنه تعدد طرق تنفيذ المهام دون معيار موحد يرتب ويقيم الأداء.

وفي السياق ذاته، يُلاحظ أن هذا التعدد ينتج تفاوتا في درجة التنسيق ويخلق صعوبات في التواصل و التعاون بين العمال. وبذلك، يعد غموض الثقافة التنظيمية عاملا مسببا للاختلاف السلوكي، في تناقض صريح مع الغاية الأساسية للمؤسسة المتمثلة في توحيد الممارسة وتحسين الكفاءة الجماعية.

- **المطلب الثاني: دور الثقافة في تحقيق الانسجام بين العمال.**

تساهم الثقافة التنظيمية المشتركة في تعزيز التفاهم والتعاون بين العاملين وتحقيق الانسجام داخل بيئة العمل و من خلال إجابات المبحوثين حول كيفية انعكاس تقاسم الثقافة التنظيمية على الإنسجام داخل المؤسسة، يتضح أن هناك توجها عاما يغلب عليه الطابع الإيجابي، حيث يرى أغلب العمال أن تقاسم الثقافة التنظيمية ينعكس إيجابا على مختلف جوانب العمل، وهو ما ظهر في تكرار عبارات مثل "إيجابا" ، "نتائج ممتازة"، و "مؤسسة منظمة"، وتدل هذه الإجابات على أن العمال يدركون أهمية الثقافة المشتركة في تحقيق نوع من الاستقرار والتنظيم داخل المؤسسة.

كما تشير بعض الإجابات بشكل أكثر تفصيلا إلى أن هذا الإنسجام يتحقق من خلال "خلق روح التعاون والتشارك في أداء المهام" وتسهيل التواصل وتقليل النزاعات وتحويل بيئة العمل إلى أسرة متعاونة و هو ما يعكس وجود علاقات اجتماعية قائمة على التفاهم والتكامل بين العمال، كذلك ربط بعض المبحوثين الإنسجام بعناصر مثل الانضباط والالتزام في العمل، مما يدل على أن الثقافة التنظيمية تساهم في ضبط سلوك العمال و توجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة. في المقابل، ظهرت أراء التي تشير إلى نتائج سلبية مثل "حدوث الفوضى وعدم الانضباط" وهو ما يمكن تفسيره بغياب ثقافة تنظيمية واضحة أو بعدم تقاسمها بشكل فعلي بين جميع العمال. كما أن وجود إجابات مثل "إيجابا نوعا ما" يعكس تباينا في تصورات العمال حول مدى تأثير هذه الثقافة.

أما عدم إجابة بعض المبحوثين عن السؤال، فقد يعكس صعوبة في فهم السؤال أو تفاوتا في درجة الوعي بمفهوم الثقافة التنظيمية.

وعليه يمكن القول أن تقاسم الثقافة التنظيمية يلعب دورا مهما في تحقيق الإنسجام، لكنه يظل مرتبطا بمدى وضوحها وتبنيها داخل المؤسسة.

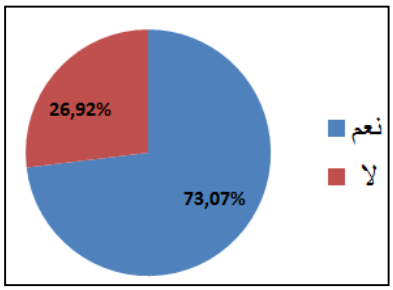
- **المطلب الثالث: السلوكيات المهنية الناتجة عن اختلاف الفهم الثقافي.**

قد ينتج عن اختلاف فهم العاملين للثقافة التنظيمية ظهور سلوكيات مهنية متباينة داخل المؤسسة. ومن أجل الكشف عن هذه السلوكيات، تم الحصول على النتائج التالية:

جدول (07) يبين ملاحظة سلوكيات مهنية متناقضة بسبب اختلاف فهم ثقافة المؤسسة.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	% 73.07
لا	7	% 26.92
المجموع	26	% 100

شكل (07) يبين ملاحظة سلوكيات مهنية متناقضة بسبب اختلاف فهم ثقافة المؤسسة.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

يبين الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة (73.07 %) أكدوا أنهم رصدوا وجود سلوكيات مهنية متناقضة داخل المؤسسة نتيجة اختلاف فهم العمال لثقافة المؤسسة، في حين أن (26.92 %) نفوا ذلك. تقدم النسبة المرتفعة دليلا تجريبيا أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة لا تستوعب بشكل موحد بين جميع العمال، بل هناك تباين في الفهم والتأويل، وهو ما ينعكس مباشرة على السلوك داخل بيئة العمل.

و من خلال إجابات المبحوثين الذين أجابوا ب "نعم"، تم تقديم عدة أمثلة توضح هذه السلوكيات المتناقضة، حيث أشار البعض إلى الإنسياب وغياب الإنضباط والالتزام، إضافة إلى عدم احترام النظام الداخلي من خلال السلوكيات اليومية وعدم احترام المواقيت. كما تم تسجيل ظواهر أخرى مثل تداخل المهام والتعدي على وظائف الغير والتداخل في الصلاحيات بين مختلف العمال، وهو ما يعكس غموضا في تحديد الأدوار داخل المؤسسة. وتجلت أيضا أشكال تصادمية أكثر حدة كالاشتباكات بين الزملاء وظهور اضطرابات في العمل، إضافة إلى التقصير في أداء بعض المهام وعدم تحمل المسؤوليات الموكلة إلى العمال، وفي سياق آخر أشار أحد المبحوثين إلى مثال مهم يتعلق بالتشريع المدرسي، فالقانون موجود إلا أن قراءته تتشعب بين العمال وفق مرجعياتهم

وخلفياتهم، وهو ما يكشف أن الثقافة التنظيمية لا تواجه إشكالية غياب النصوص القانونية، بل إشكالية التفاوت في التأويل.

أما من الناحية السوسيولوجية، تعد هذه السلوكيات المهنية المتناقضة مؤشرا صارخا على غموض أو تعدد تأويل الثقافة التنظيمية مما يؤدي إلى ضعف الضبط الإجتماعي داخل المؤسسة. وبالتالي، ظهور سلوكيات غير متجانسة تؤثر على الانسجام المهني واستقرار العلاقات داخل العمل.

- **المطلب الرابع: آليات تعزيز الثقافة التنظيمية المشتركة.**

تسعى المؤسسات إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة من خلال مجموعة من الآليات والإجراءات التي تدعم الاندماج والتوافق المهني ومن خلال إجابات المبحوثين تبين أن تعزيز الثقافة التنظيمية المشتركة داخل المؤسسة يعتمد على عدة آليات مرتبطة أساسا بالتواصل و العمل الجماعي، حيث ركز العديد منهم على ضرورة توضيح القيم والأهداف. كما جاء في قول أحد المبحوثين: "توضيحها لكل العمال"، وآخر قال: "توضيح القيم والأهداف والرؤية للمؤسسة"، هذا يدل على أن وضوح الثقافة يساعد العمال على فهم ما هو مطلوب منهم ويجعلهم يتبنون نفس التصورات.

كما أشار المبحوثين إلى أهمية التواصل داخل المؤسسة من خلال "الإجتماعات المتكررة" و"الحوار" و"الندوات والنقاشات"، وهو ما يبين أن التفاعل بين العمال والإدارة يساهم في خلق تفاهم مشترك بينهم بالإضافة إلى ذلك ظهر دور العمل الجماعي بشكل واضح، مثل "تعزيز روح الفريق" و"التفاهم والعمل الجماعي"، مما يعكس أن التعاون بين العمال يساعد على تقوية العلاقات المهنية.

ومن جهة أخرى، ركز البعض على دور القوانين والتنظيم مثل "استحداث قوانين تنظيمية" و "احترام القانون الداخلي"، وكذلك "العقوبة" و"المحاسبة"، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد أيضا على الضبط لضمان التزام العمال بالقيم المشتركة.

كما لم يغفل المبحوثين الجانب المعنوي مثل "تشجيع الإبداع" و"الاعتراف بجهود العمال"، وهو ما يعزز شعور الإنتماء للمؤسسة. و بالتالي، يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية المشتركة تتعزز من خلال الجمع بين التواصل، العمل الجماعي وضبط القوانين داخل المؤسسة.

- **خاتمة الفصل:**

في هذا الفصل الميداني تم التطرق إلى واقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التربوية من خلال المعالجة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي للنتائج المتحصل عليها من أفراد العينة، حيث تم إبراز دور الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين وتحقيق الإنسجام بينهم. إذ تساهم القيم والتصورات المشتركة في توحيد طرق العمل وتعزيز التنسيق داخل المؤسسة، كما أن وضوح هذه الثقافة يساعد على تحسين الأداء المهني والحد من الاختلافات في السلوك. في المقابل، فإن غموض الثقافة التنظيمية قد يؤدي إلى بعض الإختلالات في العلاقات المهنية، مما يؤثر على فعالية العمل داخل المؤسسة.

الفصل الخامس: القيم والمعايير التنظيمية والسلوك المهني الايجابي

المبحث الأول : وضوح القيم التنظيمية داخل المؤسسة.

– **المطلب الأول** : توفر القيم التنظيمية (الانضباط الالتزام ....).

– **المطلب الثاني** : مستوى التزام العمال بهذه القيم.

– **المطلب الثالث**: أهم المعايير التنظيمية المؤثرة في السلوك .

المبحث الثاني : تطبيق القيم وتأثيرها على العلاقات المهنية.

– **المطلب الأول** : مدى تطبيق القيم فعليا داخل المؤسسة.

– **المطلب الثاني** : تأثير القيم على العلاقات بين العمال.

– **المطلب الثالث** : غياب المعايير وظهور السلوكيات السلبية.

المبحث الثالث: دور القيم والمعايير في ضبط السلوك المهني.

– **المطلب الأول**: تحديد الأكثر تأثيرا في السلوك المهني القيم أم المعايير التنظيمية.

– **المطلب الثاني**: احترام الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.

– **المطلب الثالث**: انعكاس القيم على الأداء المهني.

– **المطلب الرابع**: العوامل التي تحد من تأثير القيم والمعايير التنظيمية في سلوك العمال.

الفصل الخامس: القيم والمعايير التنظيمية والسلوك المهني الايجابي.

- **تمهيد:**

يركز هذا الفصل على القيم والمعايير التنظيمية باعتبارها من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة في توجيه سلوك العاملين وضبطه، فوجود قيم واضحة ومعايير محددة يساهم في تعزيز الإنضباط والالتزام داخل بيئة العمل، كما يساعد على بناء علاقات مهنية قائمة على الاحترام والتعاون.

و يهدف هذا الفصل إلى دراسة مدى توفر هذه القيم والمعايير. داخل المؤسسة التربوية، وقياس مستوى التزام العاملين بها، مع تحليل أثرها على السلوك المهني وكشف العوامل التي قد تحد من فعاليتها.وذلك بالاعتماد على النتائج الميدانية المتحصل عليها.

الفصل الخامس: القيم والمعايير التنظيمية والسلوك المهني الايجابي.

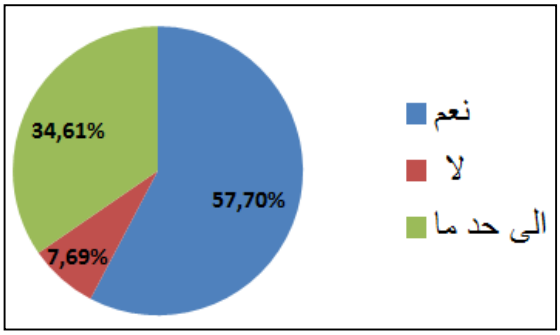
- **المبحث الأول: وضوح القيم التنظيمية داخل المؤسسة.**
- **المطلب الأول : توفر القيم التنظيمية (الإنضباط ، الإلتزام، المسؤولية)**

للتعرف على مدى توفر القيم التنظيمية داخل المؤسسة، جاءت النتائج التالية:

جدول (08) يبين توفر القيم التنظيمية في المؤسسة.

توفر القيم	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	% 57.70
لا	2	% 7.69
إلى حد ما	9	% 34.61
المجموع	26	% 100

شكل (08) يبين توفر القيم التنظيمية في المؤسسة.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

يبين الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة (57.70 %) يرون أن هذه القيم متوفرة بصورة واضحة، فيما صرح (34.61 %) بأن توفرها نسبي إلى حد ما، مقابل أقلية ضئيلة تقدر ب (7.69 %) يرون أنها غير متوفرة.

تشير هذه المعطيات إلى أن المؤسسة تتميز نسبيا بوجود إطار قيمي مشترك يوجه سلوك العمال وهو ما يعكس نوعا من الاستقرار والتنظيم الداخلي، فارتفاع نسبة "نعم" يدل على أن القيم مثل الانضباط والالتزام والمسؤولية ليست مجرد شعارات بل يتم تجسيدها في الواقع المهني، وهذا يساهم في تحقيق نوع من الانسجام بين العمال وتحسين الأداء الجماعي.

غير أن وجود نسبة معتبرة (34.61 %) ترى أن توفر القيم يكون "إلى حد ما" يشير إلى أن هذه القيم قد لا تكون واضحة أو مطبقة بنفس الدرجة لدى جميع العمال، وهذا يمكن تفسيره بوجود اختلافات في الفهم أو ضعف في عملية التنشئة التنظيمية خاصة بالنسبة للعمال الجدد أو الذين لم يندمجوا بشكل كامل في ثقافة المؤسسة.

أما النسبة القليلة التي ترى غياب القيم التنظيمية، فقد تعكس حالات فردية مرتبطة بتجارب سلبية أو ضعف التواصل داخل المؤسسة.

وعليه، فإن القيم التنظيمية قائمة إلا أن ترسيخها يتطلب تعزيزا مستمرا من خلال توضيح أكثر منهجية وتكوينا أعمق وتحسين قنوات التواصل الداخلي.

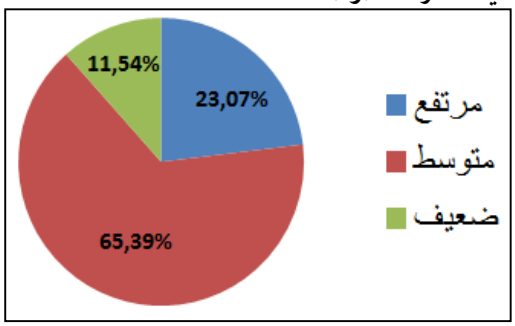
- **المطلب الثاني: مستوى التزام العمال بهذه القيم.**

للكشف عن مستوى التزام العمال بهذه القيم في ممارساتهم اليومية، تم عرض النتائج الآتية:

جدول (09) يبين مدى التزام العمال بهذه القيم في الممارسة اليومية.

مدى التزام العمال	التكرار	النسبة المئوية
مرتفع	6	% 23.07
متوسط	17	% 65.39
ضعيف	3	% 11.54
المجموع	26	% 100

شكل (09) يبين مدى التزام العمال بهذه القيم في الممارسة اليومية.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

يبين الجدول مستوى التزام العمال بهذه القيم في الممارسة اليومية، حيث نلاحظ أن أغلبية المبحوثين (65.39 %) أي 17 عاملا، يرون أن التزام العمال بالقيم التنظيمية هو التزام متوسط، في حين صرح (23.07 %) أي 6 عمال، بأن الإلتزام مرتفع، مقابل نسبة ضئيلة قدرت بـ (11.54 %) يرون أن الالتزام ضعيف.

تعكس هذه النتائج أن الإلتزام بالقيم داخل المؤسسة ليس ضعيفا بشكل عام، لكنه أيضا لم يصل إلى المستوى المرتفع الذي يعكس تجانسا ثقافيا قويا بين العمال، فسيطرة فئة "الإلتزام المتوسط" تشير إلى وجود نوع من الامتثال الجزئي للقيم، حيث يحترم العمال القواعد في بعض المواقف، لكنهم قد يلتزمون بها بشكل ثابت في جميع الظروف، ويمكن تفسير ذلك سوسيولوجيا بوجود تفاوت في درجة استيعاب القيم التنظيمية بين العمال نتيجة لاختلاف الخبرات المهنية أو ضعف التنشئة التنظيمية. أما نسبة الإلتزام المرتفع، فهي تعبر عن فئة من العمال الذين اندمجوا بشكل جيد في ثقافة المؤسسة، وتبنوا قيمها كمرجع لسلوكهم المهني، وهو ما يعزز الاستقرار والانضباط داخل العمل. في المقابل، فإن وجود نسبة حتى وإن كانت ضعيفة من الإلتزام المنخفض يدل على وجود بعض مظاهر اللامبالاة أو المقاومة، وقد يكون ذلك مرتبطا بضعف الاتصال الداخلي أو غموض القيم.

الفصل الخامس: القيم والمعايير التنظيمية والسلوك المهني الايجابي.

بشكل عام يمكن القول أن المؤسسة تعرف مستوى متوسط من التماسك القيمي، ما يستدعي تعزيز آليات ترسيخ القيم مثل التوعية والتواصل، من أجل رفع مستوى الالتزام وتحقيق إنسجام مهني أفضل بين العمال.

و من خلال المقابلة رقم (3) صرح المدير بوجود تباين في الالتزام بين العمال، مُشيرا إلى أن قيم الوقت والانضباط موجودة مبدئيا، غير أن تطبيقها يتفاوت من فرد لآخر .ويعكس ذلك الفجوة المتكررة في هذه الدراسة بين مستوى الإقرار بالقيم ومستوى تجسيدها الفعلي.

- **المطلب الثالث: أهم المعايير التنظيمية المؤثرة في السلوك.**

لمعرفة أهم المعايير التنظيمية المؤثرة في السلوك المهني داخل المؤسسة من خلال إجابات المبحوثين ، يمكن ملاحظة أن هناك تركيز واضح على مجموعة من القيم التنظيمية الأساسية التي توجه عمل الأفراد حين تكرر الحديث بشكل كبير عن الانضباط باعتباره عنصر أساسي، إذ جاء في بعض الإجابات: "الانضباط و احترام الغير"، وكذلك "الانضباط في أداء المهام" ، وأيضا "الانضباط (الدخول والخروج من المؤسسة، ضبط غياب التلاميذ)" ، هذا يدل على أن احترام الوقت والقوانين الداخلية يعتبر من أهم ما ينظم السلوك المهني.

كما برزت قيم أخرى مرتبطة بالأخلاق المهنية مثل :" النزاهة، الأمانة، الإلتزام بالسر المهني" و "الضمير المهني وروح المسؤولية"، وهذا يعكس أن العامل لا يلتزم فقط بالقوانين الرسمية، بل أيضا بقيم داخلية تضبط تصرفاته داخل العمل. كذلك نجد أن بعض المبحوثين ركزوا على جانب العلاقات داخل المؤسسة مثل: "العمل الجماعي والإنسجام" و "التعاون"، و"التشاور والتنسيق"، وهذا يبين أن السلوك المهني يتأثر أيضا بطبيعة العلاقة بين الزملاء.

في المقابل، ظهرت بعض النقائص التنظيمية التي تؤثر سلبا على السلوك المهني، مثل قول أحدهم: "عدم وجود مساواة وعدالة بين العمال"، وكذلك "تداخل الأدوار" و"التداخل في الصلاحيات بين الطاقم الإداري"، هذا النوع من المشاكل يخلق نوع من الاضطراب داخل المؤسسة ويؤثر على سير العمل بشكل عادي.

كما تم ذكر عناصر تنظيمية مهمة مثل: "استعمال الزمن" و "احترام التشريع المدرسي"، وهي تعتبر أدوات لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات. و من خلال هذا يمكن القول إن السلوك المهني داخل المؤسسة يتأثر بتوازن بين القيم الإيجابية مثل الانضباط والأخلاق، وبين بعض الإختلالات التنظيمية التي قد تعيق العمل وتؤثر على أداء العمال.

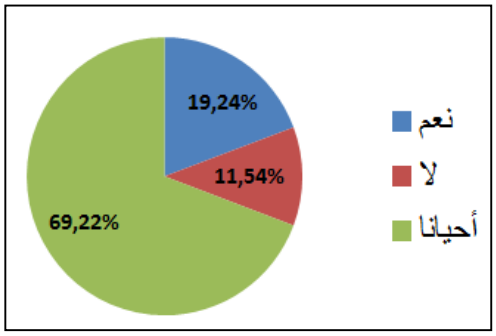
- **المبحث الثاني : تطبيق القيم وتأثيرها على العلاقات المهنية.**
- **المطلب الأول: مدى تطبيق القيم فعليا داخل المؤسسة.**

للوقوف على مدى تطبيق القيم التنظيمية في الواقع العملي للمؤسسة، جاءت النتائج التالية:

جدول (10) يبين مدى تطبيق القيم فعليا داخل المؤسسة.

تطبيق القيم	التكرار	النسبة المئوية
نعم	5	% 19.24
لا	3	% 11.54
أحيانا	18	% 69.22
المجموع	26	% 100

شكل (10) يبين مدى تطبيق القيم فعليا داخل المؤسسة.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

يبين الجدول أن مدى تطبيق القيم فعليا داخل المؤسسة ليس ثابتا ولا يتم بشكل كامل، بل يتسم بتذبذب وعدم الاستقرار، حيث نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة (69.22 %) صرحوا بأن تطبيق القيم يتم "أحيانا"، مقابل نسبة ضعيفة جدا تمثل (19.24 %) أكدوا أن القيم مطبقة فعليا بشكل دائم، في حين أن (11.54%) يرون أن القيم غير مطبقة إطلاقا داخل المؤسسة.

من خلال هذه المعطيات يمكن القول أن المؤسسة تعيش نوعا من الفجوة بين القيم التنظيمية المعلنة والتطبيق الفعلي لها في الواقع المهني. فكون أغلب الإجابات كانت "أحيانا" يدل على أن تطبيق القيم ليس قاعدة مستمرة، بل يحدث في بعض الحالات فقط، وهذا يعكس نوعا من التذبذب في الالتزام بها.

سوسيولوجيا، يمكن تفسير ذلك بوجود تفاوت في الالتزام بالقيم بين العمال، إضافة إلى تأثير العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة، حيث قد يلجأ بعض العمال إلى تطبيق القيم بصورة انتقائية حسب السياقات والظروف فينتج عنه ما يمكن تسميته بـ"المزاجية المعيارية"، كما يمكن أن يكون ذلك نتيجة ضعف الرقابة أو غياب

متابعة جدية لتطبيق هذه القيم. كما أن نسبة (11.54%) التي ترى أن القيم غير مطبقة تعكس وجود بعض التذمر أو الإحساس بعدم العدالة داخل المؤسسة حتى وإن كانت هذه النسبة محدودة.

في المقابل فإن نسبة (19.24 %) التي ترى أن القيم مطبقة، تدل على وجود محاولات لتكريس هذه القيم لكنها تبقى غير كافية.

بالتالي، يمكن القول بأن تطبيق القيم داخل المؤسسة يتم بشكل غير منتظم وهذا قد يؤثر على طبيعة العلاقات المهنية ويخلق نوعا من عدم الإنسجام بين العمال.

و من خلال المقابلة رقم (4) قال المدير: إن القيم موجودة داخل المؤسسة، لكن تطبيقها في الواقع يكون جزئي، حيث لا يلتزم بها جميع العمال بنفس الطريقة أو بنفس المستوى.

- **المطلب الثاني: تأثير القيم على العلاقات بين العمال.**

لمعرفة تأثير القيم على العلاقات المهنية بين العمال من خلال إجابات المبحوثين تبين أن احترام القيم التنظيمية يؤثر بشكل واضح على العلاقات بين العمال داخل المؤسسة، حيث ركزت أغلب الإجابات على التأثير الإيجابي، فقد صرح العديد منهم بأن هذا الاحترام "يؤثر إيجابا" و "إيجابا بالتعاون والتفاهم"، وهو ما يدل على أن القيم التنظيمية تساهم في خلق نوع من الانسجام داخل بيئة العمل، كما أشار أحد المبحوثين إلى أنه "لا يكون تصادم بين الزملاء، كلما احترمت القيم التنظيمية تكون نموذج للبقية"، وهو ما يعكس دور القيم في تقليل الصراعات وتنظيم السلوك داخل الجماعة المهنية.

ومن جهة أخرى، تظهر بعض الإجابات أن تأثير القيم لا يقتصر فقط على تجنب الصراع، بل يتعدى ذلك إلى بناء علاقات قائمة على الثقة حيث صرح أحدهم: "من خلال بناء الثقة وخلق بيئة عمل إيجابية"، وهو ما يعكس أهمية القيم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة. كما نجد أن هناك من أشار إلى الطابع التبادلي للعلاقات بقوله: "إذا احترمنا القيم التنظيمية زاد احترامهم لي"، مما يدل على أن العلاقات داخل العمل تقوم على مبدأ الأخذ والعطاء. إضافة إلى ذلك أكد بعض المبحوثين على مظاهر أخرى مثل "الاحترام المتبادل" و"الشعور بأريحية" و"ترابط بينهم"، وهو ما يعكس تقوية الروابط الاجتماعية بين العمال. في المقابل، ظهرت إجابة محدودة تشير إلى "عدم التناسق" ما يدل على أن تأثير القيم قد يختلف من فرد لآخر.

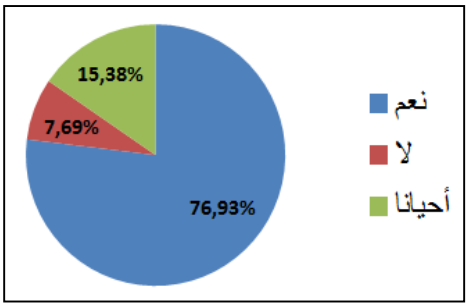
وبالتالي، يمكن القول بأن القيم التنظيمية تلعب دورا مهما في تحقيق الانسجام والتعاون داخل المؤسسة.

- **المطلب الثالث: غياب المعايير و ظهور السلوكيات السلبية.**

جدول (11) يبين غياب المعايير الواضحة يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية.

مدى الظهور	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	% 76.93
لا	2	% 7.69
أحيانا	4	% 15.38
المجموع	26	% 100

شكل(11) يبين غياب المعايير الواضحة يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين بنسبة (76.93 %) يرون أن غياب المعايير الواضحة داخل المؤسسة يؤدي إلى ظهور سلوكيات مهنية سلبية، وهي نسبة مرتفعة تعكس وجود وعي جماعي بأهمية المعايير في ضبط سلوك العمال، في حين أن نسبة قليلة فقط (7.69 %) ترى عكس ذلك، بينما عبرت فئة متوسطة (15.38 %) عن موقفها بـ "أحيانا"، ما يدل على أن تأثير غياب المعايير قد يختلف حسب السياق أو الوضعيات المهنية.

ومن منظور سوسيولوجي، يمكن تفسير هذه النتائج بالرجوع إلى أن غياب المعايير يُعادل انهيار الإطار المرجعي الذي يحدد للعامل موضعه وأدواره ومسؤولياته، مما يفتح المجال أمام الاجتهادات الفردية الانتهازية أو الإهمالية. كما أن غياب هذه المعايير يؤدي إلى تراجع الضبط الاجتماعي داخل التنظيم، حيث لا يجد العامل قواعد واضحة يحتكم إليها في سلوكه اليومي. من جهة أخرى، فإن الفئة التي أجابت بـ "أحيانا" تعكس أن بعض المؤسسات قد تتوفر فيها معايير جزئية أو غير مفعلة بشكل دائم، مما يجعل تأثيرها محدودا، كما يمكن أن يكون العامل نفسه يمتلك قيما شخصية تقلل من تأثره بغياب المعايير.

و بالتالي، فإن وجود معايير تنظيمية واضحة ومطبقة بشكل فعلي يعتبر عاملا أساسيا في تحقيق الانضباط المهني والحد من السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل، وهو ما تؤكده أراء غالبية المبحوثين.

الفصل الخامس: القيم والمعايير التنظيمية والسلوك المهني الايجابي.

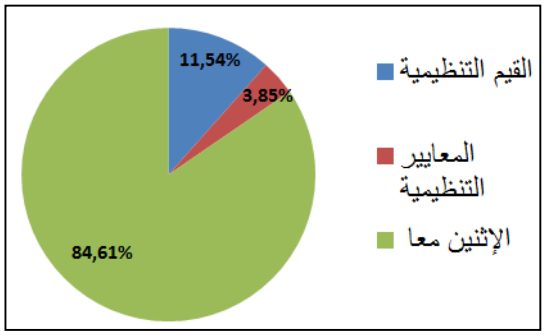
- **المبحث الثالث: دور القيم والمعايير في ضبط السلوك المهني.**
- **المطلب الأول: تحديد الأكثر تأثيرا في السلوك المهني، القيم أم المعايير التنظيمية.**

لتحديد ما إن كانت القيم الأكثر تأثيرا في السلوك المهني أو المعايير التنظيمية، أظهرت النتائج ما يلي:

جدول (12) يبين الأكثر تأثيرا في السلوك المهني، القيم أم المعايير التنظيمية.

الأكثر تأثيرا	التكرار	النسبة المئوية
القيم التنظيمية	3	% 11.54
المعايير التنظيمية	1	% 3.85
الإثنين معا	22	% 84.61
المجموع	26	% 100

شكل (12) يبين الأكثر تأثيرا في السلوك المهني، القيم أم المعايير التنظيمية.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

تظهر المعطيات الواردة في الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن القيم والمعايير التنظيمية معا هي الأكثر تأثيرا في السلوك المهني حيث بلغت نسبتهم (84.61 %) أي (22 مبحوثا من أصل 26)، في حين يرى (11.54 %) فقط أن القيم التنظيمية وحدها هي الأكثر تأثيرا، مقابل نسبة ضعيفة جدا قدرت بـ (3.85 %) اعتبرت أن المعايير التنظيمية هي الأكثر تأثيرا بشكل منفرد.

تجسد هذه النتائج بعدا سوسيولوجيا بالغ الأهمية حيث أن السلوك المهني داخل المؤسسة لا يتحدد بعامل واحد فقط، بل هو نتاج تفاعل مركب بين القيم والمعايير التنظيمية، فالقيم تمثل الجانب الوجداني والمعنوي الذي يوجه سلوك العاملين ويمنح العمل معناه مثل الإلتزام، المسؤولية والاحترام، أما المعايير التنظيمية فهي الإطار الرسمي الذي ينظم العمل ويحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض داخل المؤسسة.

إن ارتفاع نسبة الذين اختاروا "الاثنين معا"، يدل على وعي المبحوثين، بطبيعة التنظيم الإجتماعي داخل المؤسسة، حيث لا يمكن فصل البعد القيمي عن البعد المعياري، وهذا ما يتماشى مع الطرح السوسيولوجي الذي يعتبر أن السلوك المهني يتشكل عبر عملية التنشئة التنظيمية التي تدمج الأفراد داخل نسق من القيم والقواعد في

آن واحد. كما يمكن تفسير ضعف نسبة المعايير التنظيمية وحدها بأن القواعد المكتوبة لا تكفي لضبط السلوك إذا لم تكن مدعومة بقيم داخلية لدى العمال. وبالتالي، ففعالية الضبط المهني تتحقق عندما تتكامل القيم مع المعايير، مما يؤدي إلى استقرار نسبي في العلاقات المهنية ورفع مستوى الانضباط داخل المؤسسة.

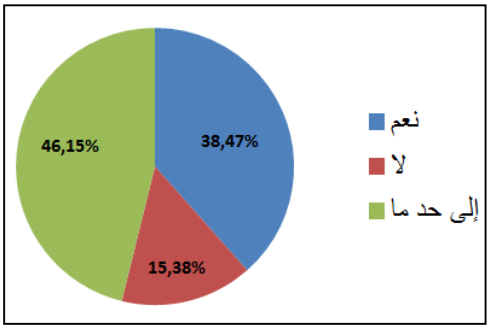
- **المطلب الثاني: احترام الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.**

نظرا لأثر احترام الأدوار والمسؤوليات على البنية التنظيمية للمؤسسة، سنتعرف على مدى تشجيع المؤسسة على احترام الأدوار والمسؤوليات بين العمال.

جدول (13) يبين مدى تشجيع المؤسسة على احترام الأدوار والمسؤوليات بين العمال.

درجة التشجيع	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	% 38.47
لا	4	% 15.38
إلى حد ما	12	% 46.15
المجموع	26	% 100

شكل (13) يبين مدى تشجيع المؤسسة على احترام الأدوار والمسؤوليات بين العمال.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

تبرز هذه المعطيات تباينا دالا في تقييم المبحوثين لمدى استثمار المؤسسة في تعزيز وضوح الأدوار والمسؤوليات، إذ تتصدر فئة "إلى حد ما" بنسبة (46.15 %)، تليها فئة "نعم" بنسبة (38.47 %)، في حين سجلت فئة "لا" نسبة (15.38 %) فقط. يعكس هذا التوزيع أن هناك إدراكا متوسطا لدى أغلب العمال بوجود نوع من التشجيع، لكنه غير كاف أو غير واضح بشكل كامل.

ومن الناحية السوسيولوجية، ترتبط احتمالات تداخل الأدوار وتصادم الصلاحيات ارتباطاً وثيقاً بغموض البنية التنظيمية وقصور التواصل الداخلي. فارتفاع نسبة "إلى حد ما" يدل على أن العمال لا يعيشون تجربة تنظيمية ثابتة من حيث الهيكلة الوظيفية، ما قد ينتج احتكاكات خفية بين العمال حول حدود الاختصاص. في المقابل، فإن الفئة التي أجابت بـ"نعم" بنسبة (38.47 %) تقر بوجود تشجيع واضح ويرجح أنها الفئة الأكثر قرباً من مركز القرار أو أكثر وضوحا في تحديد موقعها داخل بيئة العمل. وهو ما يمنحها رؤية أكثر إيجابية. أما الفئة التي أجابت بـ "لا" فرغم أنها الأقل، إلا أنها تعبر عن وجود إختلالات تنظيمية حقيقية، قد ترتبط بضعف الرقابة أو غياب معايير دقيقة لتحديد المسؤوليات.

الفصل الخامس: القيم والمعايير التنظيمية والسلوك المهني الايجابي.

بشكل عام، يمكن القول إن المؤسسة لم تصل بعد إلى تحقيق انسجام تنظيمي كامل فيما يتعلق باحترام الأدوار، وهو ما يستدعي تعزيز آليات التوضيح والتنسيق لما في ذلك من أثر مباشر على تحسين الأداء وتقليل التوترات المهنية.

- **المطلب الثالث: إنعكاس القيم على الأداء المهني.**

من خلال تحليل إجابات المبحوثين حول انعكاس الإلتزام بالقيم والمعايير التنظيمية على الأداء المهني نلاحظ أن أغلب الآراء تتجه نحو التأكيد على التأثير الإيجابي لهذا الالتزام. فقد ركز المبحوثون على مفاهيم مثل "المسؤولية "، "الانضباط"، "الإتقان". و"تحسين الأداء"، وهي كلها تعكس أبعادا سلوكية وتنظيمية أساسية داخل المؤسسة.

سوسيولوجيا، يمكن تفسير هذه النتائج في إطار أن القيم والمعايير التنظيمية تمثل مرجعية تضبط سلوك الأفراد وتوجيهه نحو تحقيق أهداف مشتركة، فحين يلتزم العامل بهذه القيم يصبح أكثر وعيا بدوره داخل التنظيم. مما يعزز لديه الشعور بالمسؤولية والانتماء. وهذا ظهر في بعض الإجابات التي أكدت أن احترام كل فرد لمسؤولياته يساهم في رفع المردود وتحقيق نتائج إيجابية.

كما أن تكرار مفاهيم مثل "الانضباط" و"العمل بإتقان"، يدل على أن القيم التنظيمية تساهم في ترسيخ سلوكيات مهنية عقلانية، قائمة على احترام قواعد العمل وهو ما ينعكس مباشرة على جودة الأداء. إضافة إلى ذلك، أشار بعض المبحوثين إلى "الارتياح في العمل" و"بناء الثقة مع الزملاء"، ما يعكس البعد الاجتماعي للقيم حيث تساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي قائم على التعاون والاحترام المتبادل.

بالتالي، يمكن القول إن الالتزام بالقيم والمعايير التنظيمية لا يقتصر فقط على تحسين الأداء الفردي، بل يمتد ليشمل تعزيز الكفاءة الجماعية داخل المؤسسة، وهذا ينسجم مع الطرح السوسيولوجي الذي يرى أن التنظيم الفعال يقوم على تكامل الأدوار وضبط السلوك من خلال منظومة قيمية مشتركة.

- **المطلب الرابع: العوامل التي تحد من تأثير القيم والمعايير التنظيمية في سلوك العمال.**

من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن العوامل التي تحد من تأثير القيم والمعايير التنظيمية في سلوك العمال ترتبط أساسا بضعف العدالة التنظيمية وغياب القدوة داخل المؤسسة. فقد ركز عدد كبير من المبحوثين على مسألة عدم المساواة في المعاملة، حيث أشار أحدهم إلى أن "عندما يعامل العمال باللا عدل ويتم محاسبة فئة على حساب فئة أخرى" فإن ذلك يضعف الإلتزام بالقيم، وهو ما يعكس أهمية العدالة كشرط أساسي لترسيخ السلوك المهني المنضبط. كما يظهر أن غياب تطبيق القيم على الجميع بشكل متساو يمثل عاملا رئيسيا في إفراغها من مضمونها، إذ ورد في عدة إجابات مثل "عدم تطبيقها على الجميع" و "عدم احترام وتطبيق هذه المعايير"، ما يدل على أن القيم تصبح شكلية عندما لا تمارس فعليا، ويرتبط ذلك أيضا بضعف القيادة، حيث أشار أحد المبحوثين إلى: "ضعف القيادة والقدوة"، مما يبرز دور المسؤولين في تجسيد القيم داخل التنظيم.

من جهة أخرى، برز عامل اللا مسؤولية و التسيب المهني كأحد معيقات الإلتزام، كما في قول أحدهم "غياب المسؤولية" و"عدم التفاني و الإخلاص في العمل"، وهو ما يعكس تراجع الضبط الداخلي لدى العمال. إضافة إلى ذلك، أشار بعض المبحوثين إلى غياب التنسيق والتخطيط والحوار داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى العشوائية في التسيير ويضعف الانتماء الجماعي كما لم تغب العوامل الثقافية والاجتماعية، حيث ذكرت "الضغوطات الخارجية الاجتماعية" وتعارض قيم الفرد مع قيم المؤسسة، وهو ما يوضح أن سلوك العامل لا يتحدد فقط داخل التنظيم بل يتأثر بمحيطه الخارجي.

بالتالي، يمكن القول إن ضعف العدالة، غياب القدوة، وانعدام التطبيق الفعلي للقيم، إلى جانب عوامل تنظيمية وثقافية، كلها تحد من تأثير القيم والمعايير في توجيه سلوك العمال داخل المؤسسة.

الفصل الخامس: القيم والمعايير التنظيمية والسلوك المهني الايجابي.

- **خاتمة الفصل:**

بعد المعالجة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي للدراسة الميدانية، تم التطرق في هذا الفصل إلى تأثير القيم والمعايير التنظيمية على السلوك المهني للعاملين، حيث تم إبراز دورها في تعزيز الإنضباط والإلتزام داخل المؤسسة التربوية، إذ تساهم هذه القيم في توجيه سلوك العمال وبناء علاقات مهنية قائمة على الاحترام والتعاون، كما تساعد على تحقيق نوع من الاستقرار داخل بيئة العمل. غير أن فعالية هذه القيم تبقى مرتبطة بمدى وضوحها وتطبيقها الفعلي، إضافة إلى وجود بعض العوامل التي قد تحد من تأثيرها، وهو ما يستدعي ضرورة تفعيلها بشكل أكبر لضمان سلوك مهني إيجابي.

الفصل السادس: التواصل والتفاعل التنظيمي وترسيخ السلوك المهني.

المبحث الأول : طبيعة التواصل داخل المؤسسة .

– **المطلب الأول:** وصف طبيعة التواصل بين الإدارة والعمال.

– **المطلب الثاني** : مدى شعور العمال بأن أرائهم مسموعة.

– **المطلب الثالث:** أساليب التواصل المعتمدة داخل المؤسسة.

المبحث الثاني : تأثير التواصل على العلاقات المهنية .

– **المطلب الأول** : تأثير أسلوب التواصل الإداري على الحماس.

– **المطلب الثاني:** مستوى الاحترام المتبادل بين الإدارة والعمال.

– **المطلب الثالث:** أثر غياب الحوار على العلاقات المهنية.

المبحث الثالث. التفاعل الإجتماعي وتحسين السلوك المهني .

– **المطلب الأول:** أثر الاعتراف بجهود العمال على سلوكهم.

– **المطلب الثاني** : الشعور بالانتماء للمؤسسة.

– **المطلب الثالث:** دور التفاعل الإيجابي في تحسين جو العمل .

– **المطلب الرابع:** مقترحات تحسين التواصل والسلوك المهني .

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات.

عرض النتائج العامة للبحث على ضوء الدراسات السابقة.

النتائج العامة للدراسة.

اقترحات وتوصيات الدراسة.

الفصل السادس: التواصل والتفاعل التنظيمي وترسيخ السلوك المهني.

- **تمهيد:**

إن التواصل التنظيمي الفعال يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في سير العمل داخل المؤسسة التربوية، لما له من دور في توجيه سلوك العاملين وتعزيز التفاعل بينهم، غير أن بعض المؤسسات لا تولي اهتماما كافيا لهذا الجانب، مما قد يؤدي إلى ضعف العلاقات المهنية وظهور بعض الإختلالات في السلوك المهني.

و عليه سنتناول في هذا الفصل واقع التواصل والتفاعل التنظيمي داخل المؤسسة من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة المبحوثة، بهدف الوقوف على مدى تأثيره في ترسيخ السلوك المهني.

الفصل السادس: التواصل والتفاعل التنظيمي وترسيخ السلوك المهني.

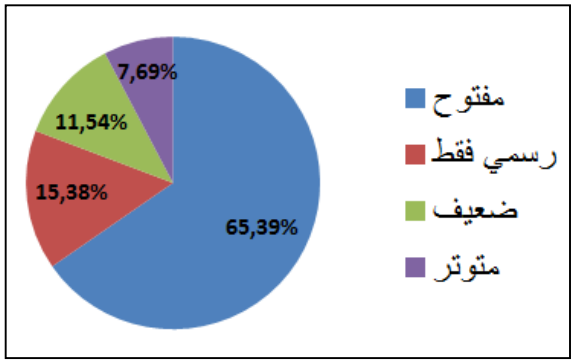
- **المبحث الأول: طبيعة التواصل داخل المؤسسة.**
- **المطلب الأول: وصف طبيعة التواصل بين الإدارة والعمال.**

يعد التواصل التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة في فعالية العمل والعلاقات المهنية داخل المؤسسة. وللتعرف على طبيعته، جاءت النتائج التالية:

جدول (14) يبين وصف طبيعة التواصل بين الإدارة والعمال.

طبيعة التواصل	التكرار	النسبة المئوية
مفتوح	17	% 65.39
رسمي فقط	4	% 15.38
ضعيف	3	% 11.54
متوتر	2	% 7.69
المجموع	26	% 100

شكل (14) يبين وصف طبيعة التواصل بين الإدارة والعمال.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

يوضح الجدول طبيعة التواصل بين الإدارة والعمال، حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين (65.39 %) يصفون التواصل داخل المؤسسة بالـ "مفتوح"، وهو مؤشر إيجابي يُدل على وجود ثقافة تنظيمية تُشجّع على تداول المعلومات وانسيابها، وهو ما يعزز الثقة بين مختلف العمال ويقرب مسافة التواصل بين الإدارة والمرؤوسين.

في المقابل نجد أن نسبة (15.38 %) تصف التواصل بالـ "رسمي" فقط، وهو ما يجسد استمرار النمط البيروقراطي التي تقيد التواصل في قنوات رسمية، مثل المراسلات الإدارية أو التسلسل الهرمي. هذا النوع من التواصل قد يحد من المبادرة الفردية ويضعف العلاقة التلقائية بين العمال والإدارة.

أما نسبة (11.54 %) التي تصف التواصل بأنه ضعيف فهي تعكس وجود خلل في نقل المعلومات أو غياب التفاعل الكافي، وهو ما قد يؤدي إلى سوء الفهم ويعيق مستوى التنسيق داخل العمل،

كما أن نسبة (7.69 %) التي ترى أن التواصل متوتر تشير إلى وجود بؤر صراع كامنة أو ضغوط داخلية قد تؤثر سلبا على المناخ التنظيمي.

بصفة عامة، يمكن القول إن أغلب المبحوثين يرون أن التواصل المفتوح هو السائد داخل المؤسسة، وهو مؤشر إيجابي، لكنه لا يلغي وجود تفاوت في إدراك العمال لطبيعة التواصل، ما يدل على أن التجربة التنظيمية تختلف حسب الموقع أو العلاقة بالإدارة. وهذا يستدعي من المؤسسة العمل على توحيد أساليب التواصل وتعزيزها بشكل يضمن مشاركة فعالة لجميع العمال.

وتتقاطع هذه النتائج مع ما أدلى به المدير في المقابلة رقم (5)، الذي أقر بأن التواصل يميل في غالبيته إلى الطابع الرسمي القائم على الأوامر والتعليمات أكثر من الحوار المفتوح، مع وجود بعض الحالات التي يكون فيها تواصل مباشر وانفتاح نسبي بين الإدارة والعمال. وهذا الإقرار يعمق قراءة الفجوة بين الوصف الإيجابي الذي أبداه غالبية العمال وبين واقع الممارسة المهنية الأكثر تقييدا.

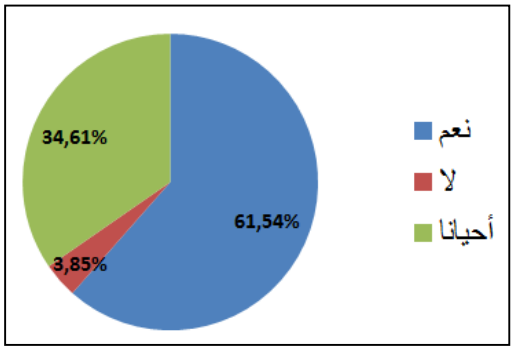
- **المطلب الثاني: مدى شعور العمال بأن آرائهم مسموعة.**

لمعرفة مدى شعور العمال بأن آراءهم مسموعة من طرف الإدارة، تم الحصول على النتائج الآتية:

جدول (15) يبين مدى شعور العمال بأن أرائهم مسموعة من طرف الإدارة.

الشعور بأن الآراء مسموعة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	% 61.54
لا	1	% 3.85
أحيانا	9	% 34.61
المجموع	26	% 100

شكل (15) يبين مدى شعور العمال بأن أرائهم مسموعة من طرف الإدارة.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب العمال يشعرون بأن آرائهم مسموعة من طرف الإدارة، حيث جاءت نسبة "نعم" بـ (61.54 %)، وهي نسبة مرتفعة، وهذا يدل على أن هناك نوع من التواصل بين الإدارة والعمال، وأن الإدارة في بعض الأحيان تأخذ بعين الاعتبار انشغالاتهم وآرائهم، وهذا مؤشر على وجود هامش حقيقي للمشاركة، ومناخ تنظيمي يكرس شيئا من الفاعلية الذاتية للعمال.

في المقابل نجد نسبة (34.61 %) أجابوا بـ "أحيانا"، وهذا يعني أن الاستماع لآراء العمال ظرفي و غير منتظم، أي أن العمال لا يشعرون بالثبات في عمليه التواصل وهذا قد يبين أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار تبقى محدودة أو مرتبطة ببعض الحالات فقط. أما نسبة "لا" التي تمثل (3.85 %) فهي ضئيلة لكنها تجسد حالات من الشعور بالإقصاء الاتصالي، وهو شعور قد يولد لامبالاة أو عزوف عن الانخراط الفعلي داخل المؤسسة.

بالتالي، يمكن القول إن النتائج تبين أن هناك نوع من الانفتاح في المؤسسة تجاه آراء العمال، لكن هذا الانفتاح ليس كاملا، لأنه ما زال هناك تفاوت في الإحساس بين العمال، بين من يشعر بأن رأيه مسموع دائما ومن يشعر أنه فقط أحيانا أو لا يسمع إطلاقا.

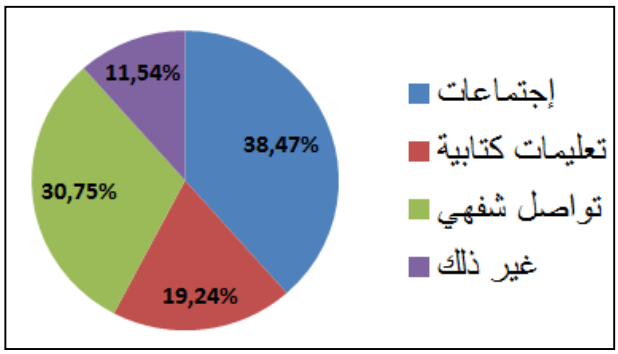
- **المطلب الثالث: أساليب التواصل المعتمدة داخل المؤسسة.**

للكشف عن أساليب التواصل الأكثر اعتماداً داخل المؤسسة، أظهرت النتائج ما يلي:

جدول (16) يبين أساليب التواصل الأكثر استعمالا داخل المؤسسة.

أساليب التواصل	التكرار	النسبة المئوية
إجتماعات	10	% 38.47
تعليمات كتابية	5	% 19.24
تواصل شفهي	8	% 30.75
غير ذلك	3	% 11.54
المجموع	26	% 100

شكل (16) يبين أساليب التواصل الأكثر استعمالا داخل المؤسسة.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

تبين معطيات الجدول أن أساليب التواصل داخل المؤسسة تتوزع بشكل متفاوت، حيث يحتل أسلوب الاجتماعات المرتبة الأولى بنسبة (38.47 %) يليه التواصل الشفهي بنسبة (30.75 %)، ثم التعليمات الكتابية بنسبة (19.24 %) وأخيرا فئة "غير ذلك" بنسبة (11.54 %) .

سوسيولوجيا، يدل تصدر الاجتماعات على أن المؤسسة تميل نحو نمط التواصل الجماعي المباشر، يقوم على التفاعل وتبادل الآراء بين العمال والإدارة، وهو ما يساعد على التنسيق وتوضيح المهام. كما أن ارتفاع نسبة التواصل الشفهي يعكس حضور العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة، حيث يتم نقل المعلومات بسرعة وبشكل يومي، مما يساهم في مرونة العمل، رغم أنه قد يؤدي أحيانا إلى نقص الدقة وضعف في التوثيق.

في المقابل، تظهر نسبة التعليمات الكتابية اعتمادا أقل على التوثيق الرسمي، مما قد يشير إلى ضعف نسبي في التنظيم الإداري القائم على الكتابة. أما فئة "غير ذلك" فتعكس وجود أساليب تواصل مختلفة حسب الوضعيات.

فيمكن القول، إن المؤسسة تميل إلى التواصل المباشر أكثر من المكتوب، مما يعكس طابعا إنسانيا وتفاعليا في العلاقات المهنية.

- **المبحث الثاني: تأثير التواصل على العلاقات المهنية.**
- **المطلب الأول: تأثير أسلوب التواصل الإداري على الحماس.**

من خلال إجابات المبحوثين حول تأثير أسلوب التواصل الإداري على الحماس للعمل، يتضح أن هناك توجها عاما يؤكد على الدور الإيجابي للتواصل داخل المؤسسة، حيث يرى العديد منهم أن وضوح أسلوب التواصل يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الحماس، و هر ما يظهر في قول أحدهم: "كلما كان واضحا زاد الحماس والرغبة في تحسين الأداء"، مما يعكس أهمية الشفافية في تقليل الغموض وتحسين الفهم داخل التنظيم.

كما برزت أهمية البعد التفاعلي للتواصل، إذ أشار أحد المبحوثين إلى أن " الإدارة التي تتبنى الحوار تحفز الإبداع" وهو ما يدل على أن التواصل القائم على الحوار والمشاركة يعزز الثقة ويقوي الانتماء المهني، وفي نفس السياق ربط بعض المبحوثين بين جودة التواصل وتحسين ظروف العمل، حيث جاء في إحدى الإجابات: "إن كان أسلوب التواصل الإداري جيدا أكيد يوفر لي ظروف جيدة للعمل ويؤدي إلى زيادة الحماس"، ما يعكس العلاقة بين المناخ التنظيمي والتحفيز. في المقابل، لم تغب بعض الآراء التي تشير إلى الطابع النسبي لتأثير التواصل، حيث ذكر أحدهم أن التأثير "حسب إن كان هناك تعسف (–) أو مؤطر (+)"، بينما أشار آخر إلى أنه "إما إيجابا أو سلبا"، مما يدل على أن أسلوب التواصل قد يكون عاملا محفزا أو قد يؤدي إلى نقص الحماس حسب طبيعته.

أما فيما يخص غياب إجابة لدى بعض المبحوثين، فيمكن تفسير ذلك بضعف الوعي بأهمية التواصل الإداري، أو بالتردد في التعبير عن الرأي.

وبشكل عام، يمكن القول أن التواصل الإداري الفعال القائم على الوضوح والإحترام والحوار، يعد آلية أساسية في تعزيز الحماس وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

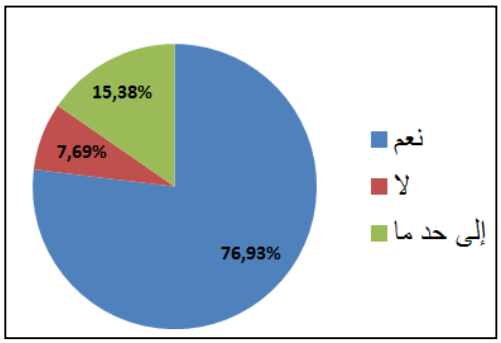
- **المطلب الثاني: مستوى الاحترام المتبادل بين الإدارة والعمال.**

لمعرفة مستوى الاحترام المتبادل بين الإدارة والعمال، تم عرض النتائج الآتية:

جدول (17) يبين مستوى الاحترام المتبادل بين الإدارة والعمال.

مستوى الاحترام المتبادل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	% 76.93
لا	2	% 7.69
إلى حد ما	4	% 15.38
المجموع	26	% 100

شكل (17) يبين مستوى الاحترام المتبادل بين الإدارة والعمال.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

من خلال معطيات الجدول، يتضح أن أغلبية المبحوثين يؤكدون وجود مستوى مرتفع من الاحترام المتبادل بين الإدارة والعمال، حيث صرح 20 عاملا بنسبة (76.93 %) بوجود هذا الاحترام وتعكس هذه النسبة المرتفعة وجود مناخ تنظيمي إيجابي قائم على التقدير المتبادل، وهو ما يساهم عادة في تعزيز الاستقرار داخل المؤسسة وتحسين العلاقات المهنية.

في المقابل، نجد نسبة ضعيفة جدا (7.69 %) من المبحوثين يرون عدم وجود احترام متبادل وهي نسبة رغم صغرها إلا أنها قد تعكس وجود بعض الإختلالات في أساليب التعامل أو شعور فئة قليلة بالتهميش أو سوء المعاملة. كما صرح (15.38 %) من العمال بأن الاحترام موجود "إلى حد ما"، وهو ما يشير إلى أن هذا الاحترام ليس ثابتا في جميع الحالات، بل قد يتأثر بالظروف المهنية أو بطريقة تسير الإدارة.

سوسيولوجيا، يمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تعتمد نسبيا على قيم تنظيمية إيجابية مثل الإحترام والتقدير، لكن بدرجات متفاوتة بين العمال، فوجود فئة تشعر بالإحترام الجزئي يدل على أن العلاقات داخل المؤسسة ليست متجانسة بالكامل، بل تعرف نوعا من التباين حسب الموقع الوظيفي أو أسلوب القيادة.

وعليه يمكن القول إن المؤسسة تسير في تجاه إيجابي من حيث العلاقات الإنسانية، غير أنها بحاجة إلى تعزيز هذا الإحترام بشكل أكثر توازنا وعدالة، لضمان شعور جميع العمال بنفس الدرجة من التقدير والانتماء داخل التنظيم.

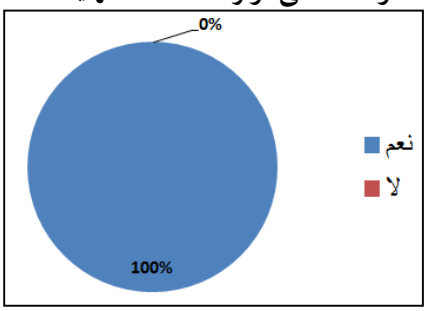
- **المطلب الثالث: أثر غياب الحوار على العلاقات المهنية.**

وللوقوف على أثر غياب الحوار داخل المؤسسة على العلاقات المهنية، كانت النتائج كما يلي:

جدول (18) يبين أثر غياب الحوار داخل المؤسسة على توتر العلاقات المهنية.

وجود توتر العلاقات المهنية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	% 100
لا	0	% 0
المجموع	26	% 100

شكل (18) يبين أثر غياب الحوار داخل المؤسسة على توتر العلاقات المهنية.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

تُمثّل نسبة الإجماع التام (100 %) ظاهرة استثنائية في الدراسات الإستبيانية، وتوحي بوعي جماعي راسخ وتجربة مُعاشة مشتركة تجعل العمال جميعاً يتقاطعون في الإقرار بأن غياب الحوار يُفضي إلى توتر العلاقات المهنية. وهذا الإجماع يمنح النتيجة قيمة تجريبية وسوسيولوجية استثنائية.

سوسيولوجيا، يمكن تفسير هذه المعطيات بكون الحوار يمثل القناة الأساسية للإتصال التنظيمي، حيث يساهم في تسهيل تبادل المعلومات والتعبير عن الانشغالات المهنية، مما يقلل من احتمالات سوء الفهم والصراعات. وفي المقابل، فإن غيابه يؤديا إلى تراكم المشكلات وعدم وضوح الأدوار، وهو ما ينعكس سلبا على المناخ التنظيمي ويولد توترا في العلاقات بين العمال.

كما أن انعدام الحوار قد يعزز الشعور بالتهميش والإقصاء، خاصة في ظل غياب مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، مما يضعف روح الإنتماء للمؤسسة ويؤثر على مستوى التماسك الجماعي داخل فرق العمل وهذا ما يجعل العلاقات المهنية أكثر عرضة للتدهور.

و من خلال المقابلة رقم (6) أقر المدير بأن غياب الحوار داخل المؤسسة يخلق نوع من التوتر بين العمال، خاصة في حال ضعف التواصل أو عدم وضوح بعض الأمور. وأضاف بأن هذا النقص في الحوار يعيق فهم العمال للمطلوب منهم.، مما يؤدي إلى سوء تفاهم بينهم ويؤثر على العلاقات داخل العمل.

- **المبحث الثالث: التفاعل الاجتماعي وتحسين السلوك المهني.**
- **المطلب الأول: أثر الاعتراف بجهود العمال على سلوكهم.**

تبرز معطيات إجابات المبحوثين حول أثر الاعتراف بجهود العمال على سلوكهم المهني وجود اتفاق شبه كلي على الطابع الإيجابي لهذا الإعتراف داخل المؤسسة، و هو ما يعكس أهمية البعد المعنوي في تشكيل السلوك التنظيمي وتحفيز الأداء.

فمن خلال تحليل الإجابات، يتضح أن أغلب المبحوثين يرون أن الإعتراف ينعكس مباشرة على تحسين الأداء، حيث ورد في بعض التصريحات: "كلما شعر العمال بالإمتنان سيكون مردود عملهم إيجابي"، إضافة إلى عبارات مختصرة ومتكررة مثل : "يؤثر إيجابا"، "إيجابي" و "بالإيجاب"، هذا التكرار يدل على وجود تمثل جماعي مشترك مفاده أن الاعتراف بالمجهودات يشكل دافعا أساسيا لرفع جودة العمل.

كما يبرز بعد نفسي وتنظيمي مهم، إذ ربط العديد من المبحوثين الإعتراف برفع المعنويات وتحفيز العمال، حيث صرح أحدهم: "يرفع معنوياتهم"، بينما أكد آخر: "يكون حافزا لهم"، وأضاف مبحوث آخر: "سيؤدي إلى زيادة في الحماس للعمل"، هذه المعطيات توضح أن الاعتراف لا يقتصر على البعد الرمزي فقط، بل يمتد ليشمل تحسين الإلتزام والإنضباط داخل المؤسسة.

كما تم الإشارة إلى آليات عملية مثل التكريم والتحفيز، من خلال قول أحد المبحوثين:"عن طريق التحفيز أو التكريم"، ما يدل على وعي بأهمية السياسات التحفيزية الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة.

وفي المقابل، ظهرت إجابة واحدة اعتبرت أن التأثير "سلبيا"، وهي حالة استثنائية لا تعكس الاتجاه العام، ما قد يشير إلى تجربة فردية سلبية أو سوء فهم لطبيعة السؤال.

وعليه يمكن القول إن الاعتراف بجهود العمال يمثل آلية اجتماعية فعالة لإنتاج الرضا الوظيفي وتعزيز السلوك الإيجابي، من خلال خلق مناخ تنظيمي قائم على التقدير، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء والاستقرار المهني داخل المؤسسة.

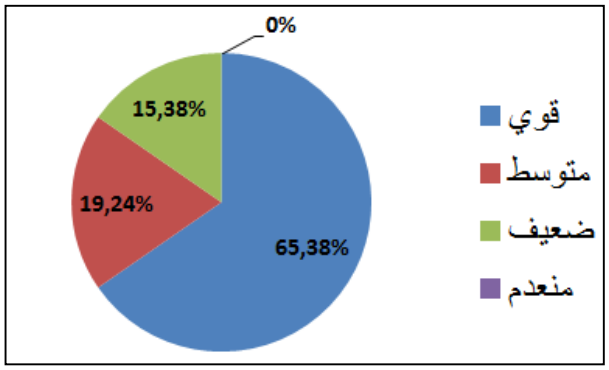
- **المطلب الثاني: الشعور بالانتماء للمؤسسة.**

للكشف عن مستوى الشعور بالانتماء للمؤسسة، أظهرت النتائج ما يلي:

جدول (19) يبين مدى الانتماء للمؤسسة.

مدى الانتماء	التكرار	النسبة المئوية
قوي	17	% 65.38
متوسط	5	% 19.24
ضعيف	4	% 15.38
منعدم	0	% 0
المجموع	26	% 100

شكل (19) يبين مدى الانتماء للمؤسسة.



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن الشعور بالانتماء للمؤسسة لدى أغلب المبحوثين. يتسم بالقوة، حيث صرح (65.39 %) منهم بأن انتماءهم قوي، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود علاقة إيجابية بين العامل والمؤسسة، يمكن تفسير ذلك سوسيولوجيا بوجود عوامل تنظيمية محفزة مثل الاستقرار المهني، وضوح الأدوار، وربما توفر مناخ عمل يسوده نوع من الاعتراف والتقدير، مما يعزز اندماج العمال داخل النسق التنظيمي ويقوي ارتباطهم به.

في المقابل، نجد أن نسبة (19.24 %) من المبحوثين عبروا عن انتماء متوسط، وهو ما يشير إلى وجود فئة تعيش نوعا من التذبذب في علاقتها بالمؤسسة، حيث قد تتأثر درجة انتمائهم بظروف العمل أو بطبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة، مثل ضعف التواصل أو محدودية المشاركة في اتخاذ القرار. هذه الفئة تبقى قابلة للتأثر إيجابا أو سلبا حسب السياسات التنظيمية المعتمدة.

أما نسبة (15,38%) التي صرحت بضعف الإنتماء، فهي تعكس وجود بعض الاختلالات داخل المؤسسة، كضعف التحفيز أو الإحساس بعدم العدالة. كما يمكن تفسيرها أيضا بعامل الأقدمية، إذ أن بعض العمال الجدد لم يندمجوا بعد بشكل كامل داخل المؤسسة، ولم تتشكل لديهم علاقات مهنية قوية، مما يجعل

شعورهم بالانتماء ضعيفا مقارنة بالعمال القدامى، و يمكن اعتبار هذا الضعف حالة مؤقتة قابلة للتغير مع مرور الوقت واكتساب الخبرة.

في حين أن غياب الانتماء المنعدم (0%) يدل على أن جميع العمال، رقم اختلاف درجات إنتمائهم، لا يزال لديهم حد أدنى من الارتباط بالمؤسسة وهو مؤشر إيجابي.

وعليه، يمكن القول أن مستوى الإنتماء داخل المؤسسة جيد عموما، مع وجود تفاوت بين العمال يستدعي تحسين ظروف العمل وتعزيز التواصل لرفع هذا الشعور.

- **المطلب الثالث: دور التفاعل الإيجابي في تحسين جو العمل.**

تظهر إجابات المبحوثين أن التفاعل الإيجابي بين العمال يعد عنصرا أساسيا في بناء جو عمل سليم و متوازن، حيث تتقاطع تصوراتهم حول دوره في تقليل التوترات وتعزيز العلاقات المهنية، فقد أشار عدد من المبحوثين إلى أن هذا التفاعل يساهم في "تقليل النزاعات وزيادة التعاون و الإنتاجية"، وهو ما يعكس وعيا بأهمية العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم في تحقيق الفعالية المهنية، كما برزت فكرة الانسجام الجماعي من خلال قول أحدهم "يكون العمل في أسرة واحدة متلاحمة"، ما يدل على أن التفاعل الإيجابي يعزز روح الجماعة والانتماء داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، ركزت بعض الإجابات على البعد النفسي، حيث أكد أحد المبحوثين أنه: "لا يمكن لأي شخص العمل في جو مشحون بالطاقة السلبية"، ما يبرز العلاقة بين المناخ الاجتماعي والحالة النفسية للعمال، و بالتالي تأثيره المباشر على الأداء. كما أشار آخرون إلى أن التفاعل الإيجابي يقوم على "الحوار والتواصل وتبادل الآراء" وهو ما يعكس أهمية الاتصال التنظيمي في تحقيق التفاهم وتفادي سوء الفهم.

كذلك يظهر من خلال المعطيات أن التفاعل الإيجابي يعزز قيم الثقة والمسؤولية، حيث جاء في إحدى الإجابات أنه يتم "من خلال التعاون، الثقة، روح المسؤولية" مما يؤدي إلى "زيادة الإنتاجية والإبداع وتقليل التوتر"، ولم يغفل المبحوثين أثره على مردودية المؤسسة، إذ أكدوا أن "كلما كان التفاعل إيجابي ساد الهدوء داخل المؤسسة وازداد المردود".

وعليه يمكن القول أن التفاعل الإيجابي لا يقتصر على تحسين العلاقات بين العمال فقط، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء المهني وخلق بيئة عمل محفزة، قائمة على التفاهم والتكامل، وهو ما ينعكس إيجابا على سيرورة العمل داخل المؤسسة.

- **المطلب الرابع: مقترحات تحسين التواصل والسلوك المهني.**

سؤال رقم 30: ما المقترحات التي نراها ضرورية لتحسين التواصل والسلوك المهني داخل المؤسسة ؟

تمحورت مقترحات المبحوثين حول مجموعة من الآليات الأساسية التي يرونها ضرورية لتحسين التواصل والسلوك المهني داخل المؤسسة حيث ركزت أغلب الإجابات على تعزيز الحوار، تحقيق العدالة، فرض الانضباط، وتنظيم العلاقات المهنية بشكل واضح.

في هذا السياق برز الحوار كأهم عنصر، إذ أشار المبحوثون إلى "فتح الحوار بين الرئيس والمرؤوسين" و"النقاش المفتوح مع احترام آراء الآخرين"، وهو ما يعكس وعيهم بأهمية التواصل التفاعلي في تخفيف التوترات المهنية وتعزيز التفاهم داخل بيئة العمل، كما أن التأكيد على "حسن الإصغاء والتفاهم"، يدل على إدراكهم لدور التواصل الإيجابي في بناء علاقات مهنية متوازنة.

من جهة أخرى، احتلت العدالة التنظيمية مكانة بارزة من خلال الدعوة إلى "معاملة الجميع بالعدل وعدم التمييز" و"تطبيق القوانين بعدل"، ما يشير إلى غياب الإنصاف قد يكون من أهم أسباب اختلال السلوك المهني، كما شدد المبحوثون على ضرورة "فرض النظام والإنضباط" و "الإلتزام بالواجبات"، وهو ما يعكس أهمية القواعد التنظيمية في ضبط سلوك العمال.

إضافة إلى ذلك، تم التركيز على الاجتماعات والتشاور كوسائل عملية لتحسين التواصل، مثل: "عقد اجتماعات دورية" و"جلسات التنسيق"، باعتبارها فضاءات لطرح الإنشغالات ومعالجة الإختلالات، كما ظهرت قيم إنسانية مثل "المعاملة الحسنة" و "الاعتراف بالجهود"، إلى جانب الدعوة إلى "التعاون وتبادل الآراء"، مما يعكس أهمية البعد الاجتماعي في العمل.

وعليه، يمكن القول أن هذه المقترحات تعكس وعيا جماعيا بضرورة الجمع بين التنظيم الرسمي (قوانين و انضباط) والتفاعل الإيجابي (حوار و احترام) من أجل تحسين السلوك المهني داخل المؤسسة.

- **خاتمة الفصل:**

بعد المعالجة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي للدراسة الميدانية في هذا الفصل تم التطرق إلى واقع التواصل والتفاعل التنظيمي داخل المؤسسة التربوية، من خلال إبراز دوره في تحسين العلاقات المهنية وترسيخ السلوك المهني الإيجابي حيث يساهم التواصل الفعال في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، كما يدعم روح التعاون والانتماء للمؤسسة، مما ينعكس إيجابا على الأداء المهني. في المقابل، فإن ضعف التواصل أو غياب الحوار قد يؤدي إلى توتر العلاقات و ظهور بعض السلوكيات السلبية، وهو ما يؤكد أهمية اعتماد أساليب تواصل فعالة وتفاعل إيجابي لضمان بيئة عمل متوازنة وتحقيق أهداف المؤسسة.

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات.

1- تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

بعد عرض النتائج المتحصل عليها من خلال تفسير بنود الإستبيان والتعليق عليها، سننتقل إلى مناقشة النتائج على ضوء فرضيات البحث.

1) مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

من خلال المعالجة الإحصائية للمحور الأول من الإستبيان والمتعلق بالفرضية القائلة: "كلما كانت الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة واضحة ومتقاسمة بين العمال، أدى ذلك إلى تشكل سلوك مهني أكثر انسجاما واستقرارا في الممارسات اليومية". يظهر الجدول التالي طبيعة المؤشرات المحصل عليها:

جدول (20) أثر الثقافة التنظيمية المشتركة على انسجام السلوك المهني.

المؤشر	النسبة المئوية	الرتبة	التقديرات				
			جيد	حسن	متوسط	دون الوسط
وضوح الثقافة التنظيمية السائدة	% 46.15	4			X	
تقاسم القيم والتصورات بين العمال	% 19.24	7				X
توضيح قواعد العمل للعمال الجدد	% 26.92	6				X
طرق نقل الثقافة التنظيمية (عبر الإدارة)	% 42.30	5				X
دور وضوح الثقافة في تحسين الأداء	% 80.76	2	X			
أثر غموض الثقافة على اختلاف طرق العمل	% 88.46	1	X			
ملاحظة سلوكيات مهنية متناقضة	% 73.07	3	X			

يكشف هذا الجدول عن تناقض سوسيولوجي دال فبينما يدرك العمال بتقدير "جيد" أهمية الثقافة التنظيمية ويقرون بتأثير غموضها على السلوك المهني، تظل مؤشرات الممارسة الفعلية لهذه الثقافة كتقاسم القيم، وتوضيح القواعد للجدد، وفعالية قنوات النقل دون المستوى المطلوب أي بتقدير "دون الوسط".

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات.

كما تشير التحليلات النوعية للأسئلة المفتوحة، إلى أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تتسم بازدواجية، فهي تجمع بين قيم إيجابية داعمة "كالتعاون والتضامن"، وممارسات سلبية "كالامبالاة وتداخل المهام" الناتجة عن غياب الوضوح التنظيمي.

وقد أكد المبحوثون أن تعزيز هذه الثقافة يتطلب آليات متكاملة تجمع بين تفعيل قنوات التواصل، توضيح الرؤية، والإلتزام بالقوانين التنظيمية.

- **ثبوت الفرضية الأولى:**

وبناءا على ما سبق ذكره من النتائج الإيجابية والسلبية المتوصل إليها، يتضح جليا صحة الفرضية الأولى والتي تشير إلى أن وضوح الثقافة التنظيمية وتقاسمها بين العاملين يسهم بشكل مباشر في استقرار السلوك المهني داخل المؤسسة، ويقلل من حدة التناقضات السلوكية بين الموظفين.

2) مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

من خلال المعالجة الإحصائية للمحور الثاني المتعلق بالفرضية القائلة: "كلما كانت القيم والمعايير التنظيمية حاضرة في تمثلات العمال وممارساتهم، أدى ذلك إلى بروز سلوك مهني إيجابي قائم على الالتزام والاحترام الأدوار".

جدول (21) أثر القيم والمعايير التنظيمية على السلوك المهني الإيجابي.

المؤشر	النسبة المئوية	الرتبة	التقديرات				
			جيد	حسن	متوسط	دون الوسط
وجود قيم تنظيمية واضحة	% 57.70	3		X		
إلتزام العمال بالقيم يوميا	% 23.07	5				X
تطبيق القيم المعلنة فعليا	% 19.24	6				X
دور غياب المعايير في ظهور سلوكيات سلبية	% 76.93	2	X			
تأثير القيم والمعايير مع على السلوك	% 84.61	1	X			
إحترام الأدوار والمسؤوليات.	% 38.47	4				X

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات.

يبرز الجدول أعلاه مستويات متفاوتة من التقدير، حيث يظهر أن القيم والمعايير التنظيمية لها دور مهم في توجيه السلوك المهني داخل المؤسسة. كما أن غيابها يساهم في بروز بعض السلوكيات السلبية. وفي المقابل، تكشف النتائج عن وجود تفاوت بين القيم المعلنة من طرف المؤسسة و بين تطبيقها الفعلي في الواقع، مما يدل على أن الالتزام بهذه القيم مازال يحتاج إلى تعزيز أكثر داخل الوسط المهني.

كما تؤكد إجابات المبحوثين على أن احترام القيم والمعايير التنظيمية ينعكس إيجابا على العلاقات بين العمال وعلى الأداء المهني بصفة عامة، غير أن هذا التأثير يظل محدودا بسبب بعض العوامل مثل ضعف العدالة التنظيمية، وغياب القدوة وعدم تطبيق هذه القيم على الجميع بشكل متساو.

- **ثبوت الفرضية الثانية:**

وبناءا على ما سبق من نتائج إيجابية وسلبية متوصل إليها، يتضح جليا صحة الفرضية الثانية، والتي مفادها أن حضور القيم والمعايير التنظيمية في تمثلات العمال وممارستهم يؤدي إلى بروز سلوك مهني إيجابي قائم على الالتزام واحترام الأدوار.

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات.

3) مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال المعالجة الإحصائية للمحور الثالث من الاستبيان والمتعلق بالفرضية القائلة: "كلما كان التواصل والتفاعل بين الإدارة والعمال قائما على الحوار والاعتراف المتبادل أدى ذلك إلى ترسيخ سلوك مهني إيجابي وتعزيز الانتماء داخل المؤسسة". يوضح الجدول التالي النتائج المتوصل إليها:

جدول (22) أثر التواصل والتفاعل التنظيمي في ترسيخ السلوك المهني.

المؤشر	النسبة المئوية	الرتبة	التقديرات				
			جيد	حسن	متوسط	دون الوسط
التواصل بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة	% 65.39	3		X		
الشعور بأن الرأي مسموع من الإدارة	% 61.54	5		X		
أساليب التواصل المستعملة داخل الإدارة	% 38.47	6				X
الإحترام المتبادل بين الإدارة والعمال	% 76.93	2	X			
غياب الحوار يؤدي إلى توتر العلاقة المهنية	% 100	1	X			
الإنتماء إلى المؤسسة	% 65.38	4		X		

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتبين أن دلالة المؤشرات جاءت متفاوتة من حيث التقدير، حيث أظهرت النتائج أن التواصل بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة والاحترام المتبادل بين الطرفين.

إضافة إلى غياب الحوار الذي يؤدي إلى توتر العلاقات المهنية كلها عوامل تؤثر بشكل واضح في تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة، كما أن شعور العمال بأن آرائهم مسموعة من طرف الإدارة، إلى جانب الإحساس بالانتماء إلى المؤسسة، يعكس وجود تفاعل إيجابي بين العمال والإدارة.

وفي المقابل، أظهرت النتائج أن أساليب التواصل المستعملة داخل المؤسسة ما تزال تحتاج إلى تحسين، وهو ما يدل على أن عملية التواصل داخل الوسط المهني ليست بالمستوى المطلوب وتحتاج إلى دعم أكبر من خلال تعزيز الحوار والإنصات بين مختلف الأطراف.

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات.

كما أكدت إجابات المبحوثين أن التواصل الجيد والتفاعل الإيجابي يساهمان في تحسين السلوك المهني وتقوية العلاقات المهنية بين العمال والإدارة، غير أن هذا التأثير قد يتأثر ببعض النقائص المرتبطة بضعف أساليب التواصل داخل المؤسسة.

- **ثبوت الفرضية الثالثة:**

وبناءا على النتائج المتوصل إليها، يتضح صحة الفرضية الثالثة التي مفادها أن التواصل والتفاعل التنظيمي داخل المؤسسة يساهمان في ترسيخ السلوك المهني وتحسين العلاقات المهنية بين العمال والإدارة.

2- عرض النتائج العامة للبحث على ضوء الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من أهم الخطوات في أي بحث علمي لأنها تساعد على فهم وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، ومن خلال الاطلاع على هذه الدراسات، قمنا بمقارنة نتائج بحثنا مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وذلك بهدف التعرف على أوجه التشابه بينها وتوضيح العلاقة بينها وبين نتائج بحثنا، وهو ما سيتم عرضه فيما يلي:

1) بالنسبة للدراسة الأولى: دراسة سويسي أحمد بعنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، (2012 – 2013)، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما داخل المؤسسة، إذ تساهم في توجيه سلوك العاملين وتحقيق أهدافها، كما أن وجود ثقافة تنظيمية قوية يساهم في تحقيق التماسك والإنسجام والولاء داخل المؤسسة، إضافة إلى أن العمل الجماعي وروح الفريق يؤديان إلى تحسين الأداء المهني. وهذا ما يتفق مع نتائج بحثنا الحالي التي بينت أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تساهم في ضبط وتوجيه السلوك المهني للعاملين، وأن وضوح القيم والقواعد التنظيمية يساعد على استقرار العلاقات المهنية، كما أن التعاون والتضامن بين العمال يعكس وجود ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المؤسسة.

2) بالنسبة للدراسة الثانية: دراسة حنيني فاطمة بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية"، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار (2013 - 2014) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تحقيق التوافق المهني للعامل داخل المؤسسة، من خلال عدة عناصر مثل القيم السائدة، اللغة التنظيمية، الرموز والشعائر داخل المنظمة، كما بينت النتائج أن وجود قيم إيجابية داخل المؤسسة، يساعد على تحسين علاقة العامل بزملائه ورؤسائه، وأن معرفة العامل لرموز المنظمة وطريقة عملها تساهم في اندماجه المهني، وهذا ما يتفق مع نتائج بحثنا الحالي، التي أكدت أن الثقافة

عرض النتائج العامة للبحث على ضوء الدراسات السابقة.

التنظيمية تساهم في توجيه السلوك المهني للعاملين، وأن وضوح القيم والقواعد التنظيمية يساعد على استقرار العلاقات المهنية داخل المؤسسة، كما أن غموض بعض القواعد يؤدي إلى ظهور سلوكيات مهنية سلبية داخل العمل.

3) بالنسبة للدراسة الثالثة: دراسة لعيون دهية ومنصور يمينة بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي لدى العمال في المؤسسة الصناعية"، مذكرة ماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل، جامعة مولود معمري تيزي وزو (2014 – 2015)، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن ضعف التكامل التنظيمي وغموض بعض الجوانب التنظيمية يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية وصعوبة تكيف العمال داخل المؤسسة. وهذا ما يتفق جزئيا مع نتائج بحثنا الحالي التي بينت أن غموض بعض القواعد التنظيمية وضعف العدالة التنظيمية يؤثران سلبا على السلوك المهني، في حين أن وضوح القيم والقواعد التنظيمية يساهم في تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

النتائج العامة للدراسة

- **النتائج العامة للدراسة :**

اعتمادا على المسار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، ومن خلال محاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تشكيل السلوك المهني داخل مؤسسات القطاع العام، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة يمكن عرضها على النحو التالي:

1- أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تساهم في توجيه وضبط السلوك المهني للعاملين.

2- تبين أن وضوح القوانين والقيم التنظيمية يعزز استقرار العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

3- كشفت النتائج أن غموض بعض القواعد التنظيمية يؤدي إلى ظهور بعض السلوكيات المهنية السلبية والمتناقضة.

4- أظهرت الدراسة أن التعاون والتضامن بين العمال يعكسان وجود ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المؤسسة.

5- تبين أن القيم والمعايير التنظيمية لها دور مهم في تعزيز الإلتزام المهني و احترام الأدوار داخل العمل.

6- كشفت النتائج عن وجود تفاوت بين القيم المعلنة من طرف المؤسسة وبين تطبيقها الفعلي داخل الواقع المهني.

7- أكدت الدراسة أن ضعف العدالة التنظيمية وعدم تطبيق القوانين بشكل متساو يؤثران سلبا على السلوك المهني.

8- أظهرت النتائج أن التواصل التنظيمي بين الإدارة والعمال يساهم في تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

9- تبين أن الاحترام المتبادل بين الإدارة والعمال يساعد على خلق جو مهني أكثر استقرارا وتعاونا.

10- كشفت الدراسة أن غياب الحوار والإنصات يؤدي إلى توتر العلاقات المهنية داخل العمل.

11- أكدت النتائج أن شعور العمال بأن آرائهم مسموعة يعزز التفاعل الإيجابي والانتماء للمؤسسة.

12- توصلت الدراسة إلى أن التواصل والتفاعل التنظيمي يساهمان في ترسيخ السلوك المهني وتحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

إقتراحات و توصيات الدراسة

- **إقتراحات و توصيات الدراسة:**

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، والمتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تشكيل السلوك المهني لعمال القطاع العام، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين بيئة العمل وتعزيز السلوك المهني داخل المؤسسة، وذلك على النحو التالي:

1- ضرورة ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المؤسسة تقوم على الاحترام والتعاون والانضباط المهني.

2- العمل على توضيح القوانين والقيم التنظيمية لجميع العمال لتجنب الغموض الذي قد يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية داخل العمل.

3- الحرص على تطبيق العدالة التنظيمية والمساواة بين العمال بما يساهم في تعزيز الاستقرار المهني وتحسين السلوك داخل المؤسسة.

4- تشجيع التواصل والحوار المستمر بين الإدارة والعمال من أجل تحسين العلاقات المهنية وتقوية روح الانتماء للمؤسسة.

5- إشراك العمال في بعض القرارات المتعلقة بالعمل والاستماع إلى آرائهم بما يساعد على تعزيز التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة.

6- تنظيم دورات ولقاءات توعوية حول أهمية الثقافة التنظيمية و دورها في تشكيل السلوك المهني للعاملين.

7- تعزيز روح التعاون والتضامن بين العمال من أجل خلق جو مهني أكثر استقرارا وانسجاما داخل المؤسسة.

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في تشكيل السلوك المهني لعمال القطاع العام، ومن خلال الجانب النظري والدراسة الميدانية بثانوية زعيتر جمال الدين، تبين أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك العاملين داخل المؤسسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم ومعايير وأنماط تواصل وتفاعل بين العمال والإدارة، تساهم بشكل فعال في توجيه السلوك المهني للعاملين. فكلما كانت الثقافة التنظيمية واضحة ومشتركة بين أفراد المؤسسة، ساعد ذلك على تعزيز الانضباط والالتزام المهني وتقوية روح التعاون وتحسين العلاقات المهنية داخل بيئة العمل.

وعليه يمكن الإجابة عن إشكالية الدراسة بالقول إن الثقافة التنظيمية تساهم إلى حد كبير في تشكيل السلوك المهني داخل مؤسسات القطاع العام، من خلال تأثيرها في تصورات العاملين وممارساتهم اليومية وعلاقاتهم المهنية، الأمر الذي ينعكس على مستوى الانسجام والاستقرار داخل المؤسسة.

كما بينت الدراسة أن القيم والمعايير التنظيمية تمثل مرجعا يوجه تصرفات العاملين، في حين يشكل التواصل والتفاعل الإيجابي بين الإدارة والعمال عاملا مهما في ترسيخ السلوك المهني الإيجابي وتعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، يظل موضوع الثقافة التنظيمية مجالا مفتوحا للبحث والدراسة، لذلك يمكن مستقبلا التوجه إلى دراسة علاقتها بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، والأداء المهني، والالتزام التنظيمي،كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف في تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.

وبذلك تبقى الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية في المؤسسة، لما لها من دور في توجيه السلوك المهني للعاملين والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: القواميس والمعاجم:

- ابن منظور: **لسان العرب**، طبعة جديدة محققة ومشكولة شكلاً كاملاً ومذيلة بفهارس مفصلة، دار المعارف، القاهرة، د.س.
- جيل فيريول: **معجم مصطلحات علم الاجتماع**، ترجمة وتقديم أنسام محمد الأسعد، ط1، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2011.
- قاموس مرشد الطلاب: **قاموس مدرسي عربي–عربي**، المرشد الجزائرية للنشر والتوزيع، د.س.

ثانياً: الكتب:

- إدجار هـ. شاين: **الثقافة التنظيمية والقيادة**، الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، 2011.
- خير الدين جمعة: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الإدارية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2023.
- زاهد محمد الديري: **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011.
- سعد بن سعيد الرفاعي: **دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التنمية الإدارية**، دار المنظومة السعودية، 2008.
- عباس سمير: **الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات**، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى، 2012.
- عبد الله بن عبد الغني الطجم، وطلق بن عوض الله السواط: **السلوك التنظيمي: المفاهيم النظرية والتطبيقات**، جامعة الملك عبد العزيز، ط4، 2003.
- عبد الناصر محمد حمودة: **إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية**، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

- محمد يوسف القاضي: **السلوك التنظيمي**، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015.
- محمد شاكر عصفور: **أصول التنظيم والأساليب**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط6، 2010.
- ناصر محمد العديلي: **السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور علمي مقارن**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- نفيسة محمد باشري، وفوزي شعبان مدكور، ورباب فهمي: **السلوك التنظيمي**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.

ثالثاً: الرسائل الجامعية (أطروحات ومذكرات):

- بولفوس حليمة، وبورويسة نفيسة: **القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017.
- جلابية أحمد صالح: **العلاقات غير الرسمية ودورها في تعزيز الثقافة الأمنية في المؤسسة الصناعية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2024.
- حساني رابعة، وسابع صبرينة: **الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023.
- رحمة نقرش: **دور التكوين في تحقيق الاندماج المهني للأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، 2024.
- العرابي خديجة، وبومدين هاجر: **الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2022.

- ناصر بن حمود: **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1، 2017.
- هشام زروقة: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني**، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

رابعاً: المقالات العلمية:

- أحمد بجاج: **التواصل الاجتماعي بين العاملين وبناء الهوية المهنية: دراسة استكشافية حول عمل الممرضات بالمؤسسة الاستشفائية بورقلة**، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 9، العدد 1، 2020.
- أمينة شطي: **القيم التنظيمية: مقاربة نظرية**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 10، العدد 2، 2022.
- أميرة عبد الباقي، وفريد كورتل: **أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة الصيانة الصناعية SOMIK سوناطراك سكيكدة**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 7، العدد 2، 2020.
- بن تامي رضا، وقادة بن عبد الله نوال: **نظريات في خدمة العلوم الاجتماعية: قراءة في دور نظرية التفاعلية الرمزية**، مجلة منيرفا، المجلد 4، العدد 1، 2017.
- تواتي طارق، وعامري خديجة: **ثقافة المؤسسة وبناء الهويات المهنية للعامل بالمؤسسة الجزائرية**، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 10، 2015.
- ربعي محمد، ودالي لحمي: **المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسات العمومية الجزائرية**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، 2021.

- زهام بدر الدين، وسبخاوي حنان: **ممارسات السلوك التنظيمي للعاملين اتجاه السلطة بالمنظمة**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 10، العدد 2، 2023.
- سارة طالب: **الثقافة التنظيمية: آليات التكوين وأبعاد الممارسة**، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 7، العدد 32، 2019.
- سناني لبنى، وبوعطيط جلال الدين: **دور القيم التنظيمية في تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات التنظيمية**، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 3، العدد 1، 2023.
- سيفي يوسف: **الاتصال التنظيمي آلية للنشاط الوظيفي بمنظمات العمل**، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 9، العدد 2، 2020.
- شايب حدة أمينة، وطبال لطيفة: **التنشئة التنظيمية للموارد البشرية في ظل قيم المؤسسة**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 2، 2021.
- الطيب حميدي، وعبد الرزاق عريف: **الاعتراف ودوره في تمتين الهوية التنظيمية في المؤسسة**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 11، العدد 1، 2023.
- عبد السلام بشير: **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي**، المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، العدد 4، 2025.
- عبد القادر خريبش: **التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزييه: النظرية والمفاهيم**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، 2007.
- عماد بوروح، وحنان بعجي: **التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 2، 2022.
- عمران علي أبو خريص، وعبد الله مفتاح عويدان: **واقع تطبيق مفهوم إدارة القيم التنظيمية في بيئة العمل**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 8، 2023.

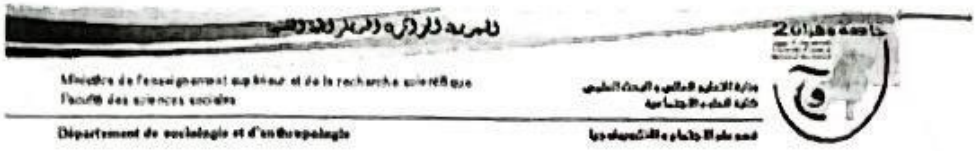
- عيساوي الساسي: **قراءة تحليلية لمقاربات الانتماء التنظيمي في المؤسسة**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 10، 2019.
- قويدر بورقبة، ور. م حصباية: **أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد**، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 3، العدد 4، 2020.
- مومن بكوش، وأحمد جلول: **التفاعل الاجتماعي ومختلف صوره: مدخل نظري**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، 2021.
- مصطفى بن عودة: **دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر**، مجلة دراسات، المجلد 15، العدد 2، 2018.
- نجود دحمان، حسن علي، وولاء حمد هاشم شوك: **السلوك المهني**، المملكة العربية السعودية.

خامساً: المراجع الأجنبية:

- Ahmed Laribi & Ahmed Hadadji, "Standards for Building an Organizational Culture in the Work Environment", Journal of Economic Growth and Entrepreneurship (JEGE), Vol. 4, No. 3, 2021.
- Crozier, M. & Friedberg, E., L'acteur et le système, Éditions du Seuil, Paris, 1977.

الملاحق

الملحق 01: طلب إجراء دراسة ميدانية


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : ..... صحبانو مريم .....

تاريخ و مكان الميلاد : ..... 2001-03-23 بأرزيو .....

المسجل في: ..... السنة الثانية ماستر علم اجتماع التنظيم و العمل .....

تحت رقم: ..... 37057510 .....

برسم السنة الجامعية: **2025 / 2026**

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : ..... 117828128 .....

الصادرة عن: بلدية قديل - وهران بتاريخ: ..... 2020-03-16 .....

موضوع الدراسة الموسوم : ..... دور الثقافة التنظيمية في تشكيل السلوك المهني لعمال القطاع العام .....

المؤسسة : ..... ثانوية زعيتر جمال الدين ..... لمدة : ..... شهر .....

تحت إشراف الأستاذ (ة) : ..... ناصري زواوي .....

نلتمس من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع .

حرر بوهران يوم: 08/12/2025

رئيس قسم
د. بن شارف حسين

قسم علم الاجتماع

الأستاذ المشرف على البحث

الملحق 02: إتفاقية التربص



Es-Senia le :...../...../2025

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Mourad Salim Taleb, représenté par le Chef de Département Mr. BEN ACHOUR Salem.

Ci-après désigné par l'Université d'Oran 2.

D'une part,

Et

L'Entreprise..Lycée Zaiter Djamel eddine dont le siège social est Sise à Commune de Gdyel Oran.....représentée par son Directeur Mr...Mustapha Amine.....

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) : ...Sahbatou Meriem.....

Inscrit (e) en Master : sociologie de l'organisation et du travail

En conformité avec le programme et le plan des études de la dite spécialité sociologie de l'organisation et du travail.

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant(es) : Mr

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE

LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE

مصطفى أمين

الملحق 03: استبيان البحث





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

استبيان البحث

الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلة ، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعطيات اللازمة للدراسة الميدانية المنجزة في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تنظيم وعمل بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في تشكيل السلوك المهني لعمال القطاع العام في ثانوية زعيتر جمال الدين.

ونظرا لأهمية آرائكم وخبرتكم في هذا المجال، نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة الاستبيان، بكل موضوعية وصدق علما أن إجاباتكم ستكون سرية ولن نستخدمها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالبة:

صحباتو مريم

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور ناصري زواوي

الموسم الجامعي : 2025 – 2026

البيانات الشخصية

1– الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2– السن: ..... سنة

3 – المستوى التعليمي: ليسانس ☐

ماستر ☐

دكتوراه ☐

غير ذلك ☐

4– الصفة المهنية داخل المؤسسة: أستاذ ☐

إداري ☐

تقني ☐

أخرى ☐

5– الأقدمية في العمل داخل المؤسسة : ..... سنة

6– طبيعة التوظيف : دائم ☐

متعاقد ☐

7– هل سبق لك المشاركة في دورات تكوينية داخل المؤسسة :

نعم ☐

لا ☐

- **المحور الأول: الثقافة التنظيمية المشتركة وانسجام السلوك المهني: (مرتبط بالفرضية الأولى)**

1. كيف تصف الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسستك؟ (☐ واضحة ☐ غير واضحة ☐ متناقضة ☐ لا يمكن تحديدها)

2. هل تشعر أن أغلب العمال يتقاسمون نفس القيم والتصورات حول العمل داخل المؤسسة؟ (☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما)

3. ما أكثر القيم التي تعتقد أنها تميز ثقافة مؤسستكم؟ .....

.....

4. هل يتم توضيح قواعد العمل والسلوك المهني للعمال الجدد داخل المؤسسة؟ (☐ دائمًا ☐ أحيانًا ☐ نادرًا ☐ لا)

5. كيف يتم عادة نقل ثقافة المؤسسة للعمال؟ (☐ عبر الإدارة ☐ عبر الزملاء ☐ عبر التجربة اليومية ☐ لا يتم نقلها بوضوح)

6. هل ترى أن وضوح الثقافة التنظيمية يساعدك على أداء مهامك بشكل أفضل؟ (☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما)

7. في رأيك، هل غموض الثقافة التنظيمية يؤدي إلى اختلاف في طرق العمل بين العمال؟ (☐ نعم ☐ لا)

8. كيف ينعكس تقاسم الثقافة التنظيمية بين العمال على الانسجام داخل المؤسسة؟ .....

9. هل سبق أن لاحظت سلوكيات مهنية متناقضة بسبب اختلاف فهم العمال لثقافة المؤسسة؟ (☐ نعم ☐ لا)

إذا نعم، اذكر مثالًا:.....

10. برأيك، كيف يمكن تعزيز ثقافة تنظيمية مشتركة داخل المؤسسة؟ .....

.....

– المحور الثاني: القيم والمعايير التنظيمية والسلوك المهني الإيجابي (مرتبط بالفرضية الثانية):

11. هل ترى أن المؤسسة تمتلك قيماً تنظيمية واضحة (كالانضباط، الالتزام، المسؤولية)؟ (☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما)

12. ما مدى التزام العمال بهذه القيم في الممارسة اليومية؟ (☐ مرتفع ☐ متوسط ☐ ضعيف)

13. ما أهم المعايير التنظيمية التي تؤثر في سلوكك المهني؟ .....

.....

14. هل تعتبر أن القيم التنظيمية المعلنة تُطبق فعليًا داخل المؤسسة؟ (☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانًا)

15. كيف يؤثر احترام القيم التنظيمية على علاقتك بزملائك في العمل؟.....

16. هل يؤدي غياب المعايير الواضحة إلى ظهور سلوكيات مهنية سلبية؟ (☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانًا)

17. في رأيك، أيهما يؤثر أكثر في السلوك المهني؟ (☐ القيم التنظيمية ☐ المعايير التنظيمية ☐ الاثنين معًا)

18. هل تشجع المؤسسة احترام الأدوار والمسؤوليات بين العمال؟ (☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما)

19. كيف ينعكس الالتزام بالقيم والمعايير التنظيمية على أدائك المهني ؟ .....

20. برأيك، ما الذي يحدّ من تأثير القيم والمعايير التنظيمية في سلوك العمال ؟ .....

.....

– المحور الثالث: التواصل والتفاعل التنظيمي وترسيخ السلوك المهني (مرتبط بالفرضية الثالثة)"

21. كيف تصف طبيعة التواصل بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة ؟ (☐ مفتوح ☐ رسمي فقط ☐ ضعيف ☐ متوتر)

22. هل تشعر أن رأيك مسموع من طرف الإدارة ؟ (☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانًا)

23. ما أكثر أساليب التواصل استعمالًا داخل المؤسسة ؟ (☐ اجتماعات ☐ تعليمات كتابية ☐ تواصل شفهي ☐ غير ذلك)

24. كيف يؤثر أسلوب التواصل الإداري على حماسك للعمل؟ .....

25. هل يسود الاحترام المتبادل في التفاعل اليومي بين الإدارة والعمال؟ (☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما)

26. هل يؤدي غياب الحوار داخل المؤسسة إلى توتر العلاقات المهنية؟ (☐ نعم ☐ لا)

27. كيف يؤثر الاعتراف بجهود العمال على سلوكهم المهني؟ .....

28. هل تشعر بالانتماء إلى مؤسستك؟ (☐ قوي ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐ منعدم)

29. في رأيك، كيف يساهم التفاعل الإيجابي بين العمال في تحسين جو العمل؟ .....

.....

30. ما المقترحات التي تراها ضرورية لتحسين التواصل والسلوك المهني داخل المؤسسة ؟ .....

.....

الملحق 04: أسئلة المقابلة

1- كيف تصف الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة ؟

2- كيف ترى مدى تقاسم العمال للقيم والتصورات حول العمل داخل المؤسسة ؟

3- ما تقيمك لمستوى التزام العمال بالقيم التنظيمية مثل احترام الوقت والانضباط ؟

4- في رأيك إلى أي مدى يتم تطبيق القيم التنظيمية المعلنة داخل المؤسسة في الواقع ؟

5- كيف تصف طبيعة التواصل بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة ؟

6- في رأيك ، كيف يؤثر غياب الحوار داخل المؤسسة على العلاقات المهنية بين العمال ؟

الملحق 05: الهيكل التنظيمي لثانوية "زعيتر جمال الدين"

