

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور - خنشلة

خنشلة في : 13/01/2026

المستوى / أولى ماستر علم الاجتماع  
التنظيم

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

والعم  
مقياس / علم النفس الاجتماعي للعمل.

أستاذ المادة : نبيل رحال/ بوسالمي عامر.

**نص الإمتحان: للسداسي الأول 2025/2026**

أجب على سؤال واحد على الخيار:

**السؤال الأول:**

من المقاربات الحديثة لإدارة المورد البشري مقارنة إدارة التنوع ، حيث تركز على الفروقات بين الأفراد والجماعات واستغلالها لصالح المنظمة برفع فعالية وكفاءة الأفراد، وحتى يسهل التعامل مع هذا التنوع الوظيفي وتمكين الفئات المحرومة وتحقيق العدالة الوظيفية. إن مقارنة إدارة التنوع تهدف إلى تمكين العاملين من اكتشاف واستغلال أقصى إمكانياتهم، لأنها تركز على تغيير ثقافة المنظمة و البنية التحتية لتقديم أعلى إنتاجية ممكنة. بناءً على ما سبق وفي ضوء ما درست إشرح "كيف تساهم إدارة التنوع في تحسين أداء المؤسسة؟"

**السؤال الثاني:**

حظي موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة باهتمام الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة كلاً، وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير في سلوك العاملين، وبالتالي في أداء المنظمة ككل. كل منظمة تحتاج إلى ثقافة تسمح لها بالتقدم، وتضمن لها ذلك من خلال الحفاظ عليها وتطويرها باستمرار، مما يجعلها ركيزة أساسية في المؤسسات، وهذا ما يدفعها لخلق ثقافات تنظيمية منتجة تهيئ من خلالها بيئة عمل للعاملين. انطلاقاً من هذه الفكرة اشرح "ماهو تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسات وموظفيها، وما هي العوامل المؤثرة فيها وكيف يتم تحديدها؟"

**الإجابة النموذجية على السؤال الإختياري الأول:**

يُعد التنوع من المفاهيم الحديثة التي ترجع إلى تعدد الهويات لمجموعة من الأفراد تقيم في مكان واحد، وتمثل إدارة التنوع مقارنة لإدارة كل موظف وفقاً لخصائصه الفريدة، ومساهمته المحددة وخلفية لثمنين أعضاء هذا التنظيم لمساعدتهم على العمل معاً بكفاءة وزيادة التواصل والعلاقات بينهما. "كيف تساهم إدارة التنوع في تحسين أداء المؤسسة؟" ومن أجل معالجة هذه الإشكالية يتعين على الإجابة أن تتضمن الأفكار الأساسية والكلمات المفتاحية التالية :

تعريف التنوع : تعدد الهويات لمجموعة من الأفراد المقيمين في مكان واحد (سمات الهوية الأساسية تتمثل في الجنس والانتماء العرقي والدين واللغة والعشيرة والمنطقة الواحدة) (سمات الهوية الاجتماعية تتمثل في: المصلحة المشتركة أو الإلتزام الأخلاقي) أهمية إدارة التنوع (تحسين أداء المؤسسة وزيادة جودة وفعالية القوى العاملة وتعزيز المرونة والإبداع وتحسين نوعية إتخاذ القرارات والتعلم التنظيمي ، وتجنيد أفضل المهارات والمواهب والمحافظة عليها. - أهداف إدارة التنوع: الإستفادة من الإمكانيات الإيجابية للتنوع، تحسين الإنتاجية، حل المشاكل من خلال زيادة مصادر المعرفة، خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، دعم الإستراتيجيات المبتكرة. تطبيق إدارة التنوع من خلال ممارسات الموارد البشرية: التوظيف والإختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التوعيات والمكافآت.

تحديات إدارة التنوع: الصور النمطية، بيئة العمل غير الداعمة، صعوبة تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والأسرية، مخاوف من التمييز، مقاومة التغيير.  
ذكر أهم الانتقادات الموجهة لإدارة التنوع.  
خاتمة وإعتبار هذه المقاربة مفتاحاً لتحقيق النجاح والانسجام والعمل الجاد والقضاء على التمييز الظالم بكل أشكاله وتحقيق العدالة والمساواة.

### الإجابة النموذجية على السؤال الإختياري الثاني:

استحوذ موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة كلها، وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير في سلوك العاملين، وبالتالي في أداء المنظمة ككل، فكل مؤسسة في حاجة دائمة إلى ثقافة تسمح لها بالنمو، وتضمن لها ذلك من خلال الحفاظ عليها وتطويرها باستمرار؛ مما يجعل الثقافة التنظيمية عنصراً مؤثراً في نجاح المؤسسة، وهذا ما يدفعها لخلق ثقافات تنظيمية منتجة تهيئ من خلالها بيئة عمل إيجابية لأصحابها وموظفيها.  
"ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسات وموظفيها، وكذلك العوامل المؤثرة فيها وكيفية تحديدها؟"

#### 1-تعريف الثقافة التنظيمية Organizational Culture

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات والممارسات المشتركة التي تتسم بها المؤسسات والمنظمات. وتعدّ هذه الثقافة بمثابة مخطط لكيفية إنجاز الأعمال داخل بيئة العمل.  
2-أهمية الثقافة التنظيمية.

3- زيادة التفاعل بين الموظفين والرفع من مشاركة الموظفين في واجبات عملهم وتفاعلاتهم مع الآخرين، بل وتحفّزهم على انخفاض معدل الدوران في عملية التوظيف.  
4- الأشخاص الذين يشعرون بالتقدير والاحترام في شركة ما عادة ما يكونون أقل عرضة لتركها؛ ولهذا السبب تهتم العلامات التجارية ببناء ثقافة تنظيمية رابحة تدعم قيمها الأساسية ومهامها.  
5- زيادة الإنتاجية: فعندما تتوفر الموارد والأدوات التي يحتاجها الموظفون للنجاح، فذلك يساعدهم على زيادة مستويات الإنتاجية والأداء بشكل عام.  
6- دعم العلامة التجارية حيث تمثل الثقافة التنظيمية للشركة صورتها وسمعتها العامة في السوق، فكلما قويت استطاعت جذب المزيد من العملاء والموظفين ذوي القيم المماثلة الذين يدعمون مهمتهم.  
7- تحويل الموظفين لداعمين للعلامة التجارية: فالذين لديهم ثقافة تنظيمية قوية يمكنهم القدرة على ذلك، خاصة وإن كانت الشركة تعترف بجهود موظفيها وتحقق بالنجاحات التي يحققها الفريق عند إنجازها.

8- تحسين سير العمل: لأن خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع لها القدرة على تحسين سير العمل وتوجيه عملية صنع القرار، كما تساعد الموظفين على التغلب على حواجز الغموض فيما بينهم.

9- وعليه فما هو تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسات؟  
يمكن للثقافة التنظيمية للمؤسسة أن تكون:

\*صريحة: لها قيم محددة بوضوح، بالإضافة إلى أنها متصلة.

\*ضمنية: تظهر بشكل ضمني في سلوكيات ومواقف الموظفين غير اللفظية.

وفي كلتا الحالتين يؤثر هذا النظام إلى حد كبير على تصورات الموظفين للأدوار، والصداقة، والتعاون، ونهج حل المشاكل، فمثلاً: يمكن لثقافة إيجابية وصحية أن تعزز من رضا الموظفين وتحفّزهم وتزيد من ولائهم، مما يزيد الإنتاجية والابتكار، ومن ناحية أخرى، يمكن أن تؤدي ثقافة سامة أو متضاربة إلى ارتفاع معدل الدوران، والصراعات الداخلية، وعرقله الأداء.

10-العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

تميل المنظمات التي تشكل ثقافتها بنشاط إلى أن تكون لديها قوة عاملة أكثر اندماجاً وتماسكاً ومن هذه العوامل:

1. مبادئ القيادة: تمثل القواعد التوجيهية التي يتبعها القادة لتشكيل ثقافة المنظمة.
2. نوع المنظمة: يؤثر نوع الأعمال التجارية تأثيراً كبيراً على ثقافتها التنظيمية. ومثال على ذلك:

الأعمال التجارية المعتمدة على التكنولوجيا تشجع على التجريب والمخاطرة.  
3. العملاء والموظفون: يؤثرون بشكل كبير على قيم العمل، مما يؤثر على الثقافة التنظيمية من خلال: تشكيل المنتجات والخدمات والاتصالات، تعزيز تجاربهم الإيجابية المبتكرة. وعلى الجانب الآخر؛ يساهم الموظفون في الثقافة التنظيمية من خلال:

- تأثير قيمهم على سلوكياتهم أثناء التعاون بينهم.
- خلق ثقافة العمل الجماعي مع اضطلاع القيادة بدور رئيسي.
- إعطاء الأولوية للموظفين الداعمين وتمكينهم من النمو.

4- مستويات الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية تأثير قوي جدًا على العاملين في المنظمة، وهذا التأثير هو ما يتحكم في الطريقة التي يتفاعلون بها ويلبسون ويتصرفون ويؤدون بها مهامهم كذلك، وتكمن أهمية هذا التأثير في قدرته ليصبح ميزة تنافسية للمنظمة، وهذا ما يجعل لهذه المستويات من الثقافة التنظيمية للمنظمة أهمية بالغة؛ وهي كالتالي:

1. الافتراضات التي تشير إلى المعتقدات الأساسية المتعلقة بالميل والواقع الإنساني، ولكنها غير مقروءة أو في إطار يمكن فهمه صراحةً.
  2. المعتقدات والقيم التي تشير إلى المبادئ والمعايير والأهداف المشتركة للمنظمة، والتي تعكس بقوة مستوى الوعي.
  3. الممارسات : حيث لا يمكن رؤية الثقافة التنظيمية محددة في إطار واحد، رغم أنها تؤثر على سلوك جميع الموظفين وتفكيرهم وأدائهم، وبالتالي يمكن لأعضاء المنظمة أن يشعروا بها أكثر في تشكيل البيئة الاجتماعية والنفسية المميزة للمنظمة.
  6. أبعاد الثقافة التنظيمية: لوصف ثقافة منظمة ما لا بد من توفر مجموعة من القيم التي تساعد على تحديد تلك الثقافة، وإدارتها، وقياسها داخل إطار يوفر نظرة أعمق لمختلف أنواع الثقافة التنظيمية، وهو قائم على سبع أسس هي:
- الاهتمام بالتفاصيل، الابتكار ومواجهة المخاطر، المنافسة، الاهتمام بتحقيق النتائج، التوجه المجتمعي، التوجه الجماعي، الاستقرار
- خاتمة قصيرة نجمع فيها أبعاد الموضوع .

**بالتوفيق للجميع.....**