

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع الإدارة والعمل

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجامعية

دراسة تطبيقية على مستوى جامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر في علم اجتماع إدارة وعمل

إعداد:

إشراف

خير الدين سامية

بن تركي أسماء

السنة الجامعية: 2013/2012

إهداء

إلى أمي الحبيبة ، إلى من وجدت في قربها سلوتي وراحتي ، إلى من
هممها سعادتني ، إلى من
نمرتني بحبها ودعائها الدائم لي ، أقول (رب ارحمهما كما ربياني
صغيرا) .

إلى أبي الغالي ، إلى من وجدت في قربه الأمان والسعادة ، إلى من
عطاؤه لي الكثير
والكثير ، أقول (رب ارحمهما كما ربياني صغيرا) ..

إلى من شاركوني أحلى أيام طفولتي وصباي ، وتربيتهم معهم تحت سقف
واحد ، إلى
أخواتي الأعزاء .

شكر وتقدير

خير من نشكر وخير من ندعو ونسأل ملك الملوك وواهب النعم الكريم الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم القائل في محكم التنزيل: "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم لئن كفرتم إن عذابي لشديد" إبراهيم (V)، فالله لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى والصلاة والسلام على من لا نبي بعده معلم الناس الخير سيد الأولين والآخرين ورحمة الله للعالمين نبينا محمد بن عبد الله القائل (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) الجامع الصغير . وبعد:

فإن هذه الدراسة ما كان لها أن تتم إلا بعد توفيق الله عز وجل ثم بتظافر جهود المخلصين، لذا أتقدم بجزيل الشكر وخالص الدعاء ومغظيم الامتنان لأصحابه البذل والعطاء وأخص بالذكر:

-سعادة الأستاذة : بن تركي أسماء المشرفة على الرسالة والتي غمرتني بتوجيهاتها ونصائحها فوجدت منها كل دعم والمساندة طيلة فترة الدراسة فجزاها الله عني خير الجزاء ونفع به.

- أعضاء لجنة التحكيم لأداة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية.

-جميع الإخوة الزملاء والأصدقاء الذين تعاونوا معي لهم مني جزيل الشكر والعرفان.

الباحثة

فهرس المحتويات

	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أب	مقدمة
الفصل الأول: تحديد إشكالية الدراسة	
4	1. إشكالية الدراسة
5	2. تساؤلات الدراسة
5	3. أهمية وأهداف الدراسة
5	4. مبررات اختيار مشكلة الدراسة
7	5. تحديد المفاهيم
11	6. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
تمهيد	
18	1. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ومراحل تطورها
21	2. أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها
27	3. النظريات والمداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية
34	4. مكونات ووظائف الثقافة التنظيمية
40	5. تصنيف ومستويات الثقافة التنظيمية ومحدداتها
49	6. تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وأدوات مساعدة لخلقها
	خلاصة الفصل
الإطار الميداني للدراسة	
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	

53	1. مجالات الدراسة
56	2. منهج الدراسة
57	3. أدوات جمع البيانات
59	4. أسلوب المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة وتفسير النتائج	
61	1. عرض وتحليل البيانات
75	2. نتائج الدراسة
80	خاتمة
81	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
41	جدول يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة	01
42	جدول يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوار.	02
43	جدول يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة الإنجاز.	03
44	جدول يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة التعطف الإنساني.	04
45	جدول يوضح الفروق الجوهرية بين الثقافة التكيفية والثقافة غير التكيفية.	05

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
35	شكل يوضح العلاقة التبادلية بين القيم	01
39	شكل يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	02
46	شكل يوضح مستويات الثقافة الثلاثة	03

مقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدراءها أن يكونوا على علم بأبعاد وعناصرها، بما تعطيه من صبغة خاصة للوسط داخل المنظمات والذي ينعكس على سلوك الموظفين داخلها في أدائهم لمهامهم وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض.

فالمنظمات على اختلافها إنتاجية كانت أو خدمية تعطي اهتماما بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الفرد العامل بها هو أساس هذه المنظمة، والمحدد الرئيسي لنوعية الخدمة التي تقدمها المنظمة. ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها. وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حولها داخل المنظمة التي يعمل بها، بما تؤديه من وظائف ولتأثيرها على سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي داخلها، وللأهمية الثقافية التنظيمية للإدارة في تحديد اتجاهات العاملين فيها وانتمائهم من عدمه سوف نتناول في هذه الدراسة، من جانبين النظري الذي يتكون من فصلين للدراسة، بحيث يتناول الفصل الأول: تحديد إشكالية الدراسة، الذي يحتوي على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أهمية وأهداف الدراسة، مبررات اختيار مشكلة الدراسة، كما تم فيه تحديد المفاهيم الإجرائية، لنقدم في الأخير عرضاً حول مجموعة من الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فتناول فيه، الإطار العام للثقافة التنظيمية من خلال، التطور التاريخي ومراحل تطور الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها، النظريات والمداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية، مكونات ووظائف الثقافة التنظيمية، تصنيف ومستويات الثقافة التنظيمية ومحدداتها، تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وأدوات مساعدة لخلقها.

بينما نطرح في الجانب الثاني، الجانب الميداني لهذه الدراسة والذي يتكون من فصلين، حيث نتناول في الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، التي تضم مجالات الدراسة، والمنهج المتبع في الدراسة، ثم أداة جمع البيانات، وأسلوب المعالجة الإحصائية.

بينما نتطرق في الفصل الرابع والأخير إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة وأخيرا الوصول إلى نتائج هذه الدراسة.

الفصل الأول

تحديد إشكالية الدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. تساؤلات الدراسة
3. أهمية وأهداف الدراسة
4. مبررات اختيار مشكلة الدراسة
5. تحديد المفاهيم
6. الدراسات السابقة

. إشكالية الدراسة:

يعتبر التنظيم مجالاً مكانياً يكون فيه تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد لإنجاز أهداف واضحة ومحددة، فوجود التنظيم يرتبط بتحقيق أهدافه المسطرة، هذه الأخيرة والمرتبطة هي الأخرى بمدى اندماج الموارد البشرية في العمل وتقبل القيم الإدارية التي تسعى إدارة التنظيم إلى العمل وفقها، وكذلك تلائم افتراضاته وقيمه واتجاهاته مع افتراضات وقيم واتجاهات الإدارة والذي من شأنه إيجاد مناخ عمل إيجابي فعال ومحفز على العمل وتحقيق الأهداف المسطرة.

فالتنظيمات تستقبل موارد بشرية محملين بقيم ومعتقدات وثقافة تكونت لديهم في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة سابقة، ويجدون عند الالتحاق بها قيماً وسلوكيات ورموز خاصة بالمنظمة، وينجم عن ذلك التفاعل قيماً وسلوكيات جديدة تتطور إلى عادات وتقاليد تشكل جوهر الثقافة التنظيمية التي تصبغ هوية التنظيم، فداخل كل تنظيم رسمي تتكون مجموعة من الوظائف والعلاقات وتنظيم غير رسمي والمتمثل في مجموعة القواعد والإجراءات والعلاقات غير الرسمية والتي تساعد في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين واستجاباتهم للمواقف المختلفة، ومع تبلور هذه الاتجاهات والأنماط السلوكية وسيطرتها على أسلوب أداء العمل تظهر ملامح للثقافة التنظيمية التي تعبر عن مجموعة من القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل التنظيم، والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها.

تكسب الثقافة التنظيمية للمنظمات خصائص ومميزات تميزها عن غيرها من التنظيمات الأخرى، وباعتبار أن الجامعة أحد هذه المنظمات فإن وجود ثقافة تنظيمية بها أمر أساسي بما تعكسه على سلوك العاملين فيها، وطريقة أداء العمل لرفع مستوى فعاليتها في أداء واجباتها من

خلال تبنيها ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من مواجهة المشكلات التي تعترضها جراء ضعف الثقافة التنظيمية التي يتمسك بها الإداريين وموظفي الجامعة على مختلف مستوياتهم.

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية والحاجة الفائقة لفهمها، لكونها تمثل أحد السبل التي تساعد على فهم وتحسين سلوك الأعضاء الذين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم، والتي تؤثر على التفاعل الاجتماعي والثقافي داخل المؤسسة الجامعية التي ينتمون إليها.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ماهو واقع الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجامعية؟.

2. تساؤلات الدراسة:

ومن التساؤل الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل تملك إدارة الجامعة ثقافة تنظيمية قوية؟.
- ✓ هل تملك إدارة الجامعة ثقافة تنظيمية ضعيفة؟.

3. أهمية وأهداف الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناول أحد المواضيع المهمة في مجال الإدارة، إذ أن موضوع الثقافة التنظيمية حظي باهتمام الباحثين به، حيث أن التقدم والتطوير الذي تتطلع إليه المؤسسات على جميع الأصعدة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تتناسب مع حجم الطموحات والتحديات التي يفرضها المحيط.

كما تتبع أهمية الدراسة من تأكيدها على معرفة واقع الثقافة التنظيمية التي تملكها المؤسسة الجامعية.

كما تشكل الإطار المعرفي الخاص بنوع الثقافة التي تتبناها المؤسسة الجامعية.

لكل دراسة هدف واحد تسعى للوصول إليه، وفي هذه الدراسة هدفها التعرف على واقع

الثقافة التنظيمية التي تملكها الإدارة الجامعية، وذلك من خلال:

- معرفة قوة الثقافة التنظيمية التي تملكها الإدارة الجامعية والتي تساهم في تحقيق أهدافها.
 - معرفة نقاط الضعف للثقافة التنظيمية التي تعيق الإدارة الجامعية في الوصول إلى أهدافها.
- وذلك في ضوء النتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة في المجال الميداني.

4. مبررات اختيار مشكلة الدراسة:

يرجع اختيارنا لموضوع الثقافة التنظيمية كموضوع للدراسة كما يلي:

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
- تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق المستوى المطلوب نتيجة لاختيار الأنماط وأساليب التحرك الفعال.
- يمكن أن يفيد البحث البعض في التعرف على الثقافة التنظيمية التي تتبناها الإدارة الجامعية والسعي إلى إحداث التغيير بغية تمكينها من مواجهة المنافسة التي تتعرض لها.

5. تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم الإطار النظري والبناء الفكري للبحث، فهو إحدى الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحث العلمي، الذي يتحرى الدقة، الموضوعية، ومن مستلزمات ذلك وضع تعاريف واضحة لكل مفهوم لتفادي تداخل المعاني وتشابكها.

ومن هذا المنطلق حرصنا في دراستنا هذه على عرض بعض التعاريف لمفاهيمها الأساسية

على النحو التالي:

1. تعريف الثقافة:

تعددت التعاريف المقدمة للثقافة، كونها من المفاهيم الأكثر تداولاً، وغموضاً، وتعقيداً، حتى وصفت (بالدغل التصوري *Une jungle conceptuelle*)¹، مما أدى إلى عدم الاتفاق حول مفهوم واحد لها، ولكنها تعني في أغلب الاستعمالات.

(أ) لغة:

في اللغة الإنجليزية يعبر عنها بلفظ *Culture*، وتعني الزراعة و الاستنبات.

أما أصل الكلمة اللاتينية؛ فيعني الدرس والتحصيل العلمي.

و في اللغة العربية جاءت من الفعل ثقف: أي صار حاذقاً. وثقفه بالرمح: طعنه، ويقال ثقف الرمح أي قومه وسواه، وثقف الولد أي هذبه وجعله مهذباً.

إن تعني الحنق، الفطنة، سرعة البداهة، وأخذ العلم وفهمه، فكثيراً ما يقال: فلان متقف؛ أي متعلم بدرجة عالية².

(ب) اصطلاحاً:

¹ بشير محمد؛ الثقافة والتسيير في الجزائر- بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص. 5.

² أبو منظور وأبو الفضل جمال الدين الأنصاري؛ لسان العرب، ج3، ط4، صادر، بيروت، 2005، ص. 28.

عند التطرق لمفهوم الثقافة لابد من ذكر تعريف (ادوارد تايلور) الشهير لها، إذ يعتبرها: "ذلك الكل المركب المعقد الذي يحتوي على المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاقيات، القانون، العادات وغير ذلك من القدرات والسلوك الشائع الاستخدام الذي يكتسبه الإنسان كعضو في المجتمع"¹. هذا التعريف ركز على جميع مركبات الثقافة، التي يكتسبها الإنسان من المجتمع و البيئة المحيطة به .

أما "كلباتريك" فيرى أن "الثقافة هي كل ما صنعتها يد الإنسان وعقله من الأشياء، والمظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان، أو ما اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية"².

يرى كلباتريك أن للثقافة جانبين: مادي؛ يتمثل في اختراعات الإنسان من أشياء مادية، وغير مادي عبارة عن الأفكار والمعتقدات التي يؤمن بها.

وبهذا يمكن القول أن الثقافة هي:

مجموعة من المفاهيم المتفق عليها في المجتمع التي تظهر في الحلاف والفن والفكر، التي من خلالها نميز الجماعات الإنسانية.

2. تعريف التنظيم:

(أ) لغة:

تنظيم من الفعل نظم، فيقال نظم الأشياء؛ أي ألفها وضمها ببعضها البعض.

فالتنظيم هو تألف واتساق والنظام ما تناسقت أجزاؤه على نسق واحد.

¹ محمد السويدي؛ مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص.50.

² زكي بن محمد إسماعيل؛ الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، قطر، 1982، ص.14.

وفي اللغة الانجليزية نجد الفعل ينظم To organise يعني أن تتشكل الأجزاء في صورة كل متكامل¹.

ويقال أيضا في اللغة العربية، مازال على نظام واحد؛ أي عادة واحدة، ويقال ليس هذا الأمر من نظام إذا لم تستقم طريقته².

(ب) اصطلاحا:

هناك عدة تعاريف قدمت للتنظيم نذكر منها مايلي:

"إنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"³.

هذا التعريف ركز على الجانب الاجتماعي للتنظيم مهملًا الجوانب الأخرى كالاقتصادي، الثقافي، القانوني،....

هذا ما يظهر في التعريف الموالي:

"نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة لقوى اثنين أو أكثر من الأشخاص"⁴.

أي أن التنظيم يقوم على وعي وإدراك القوى العاملة، لإنجاز نشاطات وأعمال متكاملة ومرتبطة ببعضها البعض.

كما يمكن القول أن التنظيم هو:

¹ محمد عاطف غيث؛ قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص.313.

² السيد محمد مرتضى الزبيدي؛ تاج العروس، المجلد9، دار صادر، بيروت، د.س، ص.67-77.

³ حسان الجيلاني؛ التنظيم النقابي غير الرسمي في المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص.12.

⁴ رابح كعباش؛ علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، الجزائر، 2006، ص.28.

"وحدة اجتماعية لها حدودها وأهدافها تهدف إلى تحديد الأعمال المراد انجازها تحديدا واضحا ثم تجميعها في مجموعات مترتبة متناسقة، مع تحديد المستويات والسلطات، وإنشاء العلاقات المتبادلة، ووضع أسس تعاون بين أفراد المستويات المختلفة أفقيا ورأسيا حتى يمكنها أن تعمل عملا مشتركا للوصول إلى الأهداف المشتركة"¹.

يلاحظ أن هذا التعريف شمل على التعاون بين المستويات لتحقيق الأهداف المشتركة وفق أسس واضحة وعلاقات متبادلة وأعمال محددة.

مما سبق يمكن أن نعرف التنظيم إجرائيا كمايلي:

"التنظيم هو وحدة اجتماعية يتم فيها تحديد العلاقات والمسؤوليات وفقا لنموذج بنائي محدد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة".

3. الثقافة التنظيمية:

بعد أن تعرفنا على الجزئية المكونة لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن القول بأنها تعبر عن "وجود قيم ومعتقدات وأهداف مشتركة بين عمال المنظمة والتي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بأعمال محددة"².

ركز هذا التعريف على دور القائد في نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين وفق المهام التي يؤديونها متجاهلا تراكماتها الوراثة ودور العمال في ترسيخها.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان؛ علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، صص 17-18.

حمداوي وسيلة؛ إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، صص 175.

يرى نيلسون وكوبك (1996) "أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابي داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لها ومن ثم فإن القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة"¹.

من خلال هذا التعريف نجد أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد لها تأثير على جميع المستويات داخل المنظمة كما تعتبر نظام رقابي للسلوك الأعضاء.

كما تعرف بأنها: "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائه حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من أعضائه"².

يلاحظ من خلال التعريف أن الثقافة تراكمية تتطور عبر الزمن وتستقر نسبيا وبها تكون ميزة تميز التنظيم وتكون بمثابة موجه للسلوك.

كما تعرف على أنها: "مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد المؤسسة، ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والجماعات داخل هذه المؤسسة"³.

¹ أنكسون فليب؛ إدارة الجودة الشاملة والتغيير الثقافي-الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة-، ترجمة؛ عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيك، الجيزة، 1996، ص. 135.

² متولي السيد متولي؛ السلوك التنظيمي-المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق-، مكتبة عين الشمس، مصر، 2006، ص. 279.

³ مصطفى محمود أبو بكر؛ التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص. 412.

يمكن أن نستشف من هذا التعريف دور الثقافة التنظيمية في ضبط وتحديد السلوكيات، دون الحاجة إلى لوائح وقوانين ، وهذا ما يؤكد عليه التعريف التالي:

"مجموعة القيم والمفاهيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة¹.

وهو التعريف الذي نتبناه كتعريف إجرائي لهذه الدراسة حيث تظهر الثقافة التنظيمية من خلال قوتها وضعفها بين أفراد المنظمة والمتجسد في سلوكيات الأفراد داخلها.

6.الدراسات السابقة:

إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث، وبالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائها². لذلك قمنا بالبحث والتقصي عن دراسات سابقة لدراستنا هذه، أو تقترب منها في الأهداف، أو تطرقت إلى أحد متغيراتها وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

¹ عبد الرزاق سالم الرحاحلة؛ المسؤولية الاجتماعية، دار الإصدار العلمي، عمان، 2011، ص. 202.

² ميلود سفاري؛ الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، فضيل دليو(محررا) في، دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص.38.

الدراسة الأولى: وتتمثل في:¹

❖ دراسة إلياس سالم بعنوان:

"تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة- الشركة الجزائرية للألمنيوم EARA-وحدة ALGAL-بالمسيلة".

وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، بجامعة المسيلة في عام 2006. فتمثلت مشكلة البحث في السؤال الجوهرى التالي:

✓ كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

وتتفرع عنه التساؤلات الجزئية التالية:

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام والعمل الجاد على أداء الموارد البشرية؟

- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية؟

أما الفرضيات فكانت على النحو التالي:

- تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.

¹ إلياس سالم؛ تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة المسيلة، 2006.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
- العديد من القيم الثقافية تؤثر في تشكيل وتطبيع العديد من أنماط سلوك أعضاء المنظمة ولها تأثيرا على أداء العاملين.

استعان الباحث في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي، أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمد على: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة. طبقت على عينة الدراسة تمثل ثلث المجتمع أي 92 عاملا من مجموع 276 عاملا في المؤسسة وفق إحصائيات شهر ديسمبر 2005 يمثلون مختلف الفئات السوسيو مهنية. ولمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين عن أسئلة الاستمارة استخدم الباحث الأدوات الإحصائية المتمثلة في: التكرارات والنسب المئوية للتوصل إلى النتائج التالية:

نتيجة الفرضية الأولى:

تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين وهذا ما يتطابق على آراء العمال في المؤسسة، فأداؤهم يرتفع بمدى إيمانهم بأهمية جماعية العمل ومدى رضاهم و انتمائهم بفريق العمل، إضافة إلى مدى التعاون والتفاهم والتجانس الذي يسود فريق العمل، وكذا احترام الجهود المبذولة من قبل العاملين وأخذها في الاعتبار وإعطائهم القدر المستحق من التقدير، إضافة إلى وجود إحساس كبير بالولاء للمؤسسة لدى العاملين.

نتيجة الفرضية الثانية:

من النتائج المتوصل إليها يتبين أن المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء إلا أنها لم تنتهج سبله ووسائله من إعطاء استقلالية للعاملين والتقليل من المركزية المفرطة والاهتمام الجدي بالعاملين من شأنه التأثير على الأداء وتحقيق أداء منخفض وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية الثانية "تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين".

نتيجة الفرضية الثالثة:

المؤسسة لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريق العمل مما من شأنه أن يكبت قدرات ومؤهلات العاملين خاصة أن معظمهم يملكون خبرة تتجاوز 15 سنة مما قد يحرم المؤسسة من الاستفادة من هذه الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها أفرادها في تحقيق مركز تنافسي قوي، وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية الثالثة "تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين".

نتيجة الفرضية الرابعة:

من النتائج المتوصل إليها نجد أن "قيمة احترام الوقت تؤثر تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية"، وهذا ما يتناسب إلى حد بعيد مع آراء وإجابات أفراد المؤسسة المستجوبين.

نتيجة الفرضية الخامسة:

إن مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة تمكنهم من تحقيق حاجات ذاتية وغير ذاتية، وهي مطابقة لنتائج الكثير من الباحثين الذين اهتموا بدراسة الحوافز والدافعية مثل: ماسلو، ماكلياند، أحمد صقر عاشور، وغيرهم. وهذا يؤكد لنا صحة الفرضية الخامسة "تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية".

الدراسة الثانية: تتمثل في:¹

❖ دراسة منال طه بركات بعنوان:

"واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة".

¹ منال طه؛ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية، غزة في عام 2007.

فتمثلت مشكلة البحث في السؤال الجوهرى التالى:

✓ ماهو واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة فى ظل الثقافة التنظيمية الساندة فى البنوك العاملة فى قطاع غزة؟.

وتتفرع منه الفرضيات التالفة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا تتبنى البنوك العاملة فى قطاع غزة أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أما الفرضيات الجزئية فكانت على النحو التالى:

- لا تلتزم البنوك العاملة بقطاع غزة بالتركيز على العميل.
 - لا تلتزم البنوك العاملة فى قطاع غزة بالتركيز على احتياجات العاملين.
 - لا تلتزم البنوك العاملة فى قطاع غزة بالتركيز على تحسين العمليات.
 - لا تلتزم البنوك العاملة فى قطاع غزة بالتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يختلف تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة فى البنوك العاملة فى قطاع غزة باختلاف الثقافة التنظيمية.

والفرضيات الجزئية لها هى كالتالى:

- لا يختلف تأثير التزام البنوك العاملة فى قطاع غزة بالتركيز على العميل باختلاف الثقافة التنظيمية.

- لا يختلف تأثير التزام البنوك العاملة فى قطاع غزة بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين باختلاف الثقافة التنظيمية.

- لا يختلف تأثير التزام البنوك العاملة في قطاع غزة بالتركيز على تحسين العمليات باختلاف الثقافة التنظيمية.

- لا يختلف تأثير التزام البنوك العاملة في قطاع غزة بالتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة باختلاف الثقافة التنظيمية.

وفي الفرضية الثالثة نجد: لا توجد فروق في آراء أفراد العينة عند مستوى دلالة 0.05 حول واقع الجودة الشاملة في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى للخصائص الشخصية لأفراد العينة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، كما تهدف إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت أسلوب الحصر الشامل ن كما اعتمدت على الإستبانة لجمع البيانات، طبقت على عينة الدراسة تمثل ثلث المجتمع أي 166 عاملا من مجموع 877 عاملا بالبنك، (لم يتم تحديد المجال الزمني).

وخلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وقد طبقت الأبعاد بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة وذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة على الاتصال الفعال على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، يليه الاهتمام بالتركيز على العميل، ثم التركيز على تحسين العمليات، بعد ذلك التركيز على تلبية احتياجات العاملين من خلال مشاركتهم وتدريبهم وتحفيزهم ويمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق كما توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق

في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة.

❖ الدراسة الثالثة: تتمثل في:¹

دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة بعنوان:

"أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "PALTEL" في فلسطين".

وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية ،غزة في عام 2008.فتمثلت مشكلة البحث في السؤال الجوهرى التالي:

✓ ماهو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات "PALTEL" في فلسطين؟.

تتفرع منه الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الاتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.

أما الفرضيات الجزئية لها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة؛ أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات PALTEL في فلسطين- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والقوانين السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والإجراءات السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير والمقاييس السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تغزى للعوامل الشخصية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية "PALTEL" وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي كما اعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 عاملا من مجموع 1561 عاملا بالشركة،(لم يتم تحديد المجال الزمني).

خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية "PALTEL". كما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي(السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية)وبين مستوى الأداء الوظيفي.

كما أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

لذلك سنحاول في الفصل الثاني من الدراسة التعرض للعناصر الأساسية التالية:

1. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ومراحل تطورها.
2. أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية.
3. النظريات والمداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية.
4. مكونات ووظائف الثقافة التنظيمية.
5. تصنيف ومستويات الثقافة التنظيمية ومحدداتها.
6. تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وأدوات مساعدة لخلقها.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية الدراسة

1. مجالات الدراسة.
2. منهج الدراسة.
3. أداة جمع البيانات.
4. أسلوب المعالجة الإحصائية.

1. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ومراحل تطورها:

1.1- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 Fortune وأدرجت مجلة Business Week وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (A.A. Kennedy & T.E. إلى أن جاء الباحثان ، Corporate culture ركنا خاصا تحت عنوان واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا (Corporate culture) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Deal المفهوم)² .

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح " الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات (Deal & Corporate culture: الميلادية، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (In Search of وكتاب " البحث عن الامتياز " لبترز و وترمان ، Kennedy) 1982 وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك ، (excellence: Peters & Waterman 1982 التنظيمي بقضية " الثقافة التنظيمية " باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.³

² زين الدين بروش وقاسمي كمال؛ إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي: 3-4 ماي 2005، ص.09.

³ عبد الله البريدي؛ نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور-دراسة استطلاعية-، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، أيام: 11-14 ديسمبر 2004، ص.01.

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة¹.

2.1- مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

تشير كثير من الدراسات إلى القادة، وبصفة خاصة الأقوياء منهم هم الذين يكونون ثقافة المنظمة، ويزودون المنظمة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، ويعتقدونها، وذلك من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة، وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة، فهم في وضع يسمح لهم بتشكيل ثقافة المنظمة، وبطرق مختلفة.

مرت قيم المنظمة بمراحل عدة، نتيجة للتغير، والتطوير، فقد أثر التطور في تشكيل الثقافة التنظيمية، لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية بالمراحل التالية²:

1- المرحلة العقلانية :

في هذه المرحلة ثم النظر إلى الفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه. وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرت ميكانيكية. في هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا إن هذه القيم قد تغيرت ، ويمكن

¹ علي عبد الله؛ التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في

الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، يومي: 20-21 ماي 2002 ص.09.

² اللوزي موسى؛ التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل، عمان، 1999، ص.232-

ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

2- مرحلة المواجهة:

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية، والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه، وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

3- مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوغلاس ماكر يغروك مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرفت هذه المرحلة منذ خلال هذا المفهوم إلى فرضيتي X ولا لترسيخ مجموعة القيم في كل فرضية.

4- المرحلة العاطفية:

قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداد لتجارب هاوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وإن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس، وليس مجرد آلة ميكانيكية.

5- مرحلة الإدارة بالأهداف:

تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين، فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار، وتخطيط، وتنسيق وإشراف... إلخ، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

6- مرحلة التطوير التنظيمي:

ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل، والإجهاد، وحالات التوتر والانفعال.

7- مرحلة الواقعية:

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة، وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة، والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة¹.

مرت المنظمة بمراحل عدة نتيجة للتغير والتطوير، فقد أثر هذا التطور في تشكيل ثقافة تنظيمية لكل مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري.

¹ المرجع السابق نفسه، ص.233.

2. أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها:

1.2. أهمية الثقافة التنظيمية:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل القبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم¹.

ولإبراز أهمية الثقافة التنظيمية يمكن توضيح أثرها على المنظمة وعلى الفرد كما يلي:

❖ أثرها على المنظمة:

✓ دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: تقود الثقافة التنظيمية أقوال العاملين وأفعالهم، فتحدد بوضوح ما ينبغي فعله في كل ظرف وفي كل حال، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الوقت نفسه، وبذلك فهي تمثل أداة للرقابة الاجتماعية حيث يلتزم الأفراد بإتباع أنماط سلوكية معينة لا يحدون عنها².

✓ دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة: تحقق ثقافة المنظمة التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية المختلفة حول تحقيق الأهداف العليا والرؤية العامة للمنظمة، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد منسجم ومتربط يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واحد ومحدد.

وقد زادت أهمية وظيفة التنسيق مع اتساع نطاق الإشراف في المنظمات وتداخل المهام وظهور التركيبات المسطحة وتقليل الرسمية وزيادة قوة العاملين، مع كل هذه التغيرات أصبحت الوسائل الرسمية للتنسيق ما بين الوحدات التنظيمية غير كافية وغير فعالة، فهي تكشف مواطن الضعف

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة؛ دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية،

مجلة جامع دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص. 123.

² متولي السيد متولي؛ السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2006، ص. 543.

ولكنها لا تفسر ولا تحقق التنسيق الفعال إلا من خلال مجموعة من القيم والمعاني المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المنظمة يسير نحو اتجاه وهدف واحد¹.

✓ تحقيق الفعالية التنظيمية: رغم أن الفعالية التنظيمية تتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية، إلا أن العديد من الدراسات أكدت أن فعالية المنظمة مستمدة من ثقافتها، كما تنظر تلك الدراسات إلى الثقافة التنظيمية كأحد المصادر المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية، ويتحقق ذلك من خلال التأثير المباشر والإيجابي للثقافة التنظيمية على أهم المحددات الأساسية لنجاح المنظمة المتمثلة في الهيكل والإستراتيجية وسلوك العاملين والعمليات الإدارية والأسلوب التعامل، ويتفاعل هذه المحددات مع ثقافة المنظمة لتحديد الفعالية التنظيمية².

✓ دعم المنظمة كنظام اجتماعي: تخلق الثقافة التنظيمية إحساسا لدى العاملين بانتمائهم إليهم والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها³.

✓ تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة: تؤثر القيم والمعتقدات والمعايير السائدة في المنظمة بدرجة كبيرة على الأسلوب القيادة واتخاذ القرارات وطرق حل المشكلات⁴.

✓ إحداث التغيير ودعم عمليات التطوير: عادة ما تقابل عمليات التغيير في المنظمة بالمقاومة من قبل العاملين، حيث ينظر العاملون إلى التغيير على أنه مصدر من مصادر التهديد بفقد الوظيفة أو تهديد المصلحة الذاتية، وأفضل الطرق المختصرة لإحداث التغيير والتطوير دون مقاومة تغيير ثقافة المنظمة بما فيها قيم ومعتقدات العاملين، وذلك من خلال تحليل قيم الأفراد

¹ العطية ماجدة؛ سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص.330.

² أمل مصطفى عصفور؛ قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ، 2008، ص. 19.

³ متولي سبق السيد متولي؛ مرجع ذكره، ص.543.

⁴ المرجع السابق نفسه، ص. 543.

المؤثر على الأداء والابتكار والإنجاز، ومحاولة تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التطوير وبين قيم ومعتقدات العاملين¹.

✓ تحقيق الجودة الشاملة: تمثل الثقافة التنظيمية أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة، حيث تعد المعايير السلوكية والقيم والتوقعات بمثابة الأثير الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها واستراتيجياتها وأهدافها، ومن خلال مساعدة الثقافة في فهم الكيفية التي يتصرف بها أعضاء المنظمة، تقدم الثقافة أداة مهمة لتوفيق هذه السلوكيات مع معايير التركيز على العميل والتوجه نحو الجودة².

❖ أثر الثقافة التنظيمية على الفرد:

✓ تحقيق الدافعية: الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل³.

✓ تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة: حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها⁴.

¹ أمل مصطفى عصفور؛ مرجع سبق ذكره، ص. 19.

² كيلاد جوزيف؛ تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: سرور سرور علي، دار المريخ،

الرياض، 2004، ص. 147.

³ علي السلمي؛ إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004، ص. 239.

⁴ عادل محمد زايد؛ الأداء التنظيمي المتميز- الطريق إلى منظمة المستقبل-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

القاهرة، 2003، ص. 196.

✓ تتمية الشعور بالأمن: تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن، إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين، ويطلق على الثقافة التي تتصف بالخصائص السابقة لثقافة الأمن¹.

وبشكل عام فإن الثقافة تلعب دوراً مزدوجاً في السلوك التنظيمي، فمن ناحية تسهم الثقافة في تشكيل أنماط التفكير الموجه للسلوك الإداري والتنظيمي وذلك من خلال ما تحويه الثقافة من قيم ومعايير ورموز ودلالات، ومن ناحية أخرى تمثل الثقافة المرجعية المفسرة للسلوكيات والقواعد والتعليمات والطقوس والاعتبارات المقيدة لسلوك الأفراد في المنظمات.

2.2. خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة وهي كمايلي:

✓ الاكتساب والتعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني، وآخر مكاني، فالفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء كان في أسرة، أم في المدرسة، أم منظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته، وتفاعله مع الآخرين².

¹ علي السلمي؛ مرجع سبق ذكره، ص. 241.

² الساعاتي سامية؛ الثقافة التنظيمية-بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، 1998، ص.74.

✓ نظام متكامل: تميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد، فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي¹.

✓ إنسانية واجتماعية: يعتبر الإنسان الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق (الفكر و اللغة) أي الكائن الذي يستطيع من خلالها التكيف مع الظروف الطبيعية والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله إياها، كما أن ترك نتاجا فكريا وقانونيا وفنيا لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به، سواء من أجل تنظيم نفسه اقتصاديا وسياسيا في مجتمعات متميزة بأنماطها وقيمها الثقافية، أو من أجل الاستهلاك المباشر والتكوين وغيره².

✓ قابلية الانتشار: تنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم، والاتجاهات، والعادات السلوكية، وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

✓ انتقالية: إن انتقال الثقافة من جيل إلى جيل وتوارثها يختلف عن توارث الصفات الجسمية والحيوية في الكائنات الحية، فانتقال عناصر الثقافة يتم على نحو انتقائي خاصة في المجتمعات الحديثة، التي أصبحت خاضعة للمعايير العقلانية والرسمية³.

¹ مصطفى محمود أبو بكر؛ التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2005، ص.407.

² اممر عزوي وأحمد علماوي؛ الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال،

الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي: 13-14 ديسمبر 2010، ص.04.

³ خالد حامد؛ مدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص.164.

✓ مركبة: تتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة تنظيمية وتشمل العناصر التالية¹:

- الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
- الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة.

- الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

✓ تراكمية: يترتب على استمرار الثقافة التنظيمية تراكم السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة عبر فترة من الزمن.

✓ الاستمرارية: تعتبر من العناصر التي يتم تناقلها عبر الأجيال في التنظيم رغم ما تتعرض له المؤسسات من مشاكل واضطرابات².

✓ متغيرة: تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع³.

¹ السعيد بن يمينة؛ مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، في

2010/6/29

[http:// www. Ben yamina said. Fr. 12/03/2013,12.25.](http://www.Ben.yamina.said.Fr.12/03/2013,12.25)

² كعواش رؤوف؛ الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية-دراسة تطبيقية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية،

الرياض، يومي: 1-4/11/2009.ص.09.

³ الساعاتي سامية؛ مرجع سبق ذكره، ص.97.

✓ وجدانية: تختلف الثقافة من فرد إلى آخر وذلك رغم تشابه الأفراد في جوانبها بحكم نشأتهم في بيئة اجتماعية وثقافية واحدة¹.

✓ تكيفية: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة المنظمة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر².

وتقترح العطية سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي³:

✓ الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

✓ الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.

✓ الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

✓ التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

✓ التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

✓ العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.

✓ الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو. وتظهر

مثل هذه الخصائص في المنظمة بمستويات مختلفة من العالي إلى المنخفض، وتقييم المنظمة

¹ عبد الحميد أحمد رشوان حسين؛ الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافي)، المكتب العلمي، الإسكندرية،

2006، ص.36.

² مصطفى محمود أبو بكر؛ مرجع سبق ذكره، ص.407.

³ العطية ماجدة؛ مرجع سبق ذكره، ص.326.

اعتمادا على هذه الخصائص، يعطي صورة الأساس في الشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء حول المنظمة، كيف تتم الأشياء وأسلوب ممارسة السلوك.

ومن أهم خصائص المنظمة التي يتفق عليها كثير من الكتاب ما يلي¹:

✓ الالتزام بالسلوك المنتظم: فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض يستخدمون لغة ومصطلحات، وعبارات وطقوسا مشتركة ذات صلة بالاحترام والتصرف.

✓ المعايير: توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا، أو قليلا جدا).

✓ القيم المتحكمة: هناك قيم أساسية تتبناها المنظمة، وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها. منها على سبيل المثال: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، كفاءة عالية.

✓ الفلسفة: هناك سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين أو العملاء.

✓ القواعد: هناك سياسات توضح معتقدات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة، وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.

✓ المناخ التنظيمي: ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد التخطيط، والترتيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى في تكوينه، وطرق تفاعل الأفراد، والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء.

كما يضيف حريم أن الثقافة التنظيمية تتضمن أبعادا وخصائص رئيسية ترتبط ببعضها

البعض، وفيمايلي الخصائص الرئيسية التي قد تختلف من منظمة لأخرى²:

¹ حسين حريم؛ السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران، عمان، 1997، ص.448.

² حسين حريم؛ إدارة المنظمات- منظور كلي، دار حامد، عمان، 2003، ص ص.262-263.

- ✓ المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- ✓ التسامح مع المخاطرة: أي تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة.
- ✓ التوجه: أي وضع المنظمة أهدافها وتوقعاتها أدائية واضحة.
- ✓ التكامل: أي تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- ✓ دعم الإدارة: أي أن تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
- ✓ الرقابة: التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المستخدم لمراقبة سلوك العاملين وضبطه.
- ✓ الهوية: أي انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- ✓ نظم العوائد: أي توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بغير الأقدمية والمحاباة وغيرها.
- ✓ التسامح مع النزاع: أي تشجيع العاملين على إظهار (إعلان) النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
- ✓ أنماط الاتصالات: أي إلى درجة تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.

3. النظريات والمداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية:

1.3. نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة، والشخصية، والسلوك التنظيمي. وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات، والتي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وفي الفقرات التالية نذكر مجموعة من هذه النظريات على النحو التالي:

أ) نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة. ويورد وصفي إلى أن (أوبلو) يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية¹.

ب) نظرية روح الثقافة:

تتعلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على الشخصيات من تحليل القادة والعاملين في المنظمة².

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة

¹ عاطف وصفي؛ الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1998، ص.155.

² سامية الساعاتي؛ مرجع سبق ذكره، ص. 240.

المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور¹.

ج) نظرية التفاعل مع الحياة:

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

ويتمثل بدور هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحيات بمختلف روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، إنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة، والزملاء داخل المنظمة، باختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي²:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

¹ عاطف وصفي؛ مرجع سبق ذكره، ص.150.

² سامية الساعاتي؛ مرجع سبق ذكره، ص.241.

د) نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة مشتركة. وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب، والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد، وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم، والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع. في حين أوضحت دراسات باتسون وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة لإحدهما خاصة بالذكور، وأخرى خاصة بالإناث، وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث. أما دراسة لينتون فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي. ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم. ويرى لينتون أن شغل الأفراد لمراكز وأدوار لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع إنما تتكامل معه.

وفي جانب آخر قامت مجموعة من العلماء والكتاب بتحديد بعض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية. ومن هذه العوامل مايلي¹:

¹ مختار حمزة ورسمية خليل؛ السلوك الإداري، دار المجتمع العلمي، السعودية، 1998، ص.71.

1. البيئة الأسرية: وهي تعد المؤسسة الاجتماعية الأولى لنقل الثقافة، والحضارة للفرد، وهي أقوى المؤسسات تأثيراً على سلوكه، وتوجيهه نحو المعايير، والقيم الخلقية، وتحديد اتجاهاته للتكيف، ولعب الدور والالتزام بالمعايير والقيم.

2. البيئة الاجتماعية والثقافية: وتتضمن الموراث الاجتماعي، والعادات والتقاليد والعرف، والخبرات والمعارف والقيم التي تعارف عليها أفراد المجتمع. ويظهر أثر القيم واضحاً في رغبة الفرد في الحرية، وسعيه نحو الاستقلال الذاتي وحصوله على حقوقه كاملة من المنظمة، والمساواة مع غيره من الزملاء.

اختلفت وجهات نظر الباحثين لثقافة كل منظمة والتي تعتبرها الإطار المرجعي الذي تحقق به أهدافها وفهم سلوك أعضائها حتى تتمكن من إيجاد التوافق والانسجام فيما بينهم وحتى يكون هناك تكامل ثقافي.

2.3. المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية:

تعددت المداخل النظرية التي تناولت الثقافة التنظيمية بالدراسة والتحليل، آخذة أبعاد وجوانب مختلفة ومركزة على عناصر تعتبرها جوهر الثقافة التنظيمية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

-الثقافة التنظيمية من منظور بيئي : يرى " هوفستد " بأن الثقافة التنظيمية هي تمثيل لثقافة

المجتمع الذي يعمل فيه التنظيم، وأنها تمارس تأثيراً على السلوك التنظيمي، بحيث أنه هناك

تجمعات ثقافية وطنية وجهوية تؤثر في سلوك التنظيمات، وقد حدد خمسة خصائص يمكن أن

تقاس عليها ثقافة المنظمات وهي:

-**الفرق الهيراركي:** والذي يعبر عن درجة اللامساواة المتوقعة والمقبولة من قبل الأفراد فيما بينهم⁴، فتتميز التنظيمات ذات الفروق السلطوية الكبيرة بتقديم الصراع على المراكز كأساس للأداء وليس الأداء كمحرك للحصول على المركز الوظيفي، على عكس التنظيمات التي تميل إلى خفض درجة الفرق في السلطة فتجعل التقدم والرقى والحصول على الفرص متكافئاً ومتاحاً أمام الجميع ويصبح امتلاك المركز نتيجة لتفوق الأداء.

-**الذكورية مقابل الأنثوية :** ويوضح هذا البعد الأهمية المرتبطة بقيم النجاح والامتلاك (قيم ذكورية) إلى المحيط الاجتماعي أو إلى التعاون (قيم أنثوية)، إذ تميل التنظيمات الذكورية إلى الاهتمام أكثر بالرجل وتفضيله في شغل المناصب القيادية وعند اتخاذ القرارات وتقييم الأداء بالتركيز على الإنجاز وتحقيق مكاسب مادية وحل النزاعات بشكل تهجمي وعدواني، عكس التنظيمات التي تسود بها قيم أنثوية والتي تعتبر جودة الأداء وتميزه وجودة الحياة الوظيفية قيماً أساسية في العمل.

-**الفردية مقابل الجماعية :** إن المؤسسات التي تعطي قيمة للجماعية وتسخر وقتها للمجموعة، في حين أن المؤسسات التي تعطي قيمة للفردية تسخر وقتها للأفراد ولحياتهم الشخصية¹، فالتنظيمات ذات التوجه الفردي تركز على الأداء والتقييم والتحفيز واتخاذ القرارات وتنظيم العمل وفق معايير فردية عكس التنظيمات ذات التوجه الجماعي التي تركز على تعليمة مصلحة الفريق والمنظمة في جميع العمليات الإدارية.

¹ Magakian(J.L)et Bernreyer Cetaures ; **50fiches pour Aborder la Gestion des Ressources Humaines**, Edition Bréal, France, 2003,P.167.

-مراقبة حالة عدم التأكد : يقيس هذا أبعد درجة تسامح الثقافة في مواجهة القلق الذي تسببه

الأحداث المقبلة¹.

-التوجه الطويل الأجل مقابل النظرة قصيرة الأجل : فالتنظيمات ذات الثقافات الموجهة بالأداء

قصير الأجل تركز على تفاصيل الأداء اليومي والتشغيلي المحقق وتعتبر أن المستقبل امتداد

للحاضر عكس التنظيمات الموجهة بالنظرة المستقبلية والتي تركز على البقاء والاستمرار لفترة

طويلة وتركز على قيم الابتكار والإنجاز والتحليل والتنبؤ.

إن هذه الاختلافات تفسر فشل العديد من التنظيمات في نقل أو تبني نظريات تنظيمية وتطبيقات

إدارية مستوردة، قد تلعب البيئة الخارجية مكونة من عملاء وموردين وعمال ومستهلكين وما

يحملونه من اعتقادات وأنماط سلوكية دوراً مقاوماً لأي نمط إداري لا يراعي الخصوصية

المحلية.

- الثقافة التنظيمية من منظور أدائي: يرى "deal et Kennedy" بأن الثقافة التنظيمية

تعطي الشخصية المميزة للتنظيم، وقد قاما بقياسها اعتماداً على معياري التغذية المرتدة وكذلك

المخاطرة، ووفقاً لهذين العنصرين قسم الكاتبان الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط رئيسية هي²:

-ثقافة تنظيمية سريعة الاستجابة : تعمل في بيئات سريعة التغير وتستجيب بسرعة لهذه

المتغيرات الداخلية والخارجية، تهتم بمكافأة الأداء المتميز والاستعداد لتحمل مخاطر التغيير

والتطوير والابتكار.

-ثقافة العمل الجاد : تتسم بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة

للتغيرات البيئية.

¹ Magakian(J.L)et Bernreyer Cetaures ; **op-cit**, p.168.

² أمل مصطفى عصفور؛ مرجع سبق ذكره، ص ص. 61-62.

-ثقافة البناء: منظمات تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية، لكنها تحتاج فترة زمنية طويلة حتى تجني ثمار التطوير وتكون عادة موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث.

-ثقافة البقاء : هذا النوع من المنظمات قليل الاستجابة للتغيرات البيئية وقليل الاهتمام بجمع المعلومات عنها، لهذا فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من اهتمامهم بتحقيق الأهداف.

- الثقافة التنظيمية من منظور تنظيمي : يرى "tromennars" بأن الثقافة التنظيمية محصلة

لطريقة الترتيب والتنظيم الداخلي للتنظيم وقد تمكن من خلال دراساته لتحديد أربعة أصناف للتنظيمات معتمداً على جوانب أساسية تحددتها هي : علاقة العاملين مع التنظيم، النظام الهرمي للسلطة وتحديد الأدوار وكذلك رؤية وموقع العاملين من أهداف ورسالة المنظمة، وقد توصل إلى أربعة توجهات أساسية هي:

-التوجه بالعدالة.

-التوجه بالهيراركية.

-التوجه بالعمل.

-التوجه بالنواحي الإنسانية

و قد تم التوصل إلى الأنماط الثقافية التالية:¹

-ثقافة العائلة : تتسم بالتركيز الشديد على التدرج الهرمي والفرد، تكون موجهة بالقائد الذي

ينظر إليه كمعلم ومرشد وينظر للمرؤوسين باعتبارهم أبناء، يهتم بتطوير مهارات الأفراد

والمعلومات الشخصية وكذلك التحفيز بالأساليب الأدبية بدل الحوافز المادية.

¹ أبو قحف عبد السلام؛ إدارة الأعمال الدولية، ط2، منشورات حلبي الحقوقية، بيروت، 2003، ص

-ثقافة البرج العاجي: يركز على تدرج السلطة والعمل، يتميز بالعلاقات الرسمية، يعتمد في تطبيقه على المؤهلات والمهارات وترشيد الإجراءات والتدريب والتدوير الوظيفي.

-ثقافة الصاروخ الموجه: يركز على العدالة والمساواة والتوجيه بمتطلبات العمل، ويتصف هذا النوع بتركيزه على الفرد ومهاراته واحترافه لأداء وظيفته، وأن العمل يتم بالاعتماد المتبادل داخل فريق العمل والاهتمام بالجوانب العملية أكثر من الجوانب النظرية في مواجهة المشكلات، وكذلك الأجور مرتبطة بالأهداف.

-الثقافة الحاضنة: يركز على المساواة والتوجه بالفرد، من خصائصه قلة الاهتمام بالهيكل الرسمي والاهتمام بالجوانب العاطفية تشمل بيئة العمل، إضافة إلى الاعتناء بمساهمات الأفراد وتوفير الموارد، حب العمل أكثر من العائد المادي.

- الثقافة التنظيمية من منظور سيكوسوسيولوجي: رأى " Shein " يصعب تغييرها، وأن هناك تأثيراً كبيراً للبيئة التي يعمل فيها التنظيم على مختلف السلوكيات والممارسات التنظيمية اليومية، وقد اعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة افتراضات أساسية تم اكتشافها وتطويرها... وإن واحدة من الأدوار المهمة للقائد هو ابتكار إدارة وإذا كان ضرورياً تهديم الثقافة التنظيمية ، وقد حدد ثلاث مستويات لفهم وتحليل الثقافة التنظيمية وهي¹:

-التظاهرات المرئية: ويعطي مجموع التظاهرات الواضحة لدى الملاحظين و المستوى الأول والمباشر والذي يمد بالقليل من المعلومات المطلوبة.

-القيم المصرح بها: ويدور حول الأسباب المعلنة للسلوكيات الملاحظة.

¹ Charriere Sandra et Huault Isabelle ; **Les Grands Auteurs en Management**, Edition De Boeck Université , Paris, 2002, p.347.

-الاعتقادات المضرة :وتشكل قلب الثقافة، تكون عادة لا واعية ومقتسمة بين أعضاء التنظيم،

وبمرور الوقت فإن القيم المتبناة من قبل المرؤوسين، وتم تجربتها بنجاح من قبل المؤسسة، سوف تترجم إلى اعتقادات تعتبر كبديهيات في كل مكان وتشمل الاعتقادات المضرة مجموعة من العناصر منها إدراك الفرد لعلاقته مع التنظيم، طبيعة النشاط الإنساني، طبيعة الواقع والحقيقة، طبيعة الوقت، طبيعة الإنسان، الموقف من التجانس والتنوع، وأنه بإمكان إدارة التنظيم تبني مجموعة من الشعارات والتنوع والقوانين والنظم المبنية على قيم وافتراضات ومدركات تختلف عن قيم ومدركات العاملين الداخلية غير المعلنة من حيث الشعارات والأهداف، فقد تبني المنظمة مجموعة من معايير الإنجاز والحوافز والأداء تختلف تماماً عما يراه العاملون، وهو ما يفسر أيضاً صعوبة فهم أو هضم العاملين الجدد للثقافة الموجودة وتطلب الوقت للتكيف مع الثقافة الجديدة.

ولهذا فإن قياس هذه المدركات لا يكون على مستوى خطط المنظمة وأداء وسلوكيات العاملين فقط، بل لا بد من قياس مدركات كل من الرؤساء والمرؤوسين لتحديد فجوة الإدراك بين المرؤوسين والإدارة، فقد تكون مدركات الإدارة العليا من الأهداف والتفويض مختلفة تماماً عن إدراك العاملين لهما، مما يعني عدم إمكانية تحقيق الأهداف أو تفويض السلطة والمسؤولية بالشكل الذي يرغبه التنظيم.

مهما تعددت المداخل النظرية التي تأخذ بعين الاعتبار حاجة المنظمات إلى وجود ثقافة تنظيمية والتمسك بها إلا أنها تسعى إلى خلق ميزة تعتبر جوهر التنظيم التي تنتشبت من خلاله للوصول إلى أهداف المنظمة.

4. مكونات ووظائف الثقافة التنظيمية:

1.4. مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك هذا الأفراد كأعضاء عاملين هذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة¹، وتتمثل هذه العناصر (المكونات) في: الأساطير، القصص والحكايات، الطقوس والاحتفالات، البطولات والأبطال، الرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية، العادات والقيم والأعراف والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين.

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين.:

أولاً: الإشارات الثقافية: وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

1-القيم:

وهي "قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة. حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ،

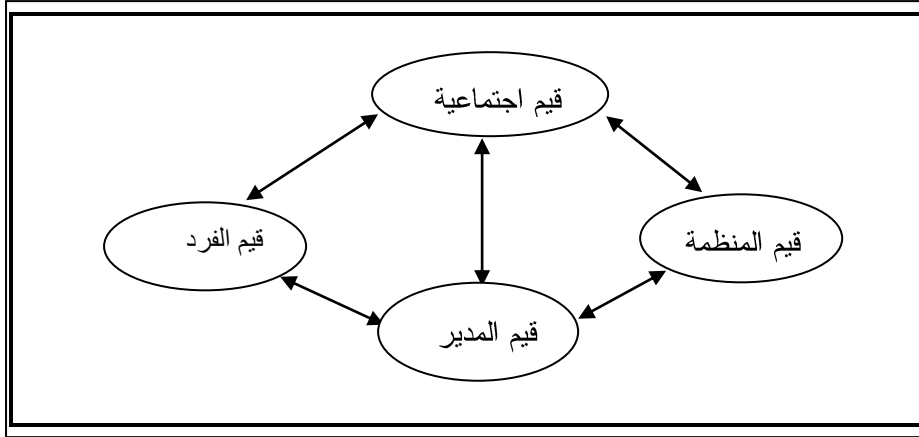
¹ أحمد بوشناق وأحمد بوسهمين؛ أهمية البعد الثقافي وأثره على فاعلية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي

حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي: 3-4

ماي 2005، ص.03.

ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.¹

شكل رقم (01) يوضح العلاقة التبادلية بين القيم



*المصدر: محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب؛ الرضا الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال،

زمزم، عمان، 2011، ص.66.

2- المعتقدات:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.²

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون؛ السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة-، إثناء للنشر والتوزيع، عمان،

2009، ص.160.

² رفعت عبد الحميد الفاغوري؛ إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005،

ص.154.

3-الأعراف والتوقعات:

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة . أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية¹

4-الرموز:

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

5-الطابوهات (الممنوعات):

وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة ، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

6-الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين ، ويمكن تعريفها بأنها "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون؛ مرجع سبق ذكره، ص.266.

بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني" فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليماً لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة¹.

7- الطقوس الجماعية و الاحتفالات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها:

"التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة" وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة. كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

-التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة.

-تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.

-تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع. أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصاً من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء

¹ رفعت عبد الحميد الفاغوري؛ مرجع سبق ذكره، ص. 154.

المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

8- الإشاعات:

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

ثانيا: الموروث الثقافي للمنظمة:

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

1-المؤسسون:

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

2-سلوك قادة المنظمة:

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه. حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

3-تاريخ المنظمة:

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون - تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذ مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها .

4-الأبطال:

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

5-مهنة المنظمة (النشاط):

تعرف مهنة (حرفة) المنظمة - النشاط الرئيسي لها -بأنها " مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية ...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين .ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.¹

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية والاحتفالات، الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التماسك داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

¹ سعود عبد العزيز الشمري؛ ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 من الموقع:

2.4 . الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف. فهي تؤدي عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي¹:

1- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: "كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها".

2- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

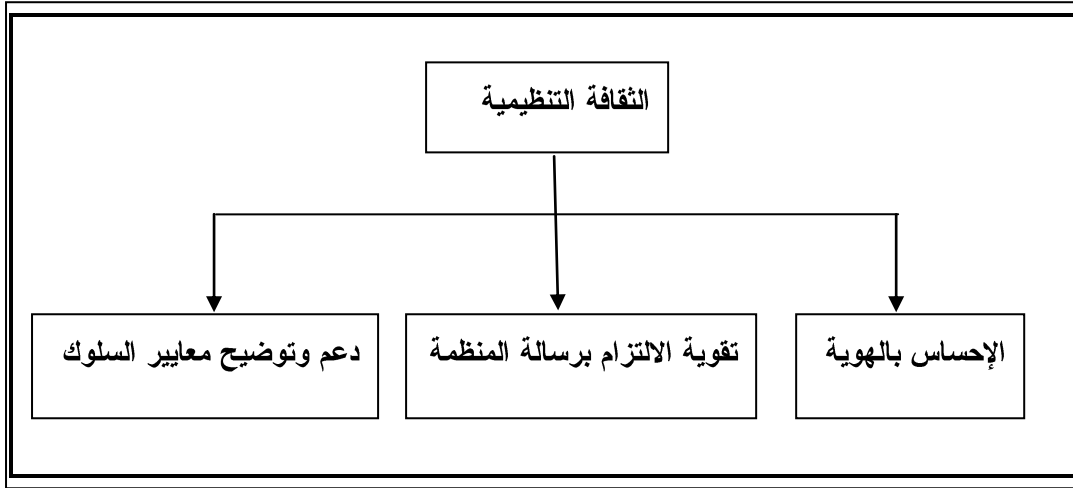
3- دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.¹

¹ الحسين فلاح بن حسن؛ الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، 2000، ص. 94.

¹ جرينبرج جيرالد و بارون روبرت؛ إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي اسماعيل بسيوني، دار

المريخ، الرياض، 2004، ص. 630.

شكل رقم (02): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.



*المصدر: جرينبرج جيرالد و بارون روبرت؛ إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة؛ رفاعي إسماعيل

بسيوني، دار المريخ للنشر، 2004، الرياض، ص.631.

5. تصنيف ومستويات الثقافة التنظيمية ومحدداتها:

1.5. تصنيف الثقافة التنظيمية:

ويمكن تصنيف ثقافة المنظمة إلى عدة أنواع أهمها:

أ - من حيث شمولية الثقافة:

1-الثقافة السائدة : وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.وتعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم، إنها وجهة النظر العامة والتي تمنح التنظيم شخصيته وهويته المحددة¹.

2-الثقافة الجزئية : هي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، قد تكون على مستوى دوائر المنظمة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.²

ب - من حيث مدى قوة الثقافة:

1-الثقافة القوية: هي تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم.وتوجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة .ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها .كما أن بقاء الثقافة القوية يستمر لأجل طويل في معظم الحالات³.

2-الثقافة الضعيفة: يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع، وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلا أن لها أثراً ضئيلاً في أداء المنظمة وفعاليتها¹.

¹ المرسي جمال الدين؛ إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص.27.

² أحمد جاد عبد الوهاب؛ السلوك التنظيمي، دار الوفاء، مصر، 2000، ص.210.

³ مصطفى محمود أبو بكر؛ دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص.145.

¹ محمود سلمان العميان؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، بيروت، 2002، ص.317.

ج - من حيث أنماط الثقافة:

قام Handy بتقسيم أنماط الثقافة التنظيمية إلى ما يأتي:

1-ثقافة النفوذ/القوة :

تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف

يجب على الآخرين تنفيذها.

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على الاتجاه والحسم والإدارة².

جدول رقم (01) يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة Power

Culture

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1. يعطي الناس لرغبات رئيسها الأولوية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.	1. القائد القوي جذاب له حضور (كاريزما) يجلب الشجاعة للحياء والوضوح للشاعرين بالضياع.
2. يخشى الناس إعطاء الأخبار غير السارة لرؤسائهم.	2. يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين.
3. لا يناقش الناس رؤسائهم حتى لو كانوا مخطئين.	3. القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن في صالح المنظمة وأعضائها.
4. يكسر الناس أصحاب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة.	
5. المعلومات مصدر من مصادر القوة	

² توفيق عبد الرحمن؛ الجودة الشاملة-الدليل المتكامل-، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، 2003، ص.107.

والنفوذ، إنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء.	<p>4. يتطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين.</p> <p>5. يتم ترقيت المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية.</p>
---	--

*المصدر: السيد الهوارى؛ الإدارة - الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، مكتبة عين الشمس،

القاهرة، 2002، ص.295.

2- ثقافة النظم والأدوار:

وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة. كما إنها توفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية، وثبات الأداء يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على نظام والاستقرار، والرقابة¹.

جدول رقم (02) يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم

والأدوار.

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1. يسير الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.	1. يتم الحكم على أداء الأشخاص على أساس وصف الوظائف المعتمد

¹ المرجع السابق نفسه، ص.108.

<p>2. يعتبر إثمًا كثيرًا تحدي الشخص حدود سلطانه أو الإجراءات المعتمدة.</p> <p>3. عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب.</p> <p>4. إن التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق.</p> <p>5. من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تياس من المحاولة.</p> <p>6. يتم التعامل مع الناس على أنهم أجزاء أو قطع غيار لآلة وليس على أساس أنهم كائنات حية.</p>	<p>وطالما استوفوا المتطلبات فهم في الأمان.</p> <p>2. يتم مكافئة الناس على أساس التزامهم باللوائح.</p> <p>3. تخفض الأهداف والنظم الإجراءات من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والارتباك.</p> <p>4. يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح.</p> <p>5. سلطات ومسؤوليات الوظائف موضحة توضيحا جيدا مخفضة بالك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية.</p> <p>6. إن نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة.</p>
--	---

*المصدر: السيد الهوا ري؛ مرجع سبق ذكره، ص.296.

وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وانجاز العمل والتركيز على النتائج كما يعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج فهي تركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في صناعة القرار. يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النجاح والنمو والتميز.

جدول رقم (03) يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة الإنجاز.

الخصائص المظلمة	الخصائص المميزة
1. يشعر الناس بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تبرر الوسيلة.	1. يشعر الناس بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف، فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم.
2. يضحى الناس بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الاجتماعية وحتى صحتهم من أجل العمل.	2. يشعر الناس أنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء الجماعة، إنها ترفع نظرهم إلى أنفسهم.
3. يتعاون الناس فيما بينهم داخليا حيث يراهم الآخرون منافسين أقوياء وربما متكبرين.	3. يدير الناس أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضروريا.
4. تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع.	4. لايسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل.
5. ولأن الانتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح أخطائها.	5. يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى.

*المصدر: السيد الهواري؛ مرجع سبق ذكره، ص.298.

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على التعاطف والعلاقات والخدمة.

جدول رقم (04) يوضح الخصائص القوية والضعيفة لثقافة التعاطف الإنساني:

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1. دائما يركز الناس على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل.	1. يتعاطف الناس مع بعضهم في العمل، فهم يتعاونون في العمل إلى أقصى درجة.
2. لا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف والتعاطف الإنساني.	2. يضع الناس قيمة مرتفعة على الانسجام، فهم يتأكدون دائما أن الصراعات قد تم حلها، وأن كل شخص على المركب على حد التعبير.
3. يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن القضايا تزداد عمقا، فالانسجام سطحي والصراعات كامنة .	3. يعطي الناس وقتهم وطاقاتهم للآخرين، إنهم يهتمون بغيرهم ويسمعون وينصتون لبعضهم البعض.
4. عندما لا يمكن الحصول على موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وبالتالي تفقد الاتجاه.	4. يشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية.
5. تأخذ التغييرات وقتا طويلا لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس.	5. يشعر الناس أنهم يقدرون بعضهم البعض، ويقدرون انجازات الآخرين.

*المصدر: السيد الهواري؛ مرجع سبق ذكره، ص.297.

كما توجد أنواع أخرى من الثقافة التنظيمية نذكر منها¹:

¹ أحمد بوشناق وأحمد بوسهمين؛ مرجع سبق ذكره، ص. 06.

▪ الثقافة البيروقراطية: في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، والوحدات يتم بينها التنسيق، ويكون متسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

▪ الثقافة الإبداعية: ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي، ويعمل على استقطاب الناس الطموحين في هذه البيئة التي تسودها الثقافة الإبداعية، ويشجع الموظفون على المخاطرة والتحدي.

▪ الثقافة المثالية: يرى كل من Drucker و ouchi و Waterman ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح. ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة لأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق one (best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

▪ الثقافة التكيفية: يقترح بعض الباحثين أمثال calorie و Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار مبدأ (fit way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية .

جدول رقم (05) يوضح الفروق الجوهرية بين الثقافة التنظيمية التكيفية والثقافة

التنظيمية غير التكيفية.

الثقافة التنظيمية غير التكيفية	الثقافة التنظيمية التكيفية	مجالات الاختلاف
التكيفية		

<p>المديرون يهتمون أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم، أو بعض المنتجات أو التكنولوجيا المرتبطة بجماعة العمل تلك كما أنهم يقدرّون العمليات الإدارية العادية التي تتجنب الخطر بأكثر من المبادرة القيادية.</p>	<p>المديرون يهتمون بشدة بالعملاء، وأصحاب المصالح والعاملين، كما أنهم يقدرّون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل "المبادرة القيادية والإبداع والابتكار والتحديث والتطوير".</p>	<p>القيم الجوهرية</p>
<p>المديرون يميلون لأن يصبحوا إلى حد ما منعزلين، مناورين سياسياً، بيروقراطيين، وكنتيجة لذلك فإنهم لا يغيرون استراتيجياتهم بسرعة لتتلاءم مع التغيير الذي يحدث في بيئة العمل.</p>	<p>المديرون يعطون اهتمام كبير لجميع الجماعات المرتبطة بهم وخاصة العملاء. كما أنهم يبادرون بالتغيير إذا تطلبه الأمر لحماية مصالحهم القانونية حتى وأن تضمن ذلك التغيير بعض المخاطر.</p>	<p>السلوكيات العامة</p>

*المصدر: مصطفى محمود أبو بكر؛ التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2005، ص.425.

2.5. مستويات الثقافة التنظيمية:

اقترح شين نموذجاً يمثل مستويات متعددة للثقافة، إذ يعتقد أن ما ندركه على السطح هو إنتاج ثقافي مثل التكنولوجيا، الفن والطقوس، الرموز، ونحو ذلك، أما ما يوجد في العمق فيمثل القيم الثقافية التي تصف المدركات الثقافية لما هو جيد، وصحيح، وما هو عكس ذلك، وتكون سلوكنا وتؤثر في قراراتنا¹.

ويرى تيرنر وهامبدن (Turner et Hampden) أنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة من المنظمات على النحو التالي²:

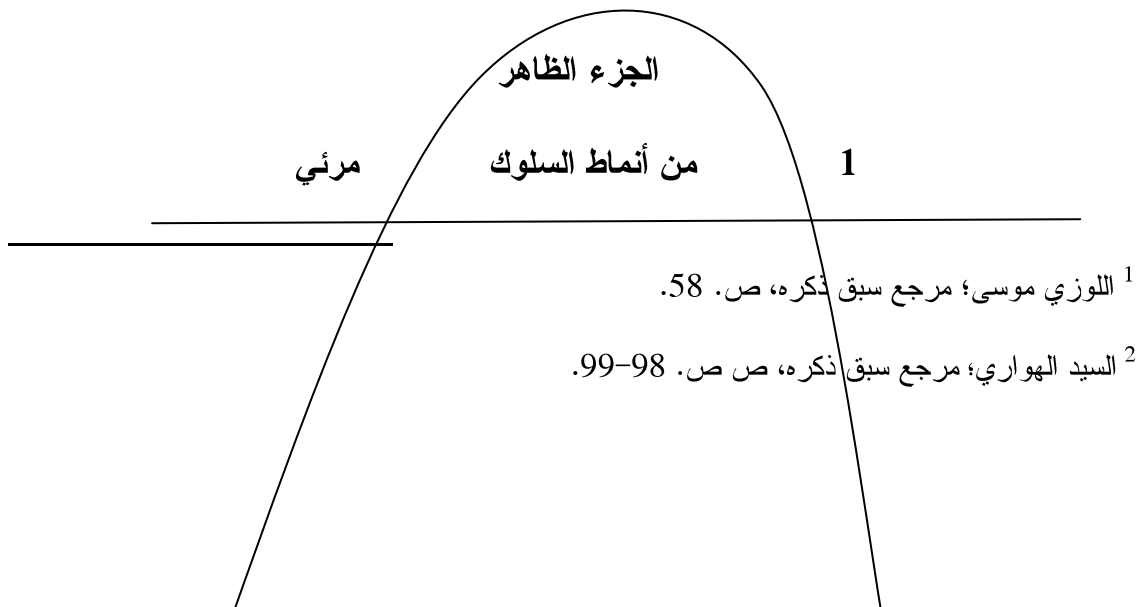
1- جزء ظاهر من أنماط السلوك.

2- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.

3- جزء مسلمت وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير

مرئية.

الشكل رقم (03) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



2 في أذهان وقلوب الناس

3 افتراضات أساسية مأخوذة

مسلمات غير مرئية

على علاتها

عن طبيعة البشر وطبيعة النشاط الإنساني

وطبيعة الحقيقة وطبيعة دور الإنسان في الحياة

*المصدر: السيد الهواري؛ مرجع سبق ذكره، ص 292.

كما توجد مستويات أخرى للثقافة والتي تتمثل في¹:

أولا : ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

ثانيا : ثقافة النشاط (الصناعة):

¹ عبد الرزاق سالم الرحاحلة؛ مرجع سبق ذكره، ص 212-214.

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

ثالثا : الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد و جماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة و تعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر و السياسات التنظيمية التي تحددتها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا لدى الأفراد ، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المنظمة و تحقيق أهدافها ؛ ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الأفراد.

رابعا : ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال 2 ، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث، نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

3.5. محددات الثقافة التنظيمية:

تشير الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي¹:

✓ التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

✓ الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبار الحجم.

✓ التكنولوجيا: على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

✓ الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

✓ البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين...إلخ، سوف تؤثر الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها¹.

¹ العطية ماجدة؛ مرجع سبق ذكره، ص ص. 156-158.

¹ مرسي جمال الدين؛ مرجع سبق ذكره، ص. 28.

✓ الأهداف والغايات: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها².

6. تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وأدوات مساعدة لخلقها:

1.6. تكوين الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر ويذكر Jones أن تكوين الثقافة يأتي من أربعة مصادر³:

(1) خصائص العاملين: إن لخصائص العاملين أثر في تكوين الثقافة التنظيمية إذ أن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يشاركون معها في القيم التي تؤمن بها. وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقرباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

(2) أخلاقيات المنظمة: معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا. وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديدها السلوك الأخلاقي والغير أخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

² العطية ماجدة؛ مرجع سبق ذكره، ص. 159.

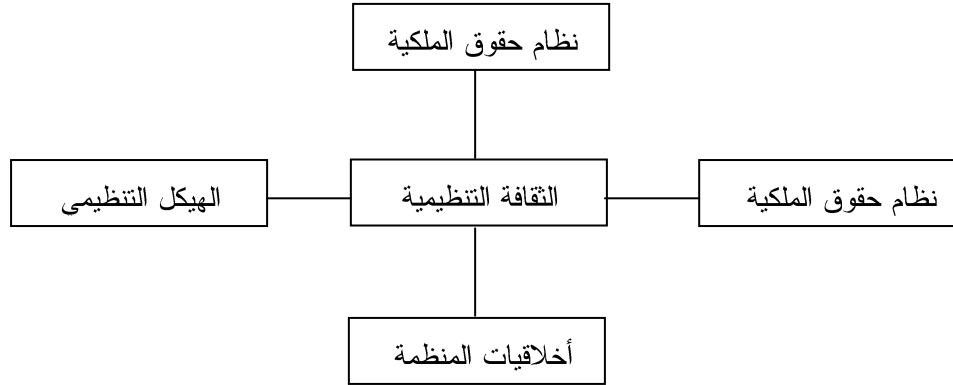
³ Jones Gareth R ; Organizational Theory, Design and Change, 5th Ed, New Jersey,

Pearson Prentice-Hall Inc, Figure,2007,P.71.

3) نظام حقوق الملكية: تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاءهم مقداراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم. وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد. إن محاولة تخفيض هاته الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

4) الهيكل التنظيمي: يمكن أن يعزز الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجديد، وهناك كثير من الأعراف التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

الشكل رقم (04) مصادر تكوين الثقافة التنظيمية:



*Jones Gareth R ; **Organizational Theory, Design and Change**, 5th Ed, New Jersey, Pearson Prentice–Hall Inc, Figure,2007,P.72.

2.6. المحافظة على الثقافة التنظيمية:

وللمحافظة على الثقافة التنظيمية فإن هناك ثلاثة عوامل تؤدي دورا مهما هي¹:

1) الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات و عبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليقات.

¹ منصور العريقي؛ الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين، المجلة الأردنية في إدارة

2) اختيار العاملين: تؤدي عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.

3) المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، ومن ثم يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد بالأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة.

3.6. أدوات مساعدة لخلق الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أدوات مساعدة لخلق الثقافة التنظيمية، نذكر منها¹:

- الشعائر والتقاليد: بحيث يتم غرس القيم وتكوين الاتجاهات من خلال شعائر وتقليد تؤكد القيم المستهدفة.
- النشاطات الاجتماعية: يتم ممارسة الكثير من الشعائر والتقاليد، فكلما سعت المنظمة لتماسك أكبر، كلما احتاجت إلى التوسع في هذه الأنشطة.
- تشجيع تكوين جماعات مهتمة بالنشاطات الاجتماعية: حيث نجد بعض المنظمات تشجع قيام لجان ذات نشاط اجتماعي سعيا لزيادة تماسك وتعزيز مشاعر الانتماء.
- تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين: فهذه ضرورية لمساعدة العاملين في تكوين جماعات عمل متماسكة، بالإضافة إلى تحقيق تماسك عمودي بين الإدارة والعاملين.

¹ سعاد نائف البرنوطي؛ إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، ط3، دار وائل، الأردن، 2007، ص

● إدارة الصراع: تعتبر الوسيلة الأخرى لخلق ثقافة تنظيمية تخدم المنظمة تحافظ على الإنسان للتأكد من حسن إدارة السلوك التنظيمي، وهذا يتطلب مهارات إدارية في إدارة الصراع.

خلاصة الفصل

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم و تفسير سلوك الأفراد, و بسلوكياتهم, و القيم التي يؤمنون بها, فأهمية الوقت, السلوك المنظم, المثابرة, الرغبة في الإنجاز, الإرادة و إتقان العمل...كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان, و أن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات.

كل هذه المعلومات تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات العمال و التنبأ بهذا السلوك و التحكم فيه, و بناءً كل هذه المعطيات, يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث مجالات الدراسة والمنهج المتبع والأدوات المستخدمة في جمع البيانات الأساليب الإحصائية التي تم بها معالجة البيانات وهي على النحو التالي:

1. مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات التي لا يمكن إغفالها في أي دراسة، فمن خلالها يتم التعرف على مكان أو منطقة التي أجريت فيها الدراسة والأفراد المبحوثين، عيّنت الدراسة، الذين تضمنهم البحث، بالإضافة إلى الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة وقد اتفق كثير من الباحثين والمنشغلين في مناهج البحث على أن لكل دراسة مجالات رئيسية ثلاث وهي: المجال البشري والزمني، الجغرافي وهي كالتالي في الدراسة الراهنة:

1.1. المجال المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة

محمد خيضر بسكرة- بالقطب الجامعي شتمة.

وللتعريف بها أكثر نوردتها على النحو التالي:

تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-9 المؤرخ في (21 سفر 1430) الموافق ل: (17 فبراير 2009) يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98, 219. المؤرخ في (13 ربيع الأول عام 1419) الموافق ل: (7 يوليو 1988) والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بسكرة.

2.1. المجال البشري: انطلاقا من المجال المكاني المحدد سابقا بكلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، وتماشيا مع الهدف من الدراسة والذي نهدف من

خلالها إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، طبقت أداة جمع البيانات بطريقة المسح الشامل على مجموع الإداريين والموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك لأن الثقافة التنظيمية لأي منظمة يكون مركز تشكلها وانتشارها بين الموظفين والعمال بإدارة هذه المنظمة.

حيث تحتوي الكلية على طاقم إداري وبيداغوجي هام يساعد على السير الحسن لها. إذ يبلغ عدد الإداريين والموظفين بالكلية 102 موظف، منهم 52 دائمين، و50 منهم مؤقتين.

حيث تم التركيز في هذه الدراسة على الموظفين الدائمين فقط والمقدر عددهم بـ 52 موظف وإداري، وذلك على اعتبار أن الموظفين الدائمين يفترض أن لهم فترة زمنية كافية لاكتساب الثقافة التنظيمية للمؤسسة، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى وفقا للفترة الزمنية المتاحة لنا لإجراء الدراسة الميدانية، ولأن عدد من الإداريين والموظفين صادف غيابهم وقت توزيع الأداة والبعض منهم رفض اخذ استمارة الاستبيان والإجابة على الأسئلة المطروحة، وبالتالي تقلص عدد مفردات الدراسة من 52 إلى 35 مفردة بنسبة 67.30%.

بعد توزيع 35 استمارة استبيان تم استرجاع 33 منها بنسبة 94.28 %، ثم تم إلغاء منها 03 استمارات، لعدم إجابة مفردات الدراسة أو إهمالها لبعض الأسئلة المطروحة.

وبالتالي أصبح عدد الاستمارات التي تم التعامل معها في التفريغ وتحليل النتائج 30 استمارة استبيان.

3.1. المجال الزمني: يقصد به الفترة الزمنية التي تستغرقها الدراسة الميدانية ومرحلة جمع

البيانات من مجتمع البحث وتفرغها، وقد امتدت هذه الفترة من 7 إلى 23 ماي 2013 موزعة

كما يلي:

من 7 إلى 11 ماي تم فيها إعداد وصياغة الأسئلة وفقا لطبيعة المجتمع المدروس والهدف من الدراسة.

من 12 إلى 14 ماي وزعت استمارة الاستبيان على مجتمع الدراسة ثم جمعها.

من 15 إلى 23 ماي تفرغ البيانات في جداول وتحليلها ثم الخروج بالنتائج النهائية.

2. منهج الدراسة:

انطلاقاً مما تتطلبه طبيعة وأهداف الدراسة التي تعالج موضوعاً مهماً في المجال الإداري، وتستهدف الحصول على معلومات كافية للتعرف على نوع الثقافة التنظيمية الموجودة في الإدارة الجامعية، وفي ضوء التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عليها فقد استخدم المنهج الوصفي، حيث يشير المنهج الوصفي إلى "التعبير عن الظاهرة المراد بحثها كما هي في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً"⁵. وهو منهج بحثي قائم على وصف البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة كمحاولة لوصف وتحليل عناصر الظاهرة لفهمها والوقوف على حقيقتها، للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع العملي الإداري.

وقد تم استخدام منهج الدراسة من جانبين :

الاعتماد على الإطار النظري الذي تمثل في المعلومات والأفكار والبيانات اللازمة لتكوين خلفية فكرية أو علمية متكاملة حول موضوع البحث⁶. وهذا الجانب اعتمد على المعلومات والأفكار والبيانات التي قام الباحث بجمعها والإطلاع عليها عن طريق الكتب والمراجع والمقالات والرسائل الجامعية. أما الجانب الميداني فقد أنجز عن طريق استخدام المصادر الأولية في جمع البيانات والمصادر التي تقود الدارس إلى جمع المعلومات مباشرة عن الموضوع محل

⁵ عطيفة حمدي أبو الفتوح؛ منهجية البحث العلمي وتطبيقاته في الدراسات التربوية والنفسية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 1996، ص. 114.

⁶ عبيدات ذوقان وآخرون؛ البحث العلمي: مفهومه-أدواته-أساليبه، دار أسامة، الرياض، 1996، ص. 224.

الدراسة⁷. والمصادر الأولية المستخدمة في هذه الدراسة هي استمارة الاستبيان التي استخدمت لجمع بيانات الدراسة.

3. أداة جمع البيانات:

تماشياً مع الهدف من الدراسة وطبيعة المجتمع والمدة الزمنية المحددة للدراسة الميدانية تم اختيار استمارة الاستبيان للتعرف على وقع الثقافة التنظيمية كونها الوسيلة الأنسب للحصول على بيانات من أكبر عدد ممكن من المبحوثين وفي أقل مدة زمنية.

إذ تعرف استمارة الاستبيان بأنها: وسيلة من وسائل جمع البيانات وتعتمد أساساً على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية.

1.3. بناء الأداة:

تم صميم استمارة الاستبيان بالاستفادة من الإطار النظري للدراسة، وقسمت إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: يضم البيانات العامة أو الشخصية وتشمل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المهنة، الخبرة المهنية.

المحور الثاني: ويتضمن جميع العبارات التي يجب أن تغطي جميع فصول وأسئلة الدراسة، حيث أن العبارات من 1-16 تقيس قوة الثقافة التنظيمية، ومن 17-28 تقيس ضعف الثقافة

⁷ الأعرجي عاصم محمد؛ الوجيز في مناهج البحث العلمي-منظور أدائي معاصر دار الفكر، عمان، 1995، ص.65.

التنظيمية، اعتمادا على وضع علامة (x) مقابل كل عبارة (كما هو موضح في الملحق رقم 01)،
حيث أن مقابل كل عبارة درجات ليتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي: نعم (2) ولا (1) في
العبارات الايجابية، أما العبارات السلبية فيكون ترتيبها عكس الدرجات الايجابية: نعم (1)
ولا (2).

2.3. صدق وثبات الأداة:

ويقصد بصدق استمارة الاستبيان أن تقيس ما وضعت أصلاً لقياسه، أي أن تكون أسئلتها وثيقة الصلة بموضوع البحث، ويتم ذلك عادة بعرض الاستبانة على محكمين علميين من ذوي الاختصاص في موضوع البحث¹. وللتأكد من صدق الأداة تم عرض استمارة الاستبيان على الأستاذة المشرفة ثم عرضها على مجموعة من المحكمين تتكون من أستاذين متخصصين طلب منهما إبداء الرأي من حيث:

✓ مدى وضوح البنود وسلامتها اللغوية.

✓ إضافة أي معلومات تخدم الدراسة.

بعد ذلك تم مراجعة ملاحظات المحكمين، وبناءاً على ذلك تم إجراء بعض التغيير على بنود الاستبيان بحذف بعض العبارات وتغيير الصياغة اللغوية لبعض العبارات.

ثبات استمارة الاستبيان: ويقصد بثبات استمارة الاستبيان، مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة².

ولحساب معامل ثبات استمارة الاستبيان، تم تطبيقها على عينة من الإداريين وموظفي الجامعة المنتمين إلى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث استخدمت الباحثة طريقة التجزئة النصفية، وذلك بتقسيم العبارات إلى نصفين عبارات التي تحمل الأعداد الزوجية والعبارات التي تحمل

¹ فوزي غرايبية وآخرون؛ أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، دار وائل، عمان، 2002، ص.71.

² المرع السابق نفسه، ص.82.

الأعداد الفردية، ثم حساب كل نصف على حدا ثم الحصول بعد ذلك على معامل الثبات من خلال المعادلة الإحصائية لذلك⁸.

ولحساب معامل الارتباط استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون والذي قدر ب: 0.69 ، وهو ما دل على أن استمارة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. (كما هو موضح في الملحق رقم 02).

4. أسلوب المعالجة الإحصائية:

بعد توزيع أداة جمع البيانات وتفريغها في جداول تكرارية تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي: للتعرف على قوة وضعف الثقافة التنظيمية.
2. الانحراف المعياري: للتعرف على درجة التشتت بين المبحوثين عن المتوسط الحسابي والتي كانت كما يلي:

$$\checkmark \text{ المتوسط الحسابي} = \frac{\text{تكرار نعم} (2x) + \text{تكرار لا} (1x)}{\text{عدد العينة}}$$
$$\checkmark \text{ الانحراف المعياري} = \sqrt{\frac{(\text{تكرار نعم} - \text{المتوسط الحسابي})^2 + (\text{تكرار لا} - \text{المتوسط الحسابي})^2}{\text{عدد العينة}}}$$

⁸ عبد الله الرحمن ومحمد علي البدوي؛ مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.362.

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة:

بعد توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة واستلامها ثم تفرغ البيانات في جداول، تأتي مرحلة عرض وتحليل بيانات الدراسة:

المحور الأول: تملك إدارة الجامعة ثقافة تنظيمية قوية.

جدول رقم(1): تعين المؤسسة الجامعية الموظفين الذين يشاركون معنا في الأفكار التي تؤمن بها.

النسبة %	التكرار	البدائل
56.67	17	نعم
43.33	13	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة كانت تقريبا متقاربة بين الإجابة "بنعم" و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة "بنعم" تقدر ب: 56.67% بينما قدرت نسبة الإجابة ب "لا" بحوالي النصف عن الإجابة السابقة والتي قدرت ب: 33.33% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية متوسطة بين الإداريين والموظفين بالجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب: 1.56، بنتشتت بين المبحوثين قدر ب: 0.45. وهو كما يرى "هوفستيد" أن التميز يأتي من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد⁹.

⁹ عبد الرزاق الرحاحلة؛ مرجع سبق ذكره، ص. 213.

جدول رقم(02): توفر الإدارة الجامعية ظروف مناسبة لأداء العمل المنوط لكل عامل.

النسبة%	التكرار	البدائل
83.33	25	نعم
16.67	05	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة "بنعم" تقدر بـ 83.33% بينما قدرت

نسبة الإجابة بـ "لا" 16.67%، وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر

أن الثقافة التنظيمية عالية بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال

للعلاقة والمقدر ب: 1.83، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.19. "بحيث أن الإدارة

تقوم بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين"¹.

جدول رقم (03): تشجع إدارة الجامعة الموظفين على احترام الآخرين لبيئة عملهم.

النسبة%	التكرار	البدائل
86.67	26	نعم
13.33	04	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة "بنعم" تقدر ب: 86.67% بينما قدرت نسبة الإجابة

ب"لا" 13.33% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية قوية

¹حسين حريم؛ إدارة المنظمات...، ص. 263.

بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب: 1.86، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.16. "فالطريقة التي تختارها المنظمة للتعامل مع عناصر بيئتها تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وتشكل بها ثقافتها"².

جدول رقم(04): احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للجامعة من خلالها استحداث بيئة سليمة للسلوك التنظيمي.

النسبة %	التكرار	البدائل
86.67	26	نعم
13.33	04	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم" و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 86.67 % بينما قدرت نسبة الإجابة بلا: 13.33%، وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية قوية بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب: 1.86، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.16. "الثقافة عملية إنسانية، حيث تعتبر الإنسان المصدر الأساسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة"¹.

²مرسي جمال الدين؛ مرجع سبق ذكره، ص. 28.

¹مصطفى محمود أبو بكر؛ التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة...، ص.406.

جدول رقم (05): يوجد علاقات متينة من خلال الاهتمام بالأفراد داخل إدارة الجامعة.

النسبة %	التكرار	البدائل
66.67	20	نعم
33.33	10	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة معتدلة بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 66.67% بينما قدرت نسبة الإجابة بلا:

33.33% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية متوسطة بين

الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب: 1.66،

بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.35.

جدول رقم (06): وجود ثقة متبادلة بين أعضاء إدارة الجامعة.

النسبة %	التكرار	البدائل
73.33	22	نعم
26.67	08	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 73.33% بينما قدرت نسبة الإجابة بلا:

26.67% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية متوسطة بين

الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب: 1.73،

بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.28.

جدول رقم (07): تمثل الثقة عاملا مهما في تمسك أعضاء الجامعة بأفكارهم ومعتقداتهم.

النسبة %	التكرار	البدائل
83.33	25	نعم
16.67	05	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 83.33% بينما قدرت نسبة الإجابة بلا هي:

16.67% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية قوية بين

الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب: 1.83،

بتشتت بين إجابات الباحثين قدر ب: 0.19. "فمن مميزات الثقافة القوية عنصر الشدة

(الثقة) الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء الجماعة بالقيم والمعتقدات السائدة"¹.

¹ محمود سلمان العميان ؛ مرجع سبق ذكره، ص.316.

جدول رقم(08): تقوم المنظمة بنشر أفكار معينة للتحكم في سلوك أعضائها.

النسبة%	التكرار	البدائل
63.33	19	نعم
36.66	11	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة معتدلة بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 63.33% بينما نسبة الإجابة بلا فتقدر ب:

36.66% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية متوسطة بين

الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب: 1.63،

بتشتت بين إجابات الباحثين قدر ب: 0.38. فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن به

العاملون².

جدول رقم (09): تسعى الجامعة إلى تعميم العمل في شكل فرق وجماعات عمل متعاونة من

أجل تحقيق هدف مشترك.

النسبة%	التكرار	البدائل
70	21	نعم
30	09	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 70% بينما نسبة الإجابة بلا فتقدر ب: 30% وهو

² العطية ماجدة؛ مرجع سبق ذكره، ص.157.

ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية فوق المتوسطة بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب: 1.7، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.31.

جدول رقم (10): تشجع المنظمة الموظفين على المخاطرة.

النسبة %	التكرار	البدائل
16.67	05	نعم
83.33	25	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 16.67% بينما نسبة الإجابة بلا فقدت ب:

83.33% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية ضعيفة بين

الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب: 1.16،

بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.84.

جدول رقم (11): تحفز إدارة الجامعة الموظفين على العمل لدعم الرغبة في الإنجاز

والمشاركة في النجاح.

النسبة %	التكرار	البدائل
63.33	19	نعم
36.67	11	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 63.33% بينما نسبة الإجابة بلا فقدرت ب:

36.67% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية متوسطة بين

الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب: 1.63 ،

بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.38.

جدول رقم(12): يوجد تبادل بين الوحدات التنظيمية لمساعدة بعضهم.

النسبة %	التكرار	البدائل
76.67	23	نعم
23.33	07	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية فوق المتوسطة

بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر

ب: 1.76 ، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.25.

جدول رقم(13): اعتماد الإدارة على الديمقراطية وقبول آراء الآخرين.

النسبة %	التكرار	البدائل
46.67	14	نعم
53.33	16	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم" و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 46.67% بينما نسبة الإجابة بلا فقدرت ب: 53.33% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية دون المتوسطة بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب: 1.46 ، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.54.

جدول رقم(14) تشرك الجامعة العمال في اقتراح ورسم أهداف مشتركة بصورة جماعية.

النسبة%	التكرار	البدائل
40	12	نعم
60	18	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 40% بينما نسبة الإجابة بلا فقدت ب:

60% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية دون المتوسطة

بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر

ب: 1.40 ، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.60.

جدول رقم(15): يتصرف الأفراد بكل مسؤولية ومصداقية لأداء واجباتهم لتحقيق المصلحة

العامة.

النسبة%	التكرار	البدائل
76.67	23	نعم
23.33	07	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 76.67% بينما نسبة الإجابة بلا فقدت ب:

23.33% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية فوق

المتوسطة بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب:1.76 ، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب:0.25.

جدول رقم(16): يتم اللجوء إلى الإرشاد عند امتلاك الخبرة والمعرفة الواسعة.

النسبة%	التكرار	البدائل
63.33	19	نعم
36.67	11	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 63.33% بينما نسبة الإجابة بلا فقدرت ب:

36.67% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية متوسطة بين

الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب:1.63 ،

بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب:0.38.

المحور الثاني: تملك إدارة الجامعة ثقافة تنظيمية ضعيفة.

جدول رقم(17): تهتم الإدارة بالقوانين الرسمية واللوائح والوثائق الرسمية في تعاملها مع

الموظفين.

النسبة%	التكرار	البدائل
90	27	نعم
10	3	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم" و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 90% بينما نسبة الإجابة بلا فقدرت ب: 10% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية عالية بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب: 1.9 ، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.12.

جدول رقم(18): تعتمد إدارة الجامعة على القنوات الرسمية في اتخاذ القرارات.

النسبة %	التكرار	البدائل
86.67	26	نعم
13.33	4	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم" و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 86.67% بينما قدرت نسبة الإجابة بلا ب: 13.33% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية عالية بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب: 1.86 ، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.16.

جدول رقم(19): يشعر الفرد بالاعزلة والإحباط داخل بيئة عمله.

النسبة%	التكرار	البدايل
26.67	08	نعم
73.33	22	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 26.67% بينما نسبة الإجابة بلا فقدت ب:

73.33% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية فوق

المتوسطة بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة

والمقدر ب: 1.26 ، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.74.

جدول رقم(20): القيم والمعايير الاجتماعية عديمة المعنى للفرد.

النسبة%	التكرار	البدايل
26.67	08	نعم
73.33	22	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 26.67% بينما نسبة الإجابة بلا فقدت ب:

73.33% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية دون

المتوسطة بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة

والمقدر ب: 1.26 ، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.74.

جدول رقم(21): شعور الفرد بالغربة عن الثقافة وبيئة العمل المحيطة به.

النسبة%	التكرار	البدائل
26.67	12	نعم
73.33	18	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 26.67% بينما نسبة الإجابة بلا فقدت ب:

73.33% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية دون

المتوسطة بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة

والمقدر ب: 1.40 ، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.60.

جدول رقم(22): استخدام الرؤساء السلطة لمصالحهم الشخصية.

النسبة%	التكرار	البدائل
30	09	نعم
70	21	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 30% بينما نسبة الإجابة بلا فقدت ب:

70% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية دون المتوسطة

بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر

ب: 1.30 ، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.70.

جدول رقم(23): عدم احترام العمال المواعيد المخصصة للعمل.

النسبة%	التكرار	البدائل
30	09	نعم
70	21	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 30% بينما نسبة الإجابة بلا فقدت ب:

70% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية دون المتوسطة

بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر

ب: 1.30 ، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.70.

جدول رقم(24): عدم الاهتمام بانجاز المهام والهروب من المسؤولية الموكلة للعامل.

النسبة%	التكرار	البدائل
26.67	08	نعم
73.33	22	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 26.67% بينما نسبة الإجابة بلا فقدت ب:

73.33% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية دون

المتوسطة بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة

والمقدر ب: 1.26 ، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.74.

جدول رقم(25): تكون العلاقات القائمة بين المجموعات والأقسام على أساس المنافسة والمصالح المشتركة.

النسبة%	التكرار	البدائل
63.33	19	نعم
36.67	11	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم" و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 63.33% بينما نسبة الإجابة بلا فقدت ب: 36.67% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية متوسطة بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب: 1.63 ، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.38.

جدول رقم(26): الهدف من وجودك في العمل من أجل الحصول على الراتب فقط.

النسبة%	التكرار	البدائل
30	09	نعم
70	21	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم" و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 30% بينما نسبة الإجابة بلا فقدت ب: 70% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية دون المتوسطة

بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر

ب:1.30 ، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب:0.70.

جدول رقم(27): يحتاج الأفراد الجدد لمعرفة القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام

بها.

النسبة%	التكرار	البدائل
90	27	نعم
10	3	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 90% بينما نسبة الإجابة بلا فقدت ب:

10% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية عالية بين

الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب:1.90 ،

بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب:0.12.

جدول رقم(28): يتم التعامل مع الخلافات من خلال الالتزام بالقواعد والقوانين.

النسبة%	التكرار	البدائل
90	27	نعم
10	3	لا
100	30	المجموع

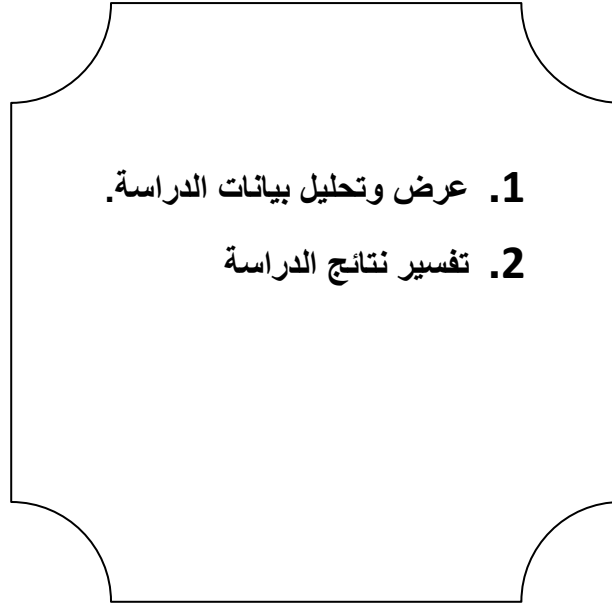
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإجابة عند أفراد العينة تختلف بين الإجابة "بنعم"

و"لا"، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر ب: 90% بينما نسبة الإجابة بلا فقدت ب:

10% وهو ما يمكننا أن نستنتج بالاعتماد على هذا المؤشر أن الثقافة التنظيمية عالية بين الإداريين وموظفي الجامعة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الدال للعبارة والمقدر ب: 1.90 ، بتشتت بين إجابات المبحوثين قدر ب: 0.12.

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة وتفسير النتائج



2. النتائج الدراسة:

1.2. النتائج الجزئية للدراسة:

نتائج السؤال الأول: هل تملك إدارة الجامعة ثقافة تنظيمية قوية؟.

✓ حيث أثبتت بيانات الدراسة أن "المؤسسة الجامعية تعين الموظفين الذين يتشاركون معها في الأفكار التي تؤمن بها"، جاءت بدرجة متوسطة وهو ما أكدته المتوسط الحسابي للعبارات التي تقيس قوة الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.56.

✓ كما أثبت من خلال تحليل بيانات الدراسة أن إدارة الجامعة توفر ظروف مناسبة لأداء العمل المنوط لكل عامل، جاءت بدرجة عالية وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارات التي تقيس قوة الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.83.

✓ أثبت من خلال تحليل بيانات الدراسة أن إدارة الجامعة تشجع العمال على احترام الآخرين لبيئة عملهم بدرجة عالية وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارات المقدر ب: 1.86.

✓ اثبت من خلال تحليل البيانات أن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للجامعة من خلالها استحداث بيئة سليمة للسلوك التنظيمي بدرجة عالية وهو ما أكدته المتوسط الحسابي للعبارة والمقدر ب: 1.86.

✓ اثبت من خلال تحليل البيانات انه يوجد علاقات متينة من خلال الاهتمام بالأفراد داخل إدارة الجامعة، جاءت بدرجة متوسطة وهو ما أكدته المتوسط الحسابي للعبارة والتي تقيس قوة الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.66.

✓ أثبتت تحليل بيانات الدراسة انه توجد ثقة متبادلة بين أعضاء المؤسسة الجامعية، جاءت بدرجة فوق المتوسطة وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارات التي تقيس قوة الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.73.

✓ أثبتت تحليل بيانات الدراسة أن الثقة تمثل عاملا مهما في تمسك أعضاء الإدارة الجامعية بأفكارهم ومعتقداتهم، جاءت بدرجة عالية وهو ما أكدته المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس قوة الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.83.

✓ أثبتت تحليل بيانات الدراسة أنالإدارة الجامعية تقوم بنشر أفكار معينة للتحكم في سلوك أعضائها، بدرجة متوسطة وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس قوة الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.63.

✓ أثبتت تحليل بيانات الدراسة أنالإدارة الجامعية تسعى إلى تعميم العمل في شكل فرق وجماعات عمل متعاونة من أجل تحقيق هدف مشترك، جاءت بدرجة فوق المتوسطة وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس قوة الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.7.

✓ أثبتت تحليل بيانات الدراسة أن إدارة الجامعة تشجع الموظفين على المخاطرة، جاءت بدرجة ضعيفة وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس قوة الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.16.

✓ أثبتت تحليل بيانات الدراسة أن إدارة الجامعة تحفز الموظفين على العمل لدعم الرغبة في الانجاز والمشاركة في النجاح، جاءت بدرجة متوسطة وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس قوة الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.63.

✓ أثبتت تحليل بيانات الدراسة أنه يوجد تبادل للخدمات بين الوحدات التنظيمية لمساعدة بعضهم البعض، جاءت بدرجة فوق المتوسطة وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس قوة الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.76.

✓ أثبتت تحليل بيانات الدراسة أن الإدارة الجامعية تعتمد أسلوب الديمقراطية وقبول آراء الآخرين، جاءت بدرجة دون المتوسطة وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس قوة الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.46.

✓ أثبت تحليل بيانات الدراسة أن المؤسسة الجامعية تشرك العمال في اقتراح ورسم أهداف مشتركة بصورة جماعية، جاءت بدرجة دون المتوسطة وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس قوة الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.4.

✓ أثبت تحليل بيانات الدراسة أن الأفراد يتصرفون بكل مسؤولية ومصداقية لأداء واجباتهم لتحقيق المصلحة العامة، جاءت بدرجة فوق المتوسطة وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس قوة الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.76.

✓ أثبت تحليل بيانات الدراسة أن إدارة الجامعة تلجأ إلى الإرشاد عند امتلاك الخبرة والمعرف الواسعة، جاءت بدرجة متوسطة وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس قوة الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.63.

نتائج السؤال الثاني : تملك إدارة الجامعة ثقافة تنظيمية ضعيفة؟.

✓ أثبت تحليل بيانات الدراسة أن الإدارة تهتم بالقوانين الرسمية واللوائح والوثائق الرسمية في تعاملها مع الموظفين، جاءت بدرجة عالية وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس ضعف الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.9.

✓ أثبت تحليل بيانات الدراسة أن الإدارة الجامعية تعتمد على القنوات الرسمية في اتخاذ القرارات، جاءت بدرجة عالية وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس ضعف الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.86.

✓ أثبت تحليل بيانات الدراسة أن الفرد يشعر بالعزلة والإحباط داخل بيئة العمل، جاءت بدرجة ضعيفة وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس ضعف الثقافة التنظيمية والمقدر ب:

1.26

✓ أثبت تحليل بيانات الدراسة أن القيم والمعايير الاجتماعية عديمة المعنى للفرد، جاءت بدرجة ضعيفة وهو ما أكدته المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس ضعف الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.26.

✓ أثبت تحليل بيانات الدراسة أن الرؤساء يستخدمون السلطة لمصالحهم الشخصية، جاءت بدرجة دون المتوسطة وهو ما أكدته المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس ضعف الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.4.

✓ أثبت تحليل بيانات الدراسة أن الفرد يشعر بالغربة عن الثقافة وبيئة العمل المحيطة به، جاءت بدرجة دون المتوسطة وهو ما أكدته المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس ضعف الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.3.

✓ أثبت تحليل بيانات الدراسة أن عدم احترام العمال للمواعيد المخصصة للعمل، جاءت بدرجة دون المتوسطة وهو ما أكدته المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس ضعف الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.3.

✓ أثبت تحليل بيانات الدراسة أن عدم الاهتمام بانجاز المهام والهروب من المسؤولية الموكلة للعامل، جاءت بدرجة ضعيفة وهو ما أكدته المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس ضعف الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.26.

✓ أثبت تحليل بيانات الدراسة أن العلاقات القائمة بين المجموعات والأقسام على أساس المنافسة، جاءت بدرجة متوسطة وهو ما أكدته المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس ضعف الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.63.

✓ أثبت تحليل بيانات الدراسة أن الهدف من وجود الموظف في العمل من أجل الحصول على الراتب فقط، جاءت بدرجة دون المتوسطة وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس ضعف الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.3.

✓ أثبت تحليل بيانات الدراسة أن الأفراد الجدد يحتاجون التعرف على القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها، جاءت بدرجة عالية وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس ضعف الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.9.

✓ أثبت تحليل بيانات الدراسة أن التعامل مع الخلافات يتم من خلال الالتزام بالقواعد والقوانين، جاءت بدرجة عالية وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس ضعف الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.9.

2.2. النتائج العامة للدراسة:

من النتائج السابقة يتضح أن :

الثقافة التنظيمية التي تتبناها الإدارة الجامعية من خلال النتائج الجزئية للسؤال الأول الذي يبحث عن قوة الثقافة التنظيمية، جاءت بدرجة متوسطة وهو ما أكده المتوسط المتوسطات للعبارات التي تقيس قوة الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.65. الذي يميل إلى أن الجامعة تملك ثقافة تنظيمية قوية. وبنسبة تشتت بين إجابات المبحوثين التي تقدر ب: 0.35.

أما الثقافة التنظيمية التي تتبناها الإدارة الجامعية من خلال نتائج السؤال الثاني الذي يبحث عن ضعف الثقافة التنظيمية، جاءت بدرجة متوسطة وهو ما أكده متوسط المتوسطات للعبارات التي تقيس ضعف الثقافة التنظيمية والمقدر ب: 1.52. وهو يميل إلى ضعف الثقافة التنظيمية في الإدارة الجامعية. وبنسبة تشتت بين إجابات المبحوثين التي تقدر ب: 0.48.

ومن خلال النتائج العامة نستنتج أن الإدارة الجامعية تتبنى ثقافة تنظيمية متوسطة وهو ما يؤكد متوسط المتوسطات للعبارات التي تقيس قوة وضعف الثقافة التنظيمية الذي يتراوح بين [1.69-1.52].

خاتمة

نستنتج من خلال نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة في خلق ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة وتدعيمها ونشرها وترسيخها في سلوكات موظفيها بشكل يحقق فعاليتهم وكفاءتهم في العمل، كما تعتبر المسؤولة عن الثقافة الضعيفة والجامدة التي تعرقل السير الحسن لنشاط المنظمة وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف لهذه الأخيرة.

تحمل الثقافة للإدارة عدة فوائد فهي تساعدهم في معرفة نوع الثقافة السائدة داخل المنظمة، وبالتالي معرفة السلوكات والاتجاهات والقيم والعادات المتواجدة في كل هياكل المنظمة وهو ما يسمح للإدارة بمعرفة محددات السلوك التنظيمي، ومنه إمكانية التنبؤ به للتحكم فيه بشكل يحقق الأهداف الموضوعية

قائمة المراجع:

أ) القواميس:

1. أبو منظور وأبو الفضل جمال الدين الأنصاري؛ لسان العرب، ج3، ط4، صادر، بيروت، 2005.

2. السيد محمد مرتضى الزبيدي؛ تاج العروس، المجلد9، دار صادر، بيروت، د.س.

3. محمد عاطف غيث؛ قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.

ب) الكتب العربية:

1. أبو قحف عبد السلام؛ إدارة الأعمال الدولية، ط2، منشورات حلبي الحقوقية، بيروت، 2003.

2. أتكسون فليب؛ إدارة الجودة الشاملة والتغيير الثقافي-الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة-، ترجمة؛ عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الجيزة.

3. أحمد جاد عبد الوهاب؛ السلوك التنظيمي، دار الوفاء، مصر، 2000.

4. الأعرجي عاصم محمد؛ الوجيز في مناهج البحث العلمي-منظور أدائي معاصر، دار الفكر، عمان، 1995.

5. الحسين فلاح بن حسن؛ الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، 2000.

6. السيد الهواري؛ الإدارة - الأصول والأسس العلمية للقرن أل.21، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002.

7. الساعاتي سامية؛ الثقافة التنظيمية-بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، 1998.

8. العطية ماجدة؛ سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003.

9. المرسي جمال الدين؛ إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.

10. اللوزي موسى؛ التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل، عمان، 1999.

11. أمل مصطفى عصفور؛ قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

12. بشير محمد؛ الثقافة والتسيير في الجزائر- بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

13. توفيق عبد الرحمن؛ الجودة الشاملة-الدليل المتكامل-، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، 2003.

14. جرينبرج جيرالد و بارون روبرت؛ إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي اسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.

15. حسين حريم؛ إدارة المنظمات- منظور كلي، دار حامد، عمان، 2003.

16. حسين حريم؛ السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران، عمان، 1997.

17. حسين عبد الحميد أحمد رشوان؛ الثقافة(دراسة في علم الاجتماع الثقافي)، المكتب العلمي، الإسكندرية، 2006.

18. حسين عبد الحميد أحمد رشوان؛ علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.

19. حسان الجيلاني؛ التنظيم النقابي غير الرسمي في المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.

20. حمداوي وسيلة؛ إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
21. خالد حامد؛ مدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
22. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون؛ السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة-، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
23. رابح كعباش؛ علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، الجزائر، 2006.
24. رفعت عبد الحميد الفاغوري؛ إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
25. زكي بن محمد إسماعيل؛ الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، قطر، 1982.
26. سعاد نائف البرنوطي؛ إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-، ط3، دار وائل، الأردن، 2007.
27. عادل محمد زايد؛ الأداء التنظيمي المتميز- الطريق إلى منظمة المستقبل-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
28. عاطف وصفي؛ الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1998.
29. عبد الرزاق سالم الرحاطة؛ المسؤولية الاجتماعية، دار الإصدار العلمي، عمان، 2011.
30. عبد الله الرحمن ومحمد علي البدوي؛ مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
31. عبيدات ذوقان وآخرون؛ البحث العلمي: مفهومه- أدواته- أساليبه، دار أسامة، الرياض، 1996.
32. عطيفة حمدي أبو الفتوح؛ منهجية البحث العلمي وتطبيقاته في الدراسات التربوية والنفسية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 1996.
33. علي السلمي؛ إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004.
34. فوزي غرايبية وآخرون؛ أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، دار وائل، عمان، 2002.
35. كيلاد جوزيف؛ تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: سرور سرور علي، دار المريخ، الرياض، 2004.
36. متولي السيد متولي؛ السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2006.
37. محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب؛ الرضا الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم، عمان، 2011.
38. محمد السويدي؛ مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
39. محمود سلمان العميان؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، بيروت، 2002.
40. مختار حمزة ورسمية خليل؛ السلوك الإداري، دار المجتمع العلمي، السعودية، 1998.
41. مصطفى محمود أبو بكر؛ التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
42. مصطفى محمود أبو بكر؛ دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000.

43. ميلود سفاري؛ الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، فضيل دليو(محررا) في، دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

ج) المؤتمرات والملتقيات:

1. أحمد بوشناق وأحمد بوسهمين؛ أهمية البعد الثقافي وأثره على فاعلية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي: 3-4 ماي 2005.
2. امر عزوي وأحمد علماوي؛ الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول: ادارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي: 13-14 ديسمبر 2010.

3. زين الدين بروش وقاسمي كمال؛ إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي: 3-4 ماي 2005.
4. عبد الله البريدي؛ نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور-دراسة استطلاعية-، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، أيام: 11-14 ديسمبر 2004.
5. علي عبد الله؛ التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الأفق الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البلدية، يومي: 20-21 ماي 2002.
6. كعواش رؤوف؛ الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية-دراسة تطبيقية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، يومي: 1-4/11/2009.

د) المجلات:

1. عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة؛ دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامع دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
2. منصور العريقي؛ الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 2، المجلد 5، الأردن، 2009.

ه) الرسائل الجامعية:

1. أسعد أحمد محمد عكاشة؛ أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات PALTEL في فلسطين- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
2. إلياس سالم؛ تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة المسيلة، 2006.

3. منال طه؛ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

(و) الكتب الأجنبية:

1. Charriere Sandra et Huault Isabelle ; **Les Grands Auteurs en Management**, Edition De Boeck Université , Paris, 2002
2. Jones Gareth R ; **Organizational Theory, Design and Change**, 5th Ed, New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc, Figure,2007.
3. Magakian(J.L)et Bernreyer Cetaures ; **50fiches pour Aborder la Gestion des Ressources Humaines**, Edition Bréal, France, 2003.

(ز) الواقع الإلكترونية:

1. سعود عبد العزيز الشمري؛ ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 من الموقع: WWW.Alkahraba.com. 12/02/2013, 10.45.
2. السعيد بن يمينة؛ مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، في [http:// www. Ben yamina said. Fr](http://www.Ben.yamina.said.Fr). 2010/6/29

الملاحق

ملحق رقم (01):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

استمارة

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجامعية

دراسة ميدانية على مستوى جامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص إدارة وعمل -

إشراف الأستاذة:

*بن تركي أسماء

الطالبة:

■ خير الدين سامية

ملاحظة: نرجو من سيادتكم التعاون والاهتمام بالإجابة على بنود هذه الاستمارة للوصول إلى نتائج موضوعية وهذا بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

السنة الجامعية: 2013/2012

1. البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

3. المستوى التعليمي:

4. المهنة:

5. سنوات الخبرة:

II. ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	نعم	لا
01	تعين الجامعة الموظفين الذين يتشاركون معها في الأفكار التي تؤمن بها.		
02	توفر إدارة الجامعة ظروف مناسبة لأداء العمل المنوط لكل عامل.		
03	تشجع إدارة الجامعة العمال على احترام الآخرين لبيئة عملهم.		
04	احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للجامعة من خلالها استحداث بيئة سليمة للسلوك التنظيمي.		
05	يوجد علاقات متينة من خلال الاهتمام بالأفراد داخل الجامعة.		
06	وجود ثقة متبادلة بين أعضاء الجامعة.		
07	تمثل الثقة عاملاً مهماً في تمسك أعضاء الجامعة بأفكارهم ومعتقداتهم.		
08	تقوم إدارة الجامعة بنشر أفكار معينة للتحكم في سلوك أعضائها.		
09	تسعى إدارة الجامعة إلى تعميم العمل في شكل فرق وجماعات عمل متعاونة من أجل تحقيق هدف مشترك.		
10	تشجع المنظمة الموظفين على المخاطرة.		
11	تحفز الجامعة الموظفين على العمل لدعم الرغبة في الإنجاز والمشاركة في النجاح.		
12	يوجد تبادل الخدمات بين الوحدات التنظيمية لمساعدة بعضهم البعض.		
13	اعتماد الإدارة على الديمقراطية وقبول آراء الآخرين.		
14	إشراك العمال في اقتراح ورسم أهداف مشتركة بصورة جماعية.		
15	يتصرف الأفراد بكل مسؤولية ومصداقية لأداء واجباتهم لتحقيق المصلحة العامة.		
16	يتم اللجوء إلى الإرشاد عند امتلاك الخبرة والمعرفة الواسعة.		

17	تهتم الإدارة بالقوانين الرسمية واللوائح والوثائق الرسمية في تعاملها مع الموظفين.
18	تعتمد الجامعة على القنوات الرسمية في اتخاذ القرارات.
19	يشعر الفرد بالعزلة والإحباط داخل بيئة العمل.
20	القيم والمعايير الاجتماعية عديمة المعنى للفرد.
21	شعور الفرد بالغربة عن الثقافة وبيئة العمل المحيطة به.
22	استخدام الرؤساء السلطة لمصالحهم الشخصية.
23	عدم احترام العمال المواعيد المخصصة للعمل.
24	عدم الاهتمام بانجاز المهام والهروب من المسؤولية الموكلة للعامل.
25	تكون العلاقات القائمة بين المجموعات والأقسام على أساس المنافسة.
26	الهدف من وجودك في العمل من أجل الحصول على الراتب فقط.
27	يحتاج الأفراد الجدد لمعرفة القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها.
28	يتم التعامل مع الخلافات من خلال الالتزام بالقواعد والقوانين.

ملحق رقم (01):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

استمارة

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجامعية

دراسة ميدانية على مستوى جامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص إدارة وعمل-

إشراف الأستاذة:

*بن تركي أسماء

الطالبة:

خير الدين سامية

ملاحظة: نرجو من سيادتكم التعاون والاهتمام بالإجابة على بنود هذه الاستمارة للوصول إلى نتائج موضوعية وهذا بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

السنة الجامعية: 2013/2012

III. البيانات الشخصية:

3. الجنس: ذكر أنثى

4. السن:

3. المستوى التعليمي:

4. المهنة:

5. سنوات الخبرة:

IV. ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

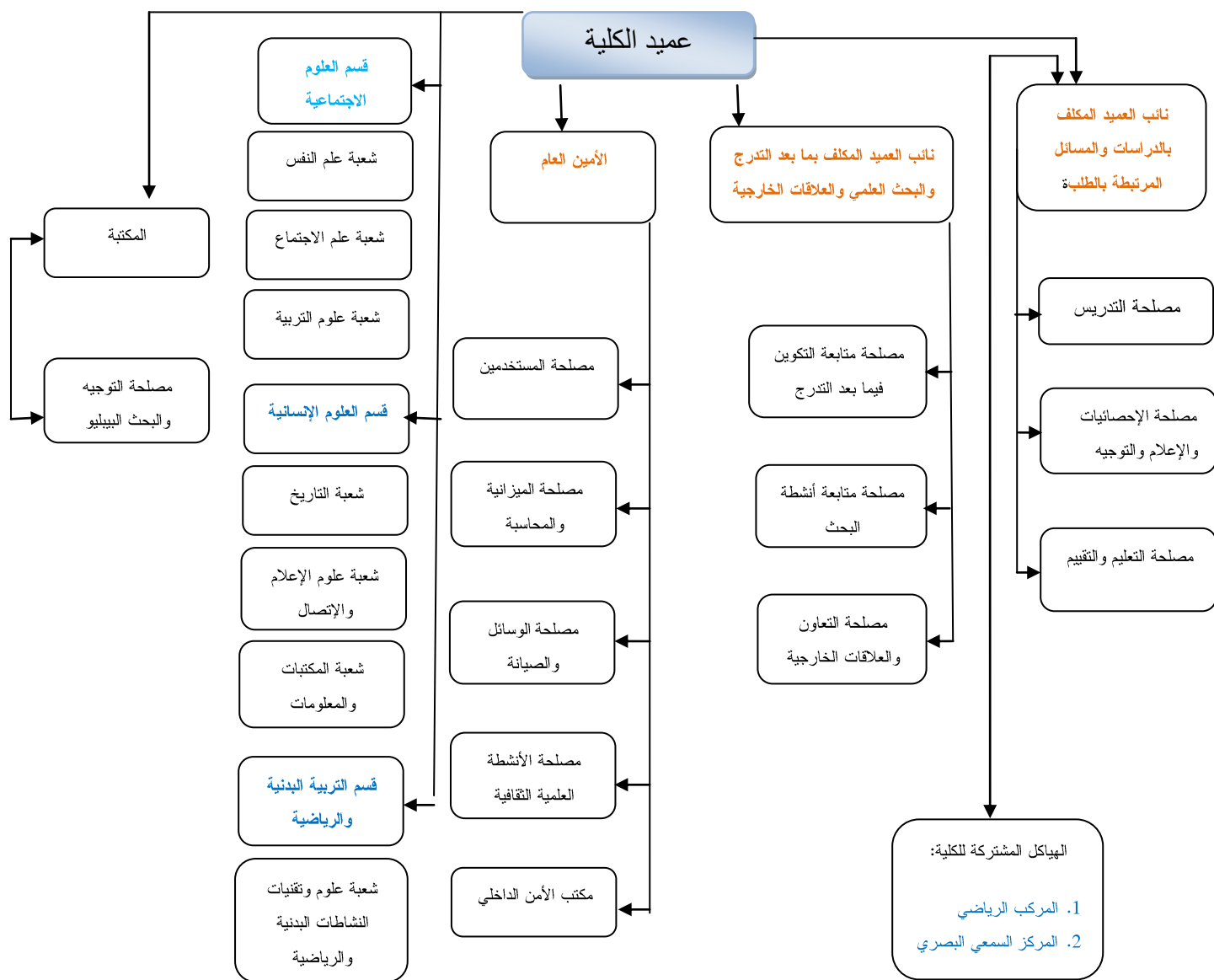
الرقم	العبارات	نعم	لا
01	تعين الجامعة الموظفين الذين يتشاركون معها في الأفكار التي تؤمن بها.		
02	توفر إدارة الجامعة ظروف مناسبة لأداء العمل المنوط لكل عامل.		
03	تشجع إدارة الجامعة العمال على احترام الآخرين لبيئة عملهم.		

		احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للجامعة من خلالها استحداث بيئة سليمة للسلوك التنظيمي.	04
		يوجد علاقات متينة من خلال الاهتمام بالأفراد داخل الجامعة.	05
		وجود ثقة متبادلة بين أعضاء الجامعة.	06
		تمثل الثقة عاملاً مهماً في تمسك أعضاء الجامعة بأفكارهم ومعتقداتهم.	07
		تقوم إدارة الجامعة بنشر أفكار معينة للتحكم في سلوك أعضائها.	08
		تسعى إدارة الجامعة إلى تعميم العمل في شكل فرق وجماعات عمل متعاونة من أجل تحقيق هدف مشترك.	09
		تشجع المنظمة الموظفين على المخاطرة.	10
		تحفز الجامعة الموظفين على العمل لدعم الرغبة في الإنجاز والمشاركة في النجاح.	11
		يوجد تبادل الخدمات بين الوحدات التنظيمية لمساعدة بعضهم البعض.	12
		اعتماد الإدارة على الديمقراطية وقبول آراء الآخرين.	13
		إشراك العمال في اقتراح ورسم أهداف مشتركة بصورة جماعية.	14
		يتصرف الأفراد بكل مسؤولية ومصداقية لأداء واجباتهم لتحقيق المصلحة العامة.	15
		يتم اللجوء إلى الإرشاد عند امتلاك الخبرة والمعرفة الواسعة.	16

		تهتم الإدارة بالقوانين الرسمية واللوائح والوثائق الرسمية في تعاملها مع الموظفين.	17
		تعتمد الجامعة على القنوات الرسمية في اتخاذ القرارات.	18
		يشعر الفرد بالعزلة والإحباط داخل بيئة العمل.	19
		القيم والمعايير الاجتماعية عديمة المعنى للفرد.	20
		شعور الفرد بالغرابة عن الثقافة وبيئة العمل المحيطة به.	21
		استخدام الرؤساء السلطة لمصالحهم الشخصية.	22
		عدم احترام العمال المواعيد المخصصة للعمل.	23
		عدم الاهتمام بإنجاز المهام والهروب من المسؤولية الموكلة للعامل.	24
		تكون العلاقات القائمة بين المجموعات والأقسام على أساس المنافسة.	25
		الهدف من وجودك في العمل من أجل الحصول على الراتب فقط.	26
		يحتاج الأفراد الجدد لمعرفة القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها.	27
		يتم التعامل مع الخلافات من خلال الالتزام بالقواعد والقوانين.	28

الهيكل التنظيمي للكلية

ملحق رقم (3):



الهيكل التنظيمي للكلية

ملحق رقم (3):

