

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

تشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد دراسة حالة القبضة الرئيسية لولاية بسكرة وحدة البريد بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

أقطي جوهرة

إعداد الطالب:

كرميش العباس

رقم التسجيل:
تاريخ الإيداع:

الموسم الجامعي: 2014-2015

قسم علوم التسيير

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية لمؤسسة بريد الجزائر في ولاية بسكرة وذلك من خلال اختبار مدى تبنى أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية. تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيع واسترجاع 41 استبيان لعينة ميسرة. وبعد التحليل من خلال البرنامج الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى جميع أنواع الثقافة التنظيمية المدروسة كانت بمستوى متوسط في مؤسسة البريد في ولاية بسكرة، حيث كانت الثقافة البيروقراطية في المرتبة الأولى من حيث التبنى ثم تليها ثقافة العشيرة ثم ثقافة التوجه نحو الزبون وأخيرا ثقافة التطوير. كما تم تقديم مجموعة من التوصيات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية، ثقافة التوجه نحو الزبون، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية، ثقافة العشيرة، مؤسسة البريد لولاية بسكرة.

Abstract : This study aimed to scanned the type of organizational culture at Algerie Poste 's enterprise –Biskra-. We used a convenience sample and we distributed 41 questionnaires and we analyzed the data through SPSS program, the study found that all organizational culture's types at Algerie Poste 's enterprise –Biskra- were average level. The results assured that bureaucratic culture has a first level in term of adoption, the clan culture at the second level, customer oriented culture at a third level, and the development culture as a fourth degree. The explanations and recommendations are also proposed.

Key words : organizational culture, clan culture, customer oriented culture, culture, development culture, bureaucratic culture, Algerie Poste 's enterprise –Biskra-.

الفهرس

الصفحة	المحتويات
الإطار العام للدراسة	
أ	مقدمة
ب	إشكالية الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ج	أهمية الدراسة
ج-د	الدراسات السابقة
د-ه	فرضيات الدراسة
ه	التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
ه-و	دوافع اختيار الموضوع
و	منهج الدراسة
و	حدود الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
9	تمهيد
10	ماهية الثقافة التنظيمية
10	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية
12	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
14	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
16	المطلب الرابع: مداخل دراسة الثقافة التنظيمية
17	تكوين الثقافة التنظيمية
17	المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية
19	المطلب الثاني: العناصر المكونة للثقافة التنظيمية
20	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية
21	المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية
23	أبعاد الثقافة التنظيمية ونماذجها ونظرياتها ووظائفها
23	المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
25	المطلب الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية
27	المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية
29	المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية
31	المطلب الخامس: خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	

36	تمهيد	
37	منهجية الدراسة	المبحث الأول
37	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها	
42	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب التحليل	
44	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها	
51	عرض نتائج الدراسة	المبحث الثاني
51	المطلب الأول: وصف خصائص المبحوثين	
53	المطلب الثاني: تقييم طبيعة الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد في ولاية بسكرة	
56	المطلب الثالث: الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية	
61	تفسير نتائج الدراسة والتوصيات.	المبحث الثالث
61	المطلب الأول: تفسير نتائج الدراسة	
64	المطلب الثاني: التوصيات	
65	المطلب الثالث: توجيهات لبحوث مستقبلية	
66	خلاصة الفصل	
68		الخاتمة
73-70		قائمة المراجع
74		قائمة الجداول
76-75		الفهرس
78-77		الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	ملخص لأبرز نماذج الثقافة التنظيمية	27-26
(1-2)	معامل ثبات بعد ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون	45-44
(2-2)	معامل ثبات بعد ثقافة التطوير	45
(2-3)	معامل ثبات بعد ثقافة البيروقراطية	45
(4-2)	معامل ثبات بعد ثقافة العشيرة	45
(5-2)	معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد الأول (ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون)	46-47
(6-2)	معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد الثاني (ثقافة التطوير)	48-47
(7-2)	معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد الثالث (ثقافة البيروقراطية)	49-48
(8-2)	معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد الرابع (ثقافة العشيرة)	50
(9-2)	توزيع مبحوثي الدراسة حسب متغير الجنس	51
(10-2)	توزيع مبحوثي الدراسة حسب متغير العمر	51
(11-2)	توزيع مبحوثي الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	52
(12-2)	توزيع مبحوثي الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	52
(13-2)	توزيع مبحوثي الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	53
(14-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات الثقافة التنظيمية حسب إجابات المبحوثين	54
(15-2)	نتائج تحليل T test للعينات المستقلة حسب الجنس	56
(16-2)	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في متغيرات الدراسة طبقاً إلى العمر	57
(17-2)	الفروق في المتوسطات الحسابية لثقافة الاهتمام بالزبون حسب فئات العمر	57
(18-2)	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في متغيرات الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة	58
(19-2)	الفروق في المتوسطات الحسابية لثقافة الاهتمام بالزبون حسب سنوات الخبرة	59
(20-2)	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في متغيرات الدراسة طبقاً طبقاً للمستوى التعليمي	59
(21-2)	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في متغيرات الدراسة طبقاً للمستوى الوظيفي	60
(22-2)	الفروق في المتوسطات الحسابية لثقافة الاهتمام بالزبون حسب المستوى الوظيفي	61

مقدمة

تعتبر منظمات اليوم عضو فعال في المجتمع الذي تعيش فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير والتأثر، فالمنظمة تحصل على مدخلات من موارد بشرية، تكنولوجيا، أنظمة، مواد أولية، معلومات، وتطرح في هذا المجتمع مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها، فالمجتمع بمثابة البيئة التي تعيش فيها المنظمة فهي توفر المصالح والمنافع الكثيرة كما توجه نشاطها وتؤثر فيه بدرجة معينة وهذا حسب عوامل عدة.

فالمنظمة هي نظام أشمل يتكون من عدة أنظمة فرعية تتمثل في النظام السياسي والنظام الاجتماعي والثقافي والنظام الاقتصادي، فهي تؤثر وتتأثر بهذه الأنظمة الفرعية، ويمارس النظام الثقافي تأثيرا مهما على حياة المنظمات وكفاءتها.

إن المنظمات تستقبل الموارد البشرية محملين بقيم ومعتقدات واتجاهات وعادات وثقافة تكونت فيهم من بيئتهم الاجتماعية خلال فترة معينة، وهم يلتحقون بالمنظمة يجدون في هذه الأخيرة قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بها، يقسمها كل أعضائها على كل مستوياتها التنظيمية، وهي بمثابة الثقافة التي تميز المنظمة عن غيرها فهي تحدد هويتها في المجتمع.

إن وجود المنظمة يرتبط بتحقيق أهدافها وترتبط هذه الأخيرة بمدى اندماج الفرد في ثقافة المنظمة وتلاءم قيمه واتجاهاته مع قيم وثقافة المنظمة، وهو ما يعني أن تحقيق هذه الأهداف مرتبط بتحقيق أهداف الفرد ورغباته.

1. إشكالية الدراسة

يثير موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام الكثير من صانعي القرار في المؤسسات الحكومية، ولاسيما أن توقيع اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، والانضمام المرتقب إلى منظمة التجارة العالمية سيفتح الباب أمام المؤسسات الأجنبية القوية، ذات الثقافة التنظيمية والتنظيم المقدمين، لذا أصبح لزاما على مسيري مؤسساتنا الوطنية إعادة النظر في أساليب الإدارة والتنظيم وإدارة الموارد البشرية وبالأخص في مجال الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال تعديل أو تغيير القيم السائدة واستبدالها بقيم راسخة تتوافق مع تطلعات العاملين وبشكل يمكنها من الاستمرار والنمو في ظل التغيرات المتسارعة والمتواصلة. وهنا تكمن مشكلة هذه الدراسة في تشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة البريد لولاية بسكرة، ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لمختلف جوانبه وللقيام بالتحليل الضرورية التي تسمح بإبراز هذه الثقافة قمنا بصياغة إشكالية بحثنا كما يلي:

ما طبيعة الثقافة التنظيمية بمؤسسة البريد لولاية بسكرة ؟

لتحليل هذه الإشكالية، ودراستها بعمق، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1 - هل تسود مؤسسة البريد الثقافة البيروقراطية ؟

2 - هل تمتلك مؤسسة البريد ثقافة موجهة نحو الاهتمام بالزبون ؟

3 - هل تسود مؤسسة البريد ثقافة التطوير؟

4 - هل تسود مؤسسة البريد ثقافة العشيرة ؟

2. أهداف الدراسة

1 - تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية كأبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة.

2 - التعرف على للثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة البريد لولاية بسكرة.

3 - التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع الثقافة التنظيمية.

4 - تحديد العوامل التي تساهم في رسخ الثقافة التنظيمية.

3. أهمية الدراسة

- 1- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهوم الثقافة التنظيمية.
- 2- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات.
- 3- تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل التي تساعد المنظمة على التميز في بيئتها واستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- 4- تعزيز فمم العاملين لأهمية الثقافة التنظيمية.

4. الدراسات السابقة

- 1- دراسة إلياس سالم، 2006، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL- وحدة EARA بالمسيلة، توصل إلى أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد أساسا بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم، المعتقدات والأفكار مثل: المشاركة، الإبداع، التجديد والابتكار، احترام الوقت، الانضباط في العمل، الالتزام بقواعد وأنظمة وفلسفة المنظمة، الاستقلالية في ممارسة المهام.
- 2- دراسة عبد الإله، 2006، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، وهدفت إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة، كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جدا وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط. وخلصت الدراسة إلى التأكيد على ضرورة تخفيض شخصية القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة مستوى التفويض، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

3 -دراسة منصور بن ماجد آل سعود، 2003، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، التطبيق على إمارتي منطقة الرياض ومكة المكرمة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الخصائص الإدارية والتنظيمية لإمارتي الرياض ومكة المكرمة، والتعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية في كل من الإماراتين من وجهة نظر القيادات الإدارية، كما هدفت إلى التعرف على أبعاد السلوك القيادي للمسؤولين في الإماراتين، ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية لكل إمارة بالسلوك القيادي لمسئوليها. وأظهرت الدراسة أن قضية التفكير بالتطوير تحتل المرتبة الأولى لدى المبحوثين، يليها تدرج السلطة ثم التركيز على المصادقية، ووجود علاقة قوية بين تفسير سلوك القائد وكل من البعد التنظيمي والبعد الإداري والبعد الإنساني، كما أظهرت أن الثقافة التنظيمية في الإماراتين تتأثر بالأسلوب القيادي وتؤثر فيه وخصوصا سلوك القائد والذي يعد مؤثرا جدا في الثقافة التنظيمية.

4 -دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة. وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات، التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel، تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وأن هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف، والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.

5. فرضيات الدراسة

ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية وضعنا الفرضيات التالية:

1 -تمتلك مؤسسة البريد ثقافة موجهة نحو الاهتمام بالزبون.

2 -تسود ثقافة التطوير في مؤسسة البريد.

3 -تسود الثقافة البيروقراطية في مؤسسة البريد.

4 -تسود ثقافة العشيرة في مؤسسة البريد.

6. التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

-الثقافة التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، كما أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكلها جماعة معينة، وذلك بهدف التعرف على حل لبعض المشاكل فيها، والتأقلم مع محيطها الخارجي، والانسجام أو التكامل الداخلي، إذ تمثل الثقافة التنظيمية المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتتمارس هذه الميزات تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، مثل تبني المنظمة قيمها كالتخضوع للأنظمة، والقوانين، والاهتمام بالعملاء، وتحسين الكفاءة والفاعلية.

-ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون: وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.

-ثقافة التطوير: هي محاولة المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير.

-ثقافة البيروقراطية: ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والامتثال، والتقيّد باللوائح والقوانين.

-ثقافة العشيرة: يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى انهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة.

مؤسسة البريد لولاية بسكرة: توظف وحدة البريد بولاية بسكرة عددا إجماليا من العمال يقدر بـ387 عامل موزعين على المديرية الولائية وعلى مكاتب البريد المنتشرة عبر الولاية، وعددها بـ89 مكتب بريدي موزعة على دوائر وبلديات الولاية.

7. دوافع اختيار الموضوع

الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هي:

1 -ارتباط الموضوع بمجال التخصص.

2 -محاولة فهم الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

3 -الموضوع يتميز بطابع الدراسات الحديثة.

4 -الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع، وفي مؤسسة البريد لولاية بسكرة.

8. منهج الدراسة

قبل التطرق إلى المنهج المتبع في هذه الدراسة لا بد من توضيح التموضع الابستمولوجي للباحث، وفي هذا السياق فإن النموذج الوضعي (le paradigme positiviste) هو المتبع في هذه الدراسة، حيث يحاول الباحث فهم وشرح ظواهر معينة بالاعتماد على حيادية التحليل للوصول إلى نتائج موضوعية، وضمن هذا النموذج فإن المقاربة المناسبة هي الاستنتاج العقلي المنطقي حيث تتطلق الباحث من العام إلى الخاص. أي أنه يهتج إشكالية البحث التي تكون مستلهمة من نظرية ذات قبول عام ثم تضع الفرضيات التي تتعلق بحالة خاصة ثم يتم اختبارها من أجل تأكيدها أو رفضها وبالتالي الإضافة إلى النظرية الأساسية جزءا من المعرفة. وللوصول إلى قبول أو رفض الفرضيات فإن الباحث يتبع المنهج الكمي في جمع البيانات وذلك باستخدام الأداة الأكثر شيوعا في المنهج الكمي والمتمثلة في الاستبيان.

9. حدود الدراسة

-حدود زمنية: تم توزيع الاستمارة في المؤسسة محل الدراسة خلال سنة 2015 وعليه فإن الدراسة لم تأخذ بعين الاعتبار أي تغييرات قد تجرى في المؤسسة محل الدراسة بعد ذلك.

-حدود مكانية: أجريت هذه الدراسة على القبضة الرئيسية لولاية بسكرة.

-حدود بشرية: أجريت الدراسة على جميع الموظفين في المؤسسة.

-حدود موضوعية: ركزت هذه الدراسة على موضوع تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة بريد

ولاية بسكرة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد

يحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فقد أدرك قادة المنظمات أهمية العلاقة بين الثقافة والإدارة، بالفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية عظمى في العالم، فقد سيطرت اليابان على الأسواق العالمية وأسست لها شهرة قوية ارتكزت على الجودة والقيم والخدمات، وقد عزا أغلب علماء الإدارة والتنظيم النجاح الياباني إلى ثقافة المجتمع الياباني، وعليه أصبحت الثقافة أحد المواضيع الساخنة في الإدارة منذ بداية الثمانينات، واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات، ولما كانت الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية، فإن هذا الفصل بمباحثه الثلاثة سيتناول مفهوم الثقافة التنظيمية، وخصائصها الرئيسية وأهميته، ومداخل دراستها، كما سنتطرق في هذا الفصل مصادر الثقافة التنظيمية والعناصر المكونة لها، ومستوياتها وأنواعها، ويختتم هذا الفصل بمباحثه بالتعرف على الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية، ونماذجها ونظرياتها، ووظائفها، كيفية خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث اهتم عدد كبير من الباحثين والمنظرين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه، وتعني القيم السائدة في المنظمة من اتجاهات، واعتقادات واقتراحات، وتوقعات، ونشاطات، وتفاعلات، وتقاليده وانطباعات، ومشاعر، مما يعني وجود جانب غير رسمي في المنظمة.

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

نظرا لتعدد وتنوع تعاريف الثقافة التنظيمية لم يتوصل الباحثون في مجال التنظيم إلى وضع تعريف محدد لها وإنما طوروا الكثير من التعاريف التي قد يغلب عليها التداخل و إن كان بعضها يكمل بعضها، والتي سنحاول التطرق إلى بعضها.

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المنظمة.¹

كما تعرف الثقافة التنظيمية أيضا على أنها القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ماهو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وماهو الصحيح أو الخاطئ، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى، وبذلك تعتبر ميزة المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات.²

ويعرفه "Edgard" بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيها بخصوص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى.³

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 78.

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 264.

³ زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة سطيف، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، العدد01، 2007، ص55.

وتعرف أيضا بأنها جميع التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيئا.¹

كما تعرف على أنها مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل.²

وتعرف أيضا بأنها عبارة عن مجموعة من القيم تحدد ما الذي يكون جديرا بالتقدير، والمبادئ التي تحدد ما يمكن قبوله والتي تشكل اتجاهات وسلوك الموظف، وكعنصر من عناصر التنظيم غير الرسمي فإن الثقافة المشتركة لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر، ومع ذلك يمكن توصيلها من خلال الروايات عن النجاحات السابقة والاحتفالات والمناسبات الخاصة وشعارات المنظمة والرموز الموحدة.³

ومهما تعددت تعاريف الثقافة فالجميع اتفق على أن الثقافة التنظيمية ركزت على مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية مهمة من الناحية الأخلاقية لأن الثقافة تعكس القيم المشتركة والتي بدورها توجه وتؤثر على سلوك العاملين، فالثقافة ليست مجرد أداة تنظيمية تؤثر على الأخلاق بل هي القوة الرئيسية، لأنها تقوم بتعريف العاملين بالقيم التي تدعمها المنظمة أو تلك التي لا تسمح بها، فهناك أدوات تنظيمية أخرى كالقوانين والسياسات الواضحة، ونظام المكافآت ودرجة اهتمام المنظمة بالعاملين، ونظام الاختبار، والتركيز على المعايير القانونية والمهنية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات، فإنها جميعا تؤثر على القيم الأخلاقية واتخاذ القرارات وبالتالي تحدد ثقافة المنظمة.⁵

¹ بسام محمد أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25 العدد 1، 2010، ص4.

² أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005، ص435.

³ رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص219.

⁴ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص312.

⁵ كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص511.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص المشتركة وإن كان تفاوت في درجة تواجدها والالتزام بها في المنظمة، وأهم هذه الخصائص:¹

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية التصرف في العمل.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على المبادرة والتجريب.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

كما تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدّها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة لأخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص كالتالي:²

- الانتظام في السلوك والتفديد به : نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
 - المعايير: هناك معايير فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه.
 - القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل نسبة متدنية من الغياب وعدم مخالفة الأنظمة والتعليمات.
 - الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
 - القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى.
- كما تتميز الثقافة التنظيمية بخصائص تبرز معالمها إذا ما تواجدت مجتمعة في المنظمة وهي:

- الاكتساب والتعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية بل مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد ، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ، فللفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والثقافة التنظيمية مكتسبة من

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2008، ص373.

² السكارنه بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 159-160.

خلال تفاعل الفرد في المنظمة، فيتعلم من القادة أسلوب العمل والمهارات اللازمة، والطريقة التي يتعامل بها مع زملائه ومن خلال هذا التفاعل يكتسب مهارات جديدة ويتعلم كيفية تطبيقها¹.

-الإنسانية: للإنسان قدرات عقلية تجعله قادراً على الابتكار والتعامل مع الرموز ليتكيف مع البيئة وينتقي القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، فهو الذي يصنع الثقافة ويرسم عناصرها ومحتواها عبر التاريخ، والثقافة بدورها تشكل شخصية الإنسان فيعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة ، وبما أن الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمعاني التي يأتي بها العاملون إلى المنظمة أو تتكون لديهم خلال تفاعلهم².

-الاستمرارية: السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض إليه المنظمات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، فعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية موجودة لدى العاملين إلا أنها تستمر في تأثيرها على المنظمات حتى بعد زوال جيل من العاملين وذلك لانقالها من جيل إلى آخر³.

-الثقافة نظام مركب: حيث أنها تتكون من مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتكوين ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة كنظام مركب جانب معنوي وهو النسق المتكامل المتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها العاملون. وتشمل أيضاً جانب سلوكي يتمثل في عادات وتقاليد العاملين، والآداب والممارسات العملية المختلفة. كما تشمل جانب مادي وهو كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة⁴.

-التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية واستجابة لملائمة التغير والتطور في بيئة المنظمة⁵.

-نظام متكامل: فبكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد عناصر الثقافة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي عناصرها⁶.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لولاية قالمه، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 44.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط 2، 2003، ص 190.

³ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 14.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 407.

⁵ نفس المرجع والصفحة.

⁶ نفس المرجع والصفحة.

-الثقافة نظام تراكمي: تتراكم السمات الثقافية لأي ثقافة تنظيمية لتمييز عن غيرها وتتحدد ملامحها وخصائصها عبر فترة زمنية وبطرق مختلفة، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن القيم والتقنية تتراكم بطريقة مختلفة عن أدوات الإنتاج...الخ¹.

-الثقافة نظام متغير ومتطور: فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي، بل هي في تغير مستمر حيث تفقد ملامح قديمة وتدخل عليها ملامح جديدة².

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

إن التطور الذي حدث في علم الإدارة نتيجة للتوسع في الدراسات والأبحاث، أبرز العديد من المناهج الجديدة لدراسة المنظمات ومنها منهج دراسة ثقافة المنظمة، والذي يعني إمكانية دراسة المنظمة وتحليلها من خلال تحليل خصائص ثقافة المنظمة ومكوناتها وأبعادها، وهذا الاتجاه الجديد أعطى أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية، بحيث أصبحت من أهم المكونات الأساسية للمنظمة وعامل مؤثر في مختلف الجوانب السلوكية والتنظيمية داخل المنظمة.

كما أن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة لأنها موجودة في جميع المنظمات، حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها ، وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع مرور الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات لعمال والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.

وتنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ، ونظام الاتصالات والمعلومات، وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات ، وقد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها كما في الشركات اليابانية والأميركية، وقد تكون مصدراً للضعف للمنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير.

¹ زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص22.

² حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران، الأردن، 1997، ص444.

إن وجود الثقافة التنظيمية القوية يدعم العمل الجماعي وينظم العلاقات الإنسانية ، كما يساعد على فهم الأحداث التي تمر بها المنظمة واستيعاب السياسات التي تنتهجها ، ووضع الطرق التي تمكن الزبائن المنظمة من التفاعل معها.¹

كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:²

-الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين ، حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

-إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

-العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك

فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها أيضا ثقافة المنظمة.

-تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك

مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

-الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عند رضاهم على قيمها، وأحكامها، وقواعدها، حيث يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

-الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة بعدم اللجوء إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك

المطلوب.

-تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات كاللثبات في العمل، ولكنها

قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.

¹ محمد غالب المطيري، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص15.

² محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص20.

-ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في جذب واستقطاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين. والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تفضل العاملين المبدعين، كما أن المنظمات التي تكافئ التميز والتطوير يتوجه إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

-تعتبر الثقافة عنصراً جديراً تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه، وكلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفز قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتغيير والتطوير.

-تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمانهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

المطلب الرابع: مداخل دراسة الثقافة التنظيمية

أورد (smith) سبعة مداخل في دراسة الثقافة التنظيمية، وقد تبلورت هذه المداخل خلال مراحل تطور مفهوم الثقافة وتلك المداخل هي:¹

- 1 - المدخل السلوكي: يؤكد هذا المدخل على أن الثقافة هي سلوكيات مشتركة ومتعلمة.
- 2 - المدخل التاريخي: ينظر هذا المدخل إلى الثقافة على أنها ميراث اجتماعي أو تقليدي، والذي ينتقل عبر الأجيال.
- 3 - المدخل الفكري: يبين هذا المدخل أن الثقافة التنظيمية عبارة عن أفكار معقدة أو عادات متعلمة.
- 4 - المدخل المعياري: يركز هذا المدخل على أن الثقافة تعبر عن المثاليات والقيم والمعتقدات.
- 5 - المدخل الوظيفي: يشير هذا المدخل إلى أن الثقافة هي طريقة لحل مشاكل الأفراد الناتجة عن التكيف مع البيئة.
- 6 - المدخل الهيكلي: يوضح هذا المدخل أن الثقافة التنظيمية تتكون من أفكار ورموز أو سلوكيات مثالية مترابطة.

¹ رضويي حوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص7.

7- المدخل الرمزي: وتتحدد الثقافة التنظيمية من خلال معايير محددة تشترك فيها المنظمة.

كما يتجه البعض إلى اعتماد مدخلين لدراسة وتحليل ثقافة المنظمة:¹

1- مدخل يرى الثقافة كنظام فرعي داخلي لكل المنظمة: حيث يسمح للعاملين بالتكيف مع هيكل المنظمة الذي يعتبر بدوره عضوا في البيئة الداخلية للمنظمة، كما عليها أن تتأقلم أيضا مع هذه البيئة، وطبق لهذا المفهوم فإن المنظمة لها ثقافتها المستمدة من البيئة المحيطة.

2- مدخل يرى المنظمة لثقافة كإكلمة: بمعنى أنها نظام للمعرفة، يكون فيه لكل أعضائها قادرين على التغيير والتصرف طبقا لعقول موحدة. ويرى (schien) أن الثقافة هي مجموعة الفروض الأساسية التي أنتجها مجتمع المنظمة، والتي تتبلور في صورة مجموعة من القواعد، التي تقدم لحل مشاكلهم الخاصة بالتكيف مع البيئة المحيطة، وتحقيق التكامل الداخلي للمنظمة، وهذه الفروض تم اختبارها وتأكيدها بدرجة كافية في التطبيق العملي بشكل يسمح بالاعتماد عليها، وبالتالي تدريسيها لكل أعضاء المنظمة في كل المستويات، وتقديمها على أساس السلوك المناسب والأساس العملي لإمكانية التفكير والشعور بمشاكل العمل الجماعي. وعلى هذا الأساس فإن الفروض الأساسية للعمل داخل المنظمات تقوم على أساس العلاقة بالبيئة، والشعور بالحقائق، ومفهوم الوقت والمكان، ونموذج الإنسان ونشاطه، وعلاقاته الازدواجية مع الآخرين، ويتم التعبير عن ذلك في صورة إشارات غير مباشرة تحكم نظم القيم الشخصية.

المبحث الثاني: تكوين الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تلعب دورا حيويا في حياة المنظمة، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد متكامل، يجعلها وحدة مترابطة لها اتجاه واضح ومحدد، كما تجمع أعضاء المنظمة وتوجههم نحو هدف واحد هو استمرار وبقاء المنظمة، وقدرتها على المنافسة، وتلعب الثقافة التنظيمية دورا أساسيا في الرقابة على سلوك

¹ منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي مكة المكرمة والرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص25.

أعضائها عن طريق الرقابة الذاتية، وإضفاء ميزة تنافسية للمنظمة أمام منافسيها، ولعل هذا الدور الحيوي هو الذي دفع الباحثين لدراسة الثقافة التنظيمية ووظائفها داخل المنظمة، والثقافة التنظيمية لا تنشأ صدفة أو فجأة، بل هي عملية معقدة وطويلة وتحتاج إلى فترة زمنية كي ترسخ فيها الافتراضات والقيم الخاصة بها، كما أنها تحتاج إلى وسائل لتنتقل من جيل إلى آخر داخل المنظمة، ولكي يتم فهم الثقافة التنظيمية لابد من معرفة مصادرها التي تتبع منها، وأهمية كل مصدر من خلال الدور الذي يلعبه في تكوين الثقافة التنظيمية. كما أنه يوجد العديد من المصادر التي تشترك في تكوين الثقافة التنظيمية ومنها:¹

- خصائص العمال ضمن المنظمة: إن المصدر الأساسي للثقافة هم العاملون الذين يشكلون المنظمة ولمعرفة سبب اختلاف الثقافات يتم النظر إلى أعضائها، إذ تختلف ثقافة المنظمة تبعاً لقيم وشخصيات وسلوكيات عمالها، فالمنظمة تختار أفراداً يتوافقون مع قيمها ومبادئها كما أن الأفراد قد ينجذبون إلى منظمات توافق سلوكياتهم وقيمهم. أما الأفراد الذين لا يتوافقون مع المنظمة فإنهم يغادرون وهكذا يتحقق الانسجام.

- الأخلاقيات التنظيمية: معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا. وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

- نظام حقوق الملكية: يمتلك المدراء في الإدارة العليا حقوق ملكية قوية مقارنة بالأفراد العاملين، حيث يمتلكون حقوق القرار وحقوق التصرف بالموارد التنظيمية، في حين يمتلك الأفراد العاملون حقوق التوظيف الدائم وحق الأجر، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد لذا تساهم عملية توزيع حقوق الملكية في المنظمات في وجود نمط ثقافي معين فيها. وذلك من خلال محاولة تخفيض هذه الحقوق التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والاعتراب التنظيمي، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالزبائن وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

- الهيكل التنظيمي: يشير الهيكل إلى الطريقة التي يعتمد عليها المدراء في تصميم منظماتهم بقصد تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، كما يعبر عن التركيب الداخلي للمنظمة الذي يوضح الكيفية التي تترابط بها الوظائف والمهام، ويمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، فهناك

¹ سامي فيض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009، ص 173-172.

كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع التشويش على المعلومات وتسرع من تدفقها.¹

المطلب الثاني: العناصر المكونة للثقافة التنظيمية

تعددت جهات نظر الباحثين والدارسين حول العناصر المكونة للثقافة التنظيمية، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم الاتفاق حول طبيعة المفهوم وإلى تعدد الأوجه والأبعاد والمصادر التي يمكن من خلالها وصف الثقافة التنظيمية. ومن أهم هذه العناصر التي تعتبر جوهر الثقافة التنظيمية:

- القيم التنظيمية: تمثل القيم قلب الثقافة أو جوهرها ويعبر هذا المستوى على درجة أكبر من حيث وعي وإدراك العاملين له، وتعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، حيث تحدد القيم ما هو مقبول وما هو غير مقبول وما هو مفضل وما هو غير مفضل بالنسبة لأعضاء المنظمة²، وتتجسد أهمية القيم في كونها مرجعاً يسمح بتصوير السلوك والفعل والقرار، كما يسمح أيضاً بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات. ومن هذه القيم نجد المساواة بين العاملين واحترام الآخرين والاهتمام بالأداء³.

-المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية⁴. ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للعاملين، والسعي إلى التخلص من المعتقدات السلبية.

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنويع بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، سنة 2010، ص126.

² محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2005، ص7.

³ مسعودة شريفي وكريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية وثقافة المنظمة في منظمات الأعمال المعاصرة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 2012، ص7.

⁴ كمال رزيق، أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي حول إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة، الجزائر، 2008، ص6.

ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

-الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة من منطلق أنها مفيدة لهم وللمنظمة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها معروفة وواجبة الإلتباع ، ومن الأمثلة على ذلك ضرورة استئذان الموظف من رئيسه قبل الخروج من مكانه لأي سبب².

-التوقعات التنظيمية: وتتمثل بالتعاقد السيكولوجي (النفسي) الذي تم بين الموظف والمنظمة، وهي ما يتوقعه العامل من المنظمة، وما تتوقعه المنظمة من العامل، أي توقعات المرؤوسين من الرؤساء والرؤساء من المرؤوسين، والزميل من الزملاء، والمتمثلة في توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية³.

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

إن الثقافة تتطور من خلال مجموعة من القوى، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو المجتمع مع خصائص المنظمة وفيما يلي توضيح لهذه المستويات.

-ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة، والتي ينقلها العاملون من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع الذي يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب القبول من ذلك المجتمع ليتمكن من تحقيق أهدافها⁴.

¹ جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العاملة للمرور والإدارة العامة للجسبية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007، ص36.

² محمد غالب المطيري، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين، دراسة حالة قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص29.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص266.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص417.

-ثقافة الصناعة أو النشاط التي تنتمي إليه المنظمة: تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها، حيث يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها¹.

-الثقافة الداخلية للمنظمة: ويقصد بها مجموع العوامل الثقافية المشتركة بين العمال وجماعات العمل داخل المنظمة، والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، وتعامل العاملين واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض، إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة، الأمر الذي من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى العاملين، مما يمكنهم من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.

-الثقافات الفرعية: إن المنظمات العامة والكبيرة نجد أن لديها ثقافات مختلفة في مواقع وأماكن العمل داخل المنظمة، حيث تتكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة، أو تتكون داخل أقسام أو إدارات المنظمة. ويلاحظ على مستوى المنظمة أن ثقافة المنظمة في التسويق تختلف عن ثقافتها في الإنتاج².

المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة وهما³:

1 الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة لونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق ميزة تنافسية، مرجع سابق، ص 90-91.

² جمال الدين محمد مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص33.

³ محمد غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، مرجع سابق، ص14.

واتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون. وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها الثقة والتي تشير إلى الدقة والتعذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة، الألفة والمودة ويمكن أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة مع العاملين داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

وهناك عاملين يحددان درجة قوة الثقافة نذكرهما فيما يلي:¹

- الإجماع: ويشير إلى مدى تشارك العاملين لنفس القيم في المنظمة، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من العاملين على القيم والمعتقدات أو مشاطرة أوسع للقيم. ويعتمد مدى الإجماع على عاملين هما تعريف العاملين واطلاعهم على القيم السائدة في المنطقة وكيف يتم العمل. نظم العوائد والمكافآت إذ أن منح العاملين الملتمزمين بالقيم عوائد ومكافآت من شأنه مساعدة الآخرين على تعلم هذه القيم وفهماها.
- الشدة: وتشير إلى مدى قوة تمسك العاملين في المنظمة بالقيم والمعتقدات ، وتزداد المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بهذه بالقيم والمعتقدات ، وفي ظل الثقافة القوية يزداد التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة التي لها تأثير كبير على سلوكيات العاملين.

2- الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم إتباعها واعتناقها بقوة من طرف العاملين في المنظمة ، ولا تحظى بالثقة والقبول من معظمهم، فنفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وبالتالي سيجد العاملون في المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها. وفي الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية، كما تتجسد في

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم التجارية، المسيلة، الجزائر، 2006، ص22.

نظم الإدارة الأتوقراطية، وفيها تتخفص الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن ثقافة المجتمع والمحيط.¹

كما قسم جون كوتر وزميله الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع وهي:²

- ثقافة القوة: تميل المنظمات التي تعتتق هذا النوع من الثقافة إلى اعتماد المركزية الشديدة، إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا، وعندما يصبح حجم المنظمة كبيراً تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة والمعقدة والظروف التي تواجهها.

- ثقافة الدور: تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق، والبيروقراطية بدرجة كبيرة، والأدوار محددة بشكل جيد، والنظم والإجراءات، وعدم تفضيل المخاطرة، فالمديرون يوضحون للعاملين بشكل دقيق ما يتوقعونه منهم، ويصفون العمل بشكل جيد ومن ثم يختارون العمال المناسبين لهذا العمل، أما صلاحيات المديرين وقوتهم في المنظمة فأنها تتحدد بمستوياتهم التنظيمية، والمشكلة الرئيسية في ثقافة الدور إنها تكون مناسبة متى اتسمت الظروف البيئية بالاستقرار وهو أمر نادر الحدوث.

- ثقافة المهمة: تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وانجاز ما هو مطلوب بدلاً من الأدوار الرسمية للعاملين، وتتميز هذه الثقافة بسيادة النزوع نحو حل المشكلات، والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي، والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية، فالعاملون يقيمون بعضهم البعض بالاستناد إلى مدى مساهمتهم في انجاز المهام الموكلة إليهم، كما أنهم يتوقعون بنفس الوقت مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة، وكل هذه الجوانب تجعل من المنظمة عالية التكيف. وهذه الثقافة مناسبة للصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي، والمشكلة في هذا النوع تتمثل في صعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد.

- ثقافة الفرد: تقوم على المساهمة الهامة للأفراد في صنع القرار، حيث تعطي الأولوية للأفراد وكذلك لا يسيطر أحد الأفراد على الباقي ويمكن ملاحظتها في المنظمات التقنية صغيرة الحجم.

المبحث الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية ونماذجها ونظرياتها ووظائفها

¹ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2000، ص3.

² أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "PalteI" في فلسطين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2008، ص 17.

المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية.

لا يزال موضوع أبعاد الثقافة التنظيمية محل خلاف وجدال ، ولم يتم التسليم به من حيث أعدادها وأنواعها الأساسية منها والثانوية رغم ما كتب عن الثقافة التنظيمية من مقالات ودراسات وبحوث . ويشير الخفاجي إلى تداخل الحديث عن أبعاد ثقافة المنظمة مع خصائصها تارة، ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى، كما وضح عدد من الأبعاد وفق وجهات نظر مختلفة فيما يأتي:¹

• الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال خصائصها: حيث حددت تلك الأبعاد بالآتي: (الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر، العدائية، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الفريق، التوجه نحو الأفراد، الاهتمام بالتفاصيل، الاستقرار)

• الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال عناصرها: والتي تتضمن الأبعاد الآتية (القيم الصريحة والقيم غير الصريحة، التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء، الأعراف والتقاليد والطقوس، القصص والأساطير حول بلويخ المجموعة، لغة الحديث النموذجية المستخدمة بالمجموعة في بيئتها، المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح ، الرموز والتعبيرات المجازية المجسدة لحالتي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة).

• الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال النظر في مستوياتها: وتتمثل في ثلاثة جوانب رئيسية هي (الجوانب التطبيقية العملية، القيم والأعراف السلوكية، المعتقدات والافتراضات الأساسية).

• الاستدلال بأبعاد ثقافة المنظمة وفق دراسات (Hofstede): ارتكزت دراسات (Hofstede) على مجموعة قيم أساسية موجهة لسلوك العاملين في شركة (IBM)، كأساس للاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة، وشكلت تلك الأبعاد أداة مفسرة للفروق في التنوع الثقافي وتأثيرها على سلوك المديرين والعاملين في تلك الشركات وتتمثل هذه الأبعاد في: (التفاوت في السلطة ، تجنب الغموض ، الفردية / الجماعية ، الذكورية / الأنثوية، التوجه طويل الأمد).

كما ذكر الكتاب العديد من أبعاد الثقافة التنظيمية، ومنها:²

¹ محمد غالب المطيري، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين، مرجع سابق، ص 36.

² حسين حريم، إدارة المؤسسات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 262.

- الهوية: هي مدى انتماء العاملين للمنظمة ككل ، بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- الرقابة: وهي مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- المبادرة الفردية: هي درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- المخاطرة: مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ويسعون للمبادرة والتجريب.
- التوجيه: إلى أي مدى تضع المؤسسة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.
- التكامل: مدى تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق.
- دعم الإدارة: مدى قيام الإدارة بتوفير المساعدة للعاملين.
- التسامح مع النزاع: درجة تشجيع العاملين على إظهار التسامح في حل الخلافات والانتقادات بصورة مكشوفة.

-أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المؤسسة على التسلسل الهرمي وغيره.

المطلب الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية

- 1 نموذج كاميرون وكين: يقوم هذا النموذج على بعدين أساسيين، يؤكد البعد الأول على محور تركيز المنظمة البيئة الداخلية مقابل البيئة الخارجية، بينما يركز البعد الثاني على الاستقرار والضببط مقابل المرونة والتقدير، كما يحتوي هذا النموذج على ستة أبعاد تقيس السمات الأساسية للثقافة التنظيمية تتمثل في (الخصائص المهيمنة، القيادة التنظيمية، إدارة العاملين، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، معايير النجاح) وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من أربع أنواع للثقافة التنظيمية هي (ثقافة القبيلة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية)¹.
- 2 نموذج ديل وكينيدي: اقترحا في نموذجهما حول الثقافة التنظيمية أن أساسها هو تشابك ستة عناصر ثقافية هي:

-التاريخ: هي رواية مشتركة للماضي تضع أساس الثقافة التنظيمية، وتقاليد الماضي تبقى العاملين

متبنين القيم الجوهرية التي بنيت عليها المنظمة.

¹ عامر علي العطوي وإلهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص44.

- القيم والمعتقدات: تتشكل الهوية الثقافية حول معتقدات مشتركة، وما هو مهم فعلا والقيم التي تحدد ما تمثله المنظمة.
- الطقوس والاحتفالات: إن الطقوس هي الأشياء التي يقوم بها الأفراد كل يوم والتي تجمعهم معا، مثل لقاءات بعد نهاية العمل أو الالتقاء بجميع العمال وتوديعهم قبل المغادرة.
- القصص: تعطي قصص المنظمة أمثلة نموذجية عن الكثير من القيم في المنظمة، وتلقي الضوء على العاملين الذين يمثلون شخصيات لهذه القيم، حيث تسمح القصص للعمال بأن يتعلموا ما هو متوقع منهم وأن يفهموا بصورة أفضل ما تمثله الأعمال.
- الشخصيات البطولية: فيما يخص الشخصيات البطولية فهي قصص من نوع آخر فهي تروي بعض الأحداث التاريخية للمنظمة خاصة نجاحاتها وتلك الفترات البطولية التي مرت بها، ولكن بصفة مثالية يغلب عليها الطابع الخرافي بشكل كبير، وبهذا نجد أن الشخصية البطولية هي قصة مثالية شخصياتها هم أبطال المنظمة تروي أحداث حقيقية وقعت في هذه المنظمة بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم الثقافية داخلها.
- الشبكة الثقافية: وتعتبر الهيكل الخفي للمنظمة وتهتم بربط عناصر المنظمة ببعضها حيث تتكون من (تعزيز القيم وترويج الأساطير- الحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمنظمة- ربط صداقات وإيجاد مؤيدين ومساندين)، كل شبكة لديها هيكلها الخاص، وعموما نجد خمسة أنواع من الأشخاص ينشطون هذه الشبكة وهم (المتحدثون عن التاريخ، المتكهنون بمستقبل المنظمة، المشوشون، الجواسيس وأصحاب الدسائس).¹
- 3 نموذج(Schein): قدم Schein نموذجاً يحدد فيه ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية تتدرج من حيث العمق والقابلية للتغير ودرجة ظهورها وهي الافتراضات الأساسية والقيم والمظاهر العملية، ويعبر هذا النموذج عن عملية التي تظهر من خلالها مكونات الثقافة التنظيمية والتي حددها في الافتراضات الأساسية، القيم والنتائج الاصطناعي، ووفقاً لهذا النموذج فإن الافتراضات الأساسية تكون في أعماق مستويات الثقافة التنظيمية وأصعبها تغييراً، ولأنها هي جوهر الثقافة التنظيمية فأى تغيير حقيقي يجب أن يتم من خلال تغيير هذه الافتراضات، وبعد الافتراضات تأتي القيم في المستوى الثاني، والذي هو أكثر ظهوراً وأقل عمقا وأكثر قابلية للتغيير من الافتراضات وتحدد القيم النمط السلوكي للعاملين، ثم يأتي على السطح النتائج الاصطناعي (من صنع الإنسان) للثقافة التنظيمية ويتضمن هذا المستوى جميع الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وهي

¹ http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm

ظاهرة ملحوظة ويمكن التعبير عنها، وتشمل جميع الظواهر التي يراها المرء ويسمعا ويحس بها عندما يواجه مجموعة جديدة تحمل ثقافة غير مألوفة، إلا أن تغييرها لا يعني تغير الثقافة التنظيمية، لأن جوهر الثقافة هو الافتراضات والقيم.¹

و يوضح الجدول التالي أهم نماذج الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (1-1): ملخص لأبرز نماذج الثقافة التنظيمية

اسم النموذج	الباحث	الأبعاد أو الأنواع الأساسية
محفظة الثقافة التنظيمية	O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991)	1-الإبداع 2-التوازن 3-التوجه نحو النتائج 4-احترام العاملين 5-العدائية 6-التوجه للعمل الفرقي 7-الاهتمام بالتفاصيل
مقياس الثقافة التنظيمية	Cooke & Lafferty (1986)	1-الثقافة البناءة (الإنسانية، الانجاز، الانتساب، تحقيق الذات) 2-الثقافة الدفاعية الكامنة (الموافقة، التقليد، الاعتمادية، التجنب) 3-الثقافة الدفاعية الهجومية (التعارض، القوة، التنافس، الاقتدار)
نموذج Goffee and Jones	Goffee and Jones (1996)	1-الشبكية (مؤازرة منخفضة واختلاط عالي) 2-الممزقة (مؤازرة منخفضة واختلاط منخفض) 3-المرتزقة (مؤازرة عالية واختلاط منخفض) 4-التشاركية (مؤازرة عالية واختلاط عالي)
نموذج denison	Denison and Mishra (1995)	1-الانتظام (التحويل، توجيه الفريق، تطوير القابلية) 2-التكيف (التغيير الخلاق، التركيز على الزبون، التعلم التنظيمي) 3-المهمة (الرؤية، توجه وقصد استراتيجي واضح، والأهداف والغايات)

¹ Schein Edgar H, **Organization Cultural and leadership**, John Wiley & Sons, San Francisco, USA, 3rd Ed, 2004, P26.

4- الاساق (القيم، الاتفاق، التناسق، التكامل)		
1- الثقافة الهرمية	(e.g., Quinn & Rohrbaugh, 1981- Quinn & Kimberly, 1984- Cameron & Ettington, 1988- Cameron & Freeman, 1991)	أداة تقييم الثقافة التنظيمية
2- الثقافة الإبداعية		
3- ثقافة القبيلة		
4- ثقافة السوق		

المصدر: عامر علي العطوي وإلهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مرجع سابق، ص44.

المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية

-نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.¹

-نظرية روح الثقافة: تنطلق 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 شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

-نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص38.

الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

-نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة 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 معظم سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، و تنتج 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.¹

المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية

حسب (متولي السيد) للإمام بوظائف الثقافة التنظيمية بشكل جيد سنورد أثر الثقافة التنظيمية على كل من المنظمة والعاملين وهي كما ذكرها:²

أ- أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة

1 الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب وبالتأكيد فإن الثقافة تلعب أدواراً عديدة في المنظمة، ومن أبرز الأدوار التي تلعبها الثقافة في المنظمة أنها تؤثر على نمط الإدارة، حيث يعكس نمط الإدارة والأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين ، مرجع سابق، ص 38.

² متولي السيد متولى، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006، ص 541-542.

المشكلات، حيث أن القيم والمعايير والاعتقادات السائدة في المنظمة تؤثر بدرجة كبيرة على النمط الذي يستخدمه المديرون في تحقيق الأهداف.

2 تؤثر على أداء المنظمة حيث أن الثقافة التنظيمية تؤثر على إجراءات العمل وتساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية والكفاءة للمنظمة، وحتى يتسنى لها ذلك لابد أن تكون هذه الثقافة قوية.

3 تؤثر قواعد الثقافة السائدة داخل بيئة التنظيم تأثيراً فعالاً على قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير.

4 تساعد على تكوين هوية للمنظمة وتزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، فالعديد من المنظمات يمكن الحكم عليها من خلال ثقافتها أنها منظمات عريقة وقوية أم أنها ضعيفة وفوضوية.

5 تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وذلك من خلال إحساس العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها، مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها.

6 تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل المنظمة حيث أنها تحفز وتثبط أنواعاً محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة.

ب أثر الثقافة التنظيمية على العاملين

1 تتمية روح الولاء والانتماء التنظيمي حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ازداد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

2 تحفيز العاملين وخلق الدافعية للعمل.

3 مساعدة العاملين على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.

4 تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للعامل الجدد كما أنها هامة بالنسبة للعامل القدامى، 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 وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت، أي تهيئة إطار مرجعي للعاملين يرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.¹

¹ متولي السيد متولى، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 541-542.

ويمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة بما يلي:¹

- دورها في تحديد هوية المنظمة: للثقافة التنظيمية دور كبير في تحديد هوية المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى، حيث أنه لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.
- تحدد نوع من الهوية للعاملين: إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين مما يقارب بينهم.
- تسهيل التزام الأجيال: التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من هو جديد بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه.
- تعزيز استقرار النظام الاجتماعي: فالثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقولوا أو أن يفعلوا.
- أي أن أهم وظيفة للثقافة التنظيمية هي "Culture Define the role of the game" وهي تعني أن الثقافة تشرح لك قواعد اللعبة.

المطلب الخامس: خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

إن للمؤسسين دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة. حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين. كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها، يسهل غرس القيم في الجماعة. إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها،

¹ ابتهال شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص26.

فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.¹ ويتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي:²

- يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

- يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير، والشعور بنفس طريقتهم.

- يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجاً يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراضاتهم في المنظمة.

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية للمحافظة على الثقافة التنظيمية تتمثل في:³

- التوظيف: تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واختيار الأفراد الذين لديهم المعرفة، والخبرات، والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وعمالها. بمعنى آخر يجب ألا يكون هناك تناقض بين العاملين في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة، لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير العاملين الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة العاملين بالمنظمة الحاليين.⁴

- ممارسات الإدارة العليا: رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم رفضها ومعاقبة ممارستها، حيث يشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات بلهجة تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية. لكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات، حيث تتم الترفيقات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها،

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص184.

² العطية ماجدة، سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ط1، ص334.

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص184.

⁴ السكارنة بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص162.

بل يحصل العكس ، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ، وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم وإن لم يكن ذلك بشكل واضح، و كذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المنظمة منه إلا الشعار ، إذ تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتّم على الممارسات الخاطئة، ويتم التصريح بمعلومات مغلوبة وغير الصحيحة، بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع ، لذا فلن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات.¹

-التطبيع الاجتماعي: ويقصد بالتطبيع تعليم قاعدة اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين وبصورة مستمرة، فالعاملون الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة. ويلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين اهتمام المنظمات بعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتقنين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله العاملون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى. وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين العاملين، أن يتعرفوا من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.²

-القصص و الطقوس والرموز : نعني بالقصص ، روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهذه القصص تدور في الغالب على المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة لمساعدة العاملين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، أما بالنسبة للرموز فإن المنظمة والمواطن بما يعزز صورة المنظمة ويميزها عن غيرها، ويوجد شعورا خاصا بهوية العامل.³

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 185.

² خيضر كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 268.

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 186.

خلاصة الفصل

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، حيث أن الثقافة التنظيمية هي تلك الأصول من القيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة، وتنشأ الثقافة التنظيمية بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، تعمل الثقافة على توسيع أفق مدارك العاملين حول الأحداث التي تجري في البيئة الذين يعملون بها، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم العاملون بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءها، وفي لهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها من خلال التعرف على أسباب الاهتمام بها، خصائصها، أهميتها والأبعاد الرئيسية لها، مستوياتها، مكوناتها، أنواعها، مصادرها،

وظائفها، وبما أن الثقافة لتنظيمية بمثابة الاسمنت الذي يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، تطرقنا إلى أثرها على المنظمة وعلى الفرد، كما تناولنا إلى جانب ذلك كيفية خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

يحتل قطاع البريد مكانة رئيسية في كل من المجال السياسي، الاجتماعي، والاقتصادي والتي تسمح له ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للزبائن، حيث يحوز على علاقات واسعة مع الزبائن وتعد خدماته ضرورة حتمية لمختلف الأنشطة الإنسانية ، وبدون أن ننسى تطوير العلاقات الاقتصادية، الثقافية، والسياسية مع الدول الأجنبية.

ولهذا كان قطاع البريد من القطاعات الحيوية المعول عليها بعد الاستقلال، وأولت له الدولة مكانة خاصة لأهميته القصوى ومساهمته في تطوير الاقتصاد وإنعاشه، فاهتمت بتكوين إطارات ليسعوا إلى تقديم خدمة لائقة بالزبون ومحاولة تلبية الطلبات المتزايدة والجديدة، وفي الأخير تطوير الوسائل المستعملة وإدخال تكنولوجيات جديدة لتلبية رغبات الزبائن وتسهيل الخدمة المقدمة لهم.

وفي الآونة الأخيرة نلاحظ ما تعيشه الجزائر بصفة عامة من تغيرات في التوجه الاقتصادي، وما يعيشه القطاع بصفة خاصة من فتح المجال للخواص للمشاركة في تقديم الخدمات بعدما كانت محتكرة من طرف الدولة، وأيضا بعدما عجزت عن تحقيق الأهداف المسطرة لكثرة الطلب وقلة الإمكانيات، وهذه محاولة من القطاع للقيام بنقلة نوعية لمسايرة الركب الحضاري والمعايير الجديدة التي ظهرت في السوق، والعولمة التي تفتح دخول المنافسة (الداخلية والخارجية) من الباب الواسع، فللاستعداد لذلك يكون بالتغيير الجذري للوسائل المستعملة وللكفاءات المؤطرة لإنتاج خدمات جيدة وذات نوعية. ومهما قيل عن قطاع البريد فإنه يبقى قطاع هام واستراتيجي متحرك ، يسعى للتغيير والمواكبة ب الوغم من العراقيل والمعوقات.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى ثلاثة مباحث. الأول هو منهجية الدراسة، و المبحث الثاني هو

عرض نتائج الدراسة أما المبحث الثالث فهو لتفسير نتائج الدراسة والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الكمي والوصفي لجمع وتحليل بيانات الدراسة، حيث تناولنا في هذا المبحث ثلاث مطالب. تعلق الأول بمجتمع الدراسة بينما يتعلق الثاني بأسلوب الدراسة، وسنتعرف في الثالث على صدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينها

ويتمثل المجتمع في هذه الدراسة في جميع موظفي مؤسسة البريد بمختلف فروعها في ولاية بسكرة. ولصعوبة إجراء الدراسة على جميع المؤسسات البريدية ببسكرة فقد اقتصرنا الدراسة على أكبر مؤسسة بريد بالولاية كنموذج هي القباضة الرئيسية والتي تحتل راجا كبيرا. وبطريقة المسح الشامل تم توزيع 50 استبيان. وتم استرجاع 46 استبيان مع استبعاد 4 غير صالحة للتحليل، واستخدمت 42 استبيان في التحليل. أي ما نسبته 84%

وفيما يلي تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر:

1- التعريف بمؤسسة بريد الجزائر

مؤسسة البريد في الجزائر من المؤسسات الموضوعة تحت المراقبة العمومية (وزارة البريد والمواصلات)، والهادفة إلى تحقيق المصلحة العامة وهي ذو طابع تجاري صناعي أي يستمد مصادر أمواله من السوق.

مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري منبثقة من إعادة تنظيم وزارة البريد والمواصلات سابقا، والتي أصبحت اليوم تعرف باسم وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في إطار عصرنه قطاع البريد وفقا للقانون رقم 03-2000 بتاريخ 05 أوت 2000 والمعدل للقواعد العامة والمتعلقة بالبريد والمواصلات والمرسوم التنفيذي رقم 43/02 الصادر بتاريخ 14 جانفي 2002 والحامل لتأسيس مؤسسة بريد الجزائر في ظرف ارتفعت وتنوعت فيه طلبات الزبون والتقدم الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات، فلقد شرعت مؤسسة بريد الجزائر في تطبيق سياسة العصرنة التقنية المبنية على أسس استعمال التكنولوجيات الحديثة، التي تفتح مجالا معتبرا لغرض إحداث التطور الفعلي على كافة الأصعدة.

تتكون مؤسسة بريد الجزائر من 08 مديريات جهوية أو إقليمية و 48 وحدة ولائية وأكثر من 3271 مكتب بريدي ويشغل ضمن هذه المؤسسة حوالي 27000 عامل على المستوى الوطني.

2 تشأت مؤسسة بريد الجزائر

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية، وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون.

ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصدور القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي يهدف إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة.

- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين.

- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

- تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد وإلى متعاطلي المواصلات السلكية واللاسلكية ينشأ وفق التشريع المعمول به.

وتنفيذا لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكرها فيما يلي:

أ - المرسوم التنفيذي رقم 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: والذي يهدف إلى منح ترخيص انتقالي إلى متعامل يسمى " اتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل إقامة و استغلال شبكات عمومية للموصلات السلكية واللاسلكية.

ب المرسوم التنفيذي 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد. فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الحوالات البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية إلى نظام تخصيص (régime d'exclusivité)، أما استغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظام (régime d'autorisation) وأخيرا أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط. أما المراسيم المتعلقة بإنشاء هي المرسوم التنفيذي رقم 43-2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002 والمتضمن إنشاء مؤسسة بريد الجزائر.

3 إصلاحات البريد: تتمثل أهم محاور الإصلاح في فتح سوق البريد تدريجيا للمنافسة بغية تنشيط دور هذا القطاع ، رفع مستوى البريد عبر تدعيمه بالهياكل الضرورية وتطويقه بالإطار القانوني والتشريعي الملائم لاكتسابه حقبة من الخدمات والمنتجات ذات نوعية تساير مستجدات السوق ، إعداد إطار تنظيمي من شأنه تدعيم النشاطات الاقتصادية لهذا القطاع، رفع مردودية قطاع البريد، تطوير الخدمات المالية البريدية لتحفيز الادخار الوطني وتوسيع باقة الخدمات المالية.

4 أدوار مؤسسة بريد الجزائر : من أهم أدوار مؤسسة بريد الجزائر إصدار الطوابع البريدية وغيرها من علامات المخالصة ، كل الخدمات الأخرى المتعلقة بجمع ونقل وتوزيع الطرود والسلع ، جمع الأموال لفائدة المديرية العامة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ، جمع رؤوس الأموال لدى مصالح الصكوك البريدية، إصدار وتسديد الحوالات البريدية ، تسديد المعاشات، تسديد المنح الجزافية وتعويضات المصلحة العامة لفائدة وزارة العمل والحماية الاجتماعية ، بيع قسيمة السيارات. كما أن لها مهام تجارية وخدمة عامة منها إرسال المراسلات التلغرافية، إصدار وأداء الحوالات، مسك الحسابات البريدية الجارية.

5 الخدمات المالية البريدية

تتمثل الخدمات المالية السوية في:

5 1 - الخدمات الخاصة بالحسابات البريدية الجارية

تسمح مصلحة الصكوك البريوية بفضل شبكتها المعلوماتية الرابطة لكل المؤسسات البريوية، بالقيام بالخدمات المختلفة التالية:

- طلب دفتر الصكوك البريوية.
- الدفع الفوري، أي سحب الأموال بالحسابات البريوية مع مراقبة الحساب.
- تسليم خلاصة السحب للزبون بعد إجراء عملية السحب.
- تزويد الحساب البريدي الجاري عن طريق عمليات التحويل السريع.

5 2 -الخدمات الخاصة بالحوالات

وتتعلق هذه الخدمة بـ:

- الحوالات البطاقية: ويسمح هذا النوع من الحوالات للزبون بإرسال مبالغ مالية غير محدودة للغير وهذا عبر كامل التراب الوطني.

- حوالات التحويل الإلكتروني للأموال: وهي شبيهة بالحوالات البطاقية، ولكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب بريدي لآخر عبر الشبكة المعلوماتية.

- حوالات النظام المالي الدولي: وتعرف أيضا بخدمة الحوالات المستعجلة، وتتمثل في: الإرسال، والاستلام الإلكتروني للحوالات ذات النظام الدولي مع البلدان المرتبطة مع الشبكة.

- (Western Union) وسترن يونيون أو التحويل السريع للأموال: وتسمح هذه الخدمة لزبائن مؤسسة البريد، من الاستفادة بتسهيلات تحويلات الأموال الصادرة من أغلب بلدان العالم، والمدفوعة بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد.

5 3 -خدمات التوفير:

توفر مؤسسة بريد الجزائر بالتعامل مع الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط عبر كل التراب الوطني، الخدمات التالية:

- فتح حساب توفير مع تسليم الدفتر.
- دفع مبلغ غير محدود القيمة على مستوى جميع المراكز البريوية.
- سحب الأموال أنيا مهما كانت قيمة المبلغ على مستوى المكتب الذي فتح فيه الحساب.
- سحب مبلغ لا يتجاوز عشرون ألف دينار في باقي المكاتب البريوية.
- تسوية الفوائد.

4 5 - نظام آلية النقد

يسمح هذا النظام لزبائن البريد، بسحب أموالهم متى وأينما أرادوا من الموزعات الآلية للنقود بواسطة بطاقة السحب الإلكتروني. وفي هذا الإطار تم تزويد أصحاب الحسابات البريدية بهذه الهطاقيات وبأرقامها السرية.

5 5 - الخدمات البريدية

تشتمل الخدمات البريضية على:

- جمع، ترحيل، وتوزيع الرسائل البريدية: تخص هذه الخدمة إرسال الرسائل البريدية التي لا تتجاوز وزن الواحدة منها اثنان كيلو غرام. وترسل داخل التراب الوطني أو خارجه.
- خدمة البريد السريع: وتعتبر من أسرع الخدمات البريدية، وهي عبارة عن تحصيل، إرسال، وتوزيع المراسلات والوثائق والسلع في أقرب الآجال. وتتميز بالأمان، والسرعة، والموثوقية.
- خدمة الطرود البريدية: تخص هذه الخدمة إرسال البضائع التي لا تتجاوز وزن الواحدة منها عشرون كيلو غرام. وترسل هذه الطرود سواء داخل التراب الوطني أو نحو الدول الأجنبية التي تشارك في الخدمة الدولية للطرود البريدية.
- الطوابع البريدية: تخص هذه الخدمة في بيع جميع أنواع الطوابع البريدية التي تستعمل في تخليص قيمة الرسائل البريدية، وأداء بعض الحوالات.

6 5 - الخدمات المقدمة لفائدة الغير

تقوم المراكز البريدية بإجراء عمليات قبض ودفع مختلفة لفائدة إدارات أخرى أو مصالح عمومية، نذكر منها:

- وزارة المالية: وهذا من خلال دفع المنح الجزائية دفع المنح الأجنبية وبيع الطوابع الجبائية، طوابع الغرامة، وقسيمات السيارات.
- التحصيل لفائدة الزبائن الكبار: تشارك المكاتب البريدية الموزعة عبر كامل التراب الوطني في عملية تحصيل لفائدة الزبائن الكبار مثل اتصالات الجزائر، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وبنك البركة.

7 5 - الخدمات المنجزة عن بعد

يمنح كل من الموزع الصوتي 1530، وموقع الانترنت للزبون إمكانية:

- الكشف عن رصيد الحساب البريدي الجاري.
- طلب دفتر الصكوك.
- طلب كشف الحساب.

- طلب التوجيهات المتعلقة بكيفية إجراء العملية.
- الرقم السري: يطلب من أي مكتب بريد مزود بالنظام المعلوماتي وذلك بتقديم طلب خطي ونسخة عن الهوية وبعد 24 ساعة تتمكن من استخدامه عبر الموقع الإلكتروني الخاص بـ بريد الجزائر www.algeriepost.dz والذي يتيح العديد من الخدمات كالإطلاع على رصيد الحساب الجاري وكشف الحساب وطلب البطاقة المغناطيسية.
- خدمة رصيدي: وهي للاطلاع على رصيد حسابك الجاري عبر رسالة قصيرة SMS انطلاقا من هاتفك موبيليس أرسل رقم حسابك بدون مفتاح يليه مسافة ثم الرقم السري إلى الرقم 603 لتستلم كشف رصيدك في رسالة قصيرة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب التحليل

أولا: تصميم الدراسة

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، أي أنه ترتيب منسق للمبتدئ والعمليات العقلية التي تقوم بها ونحن بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها¹، حيث أن المنهج البحثي المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، إذ يهدف إلى شرح الموضوع المراد دراسته بحيادية وموضوعية دون تدخل الباحث، حيث يتسم المنهج الوصفي بالواقع لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من الكمية والكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، وهذه الدراسة عبارة عن بحث كمي باعتبار أن جميع البيانات الأولية التي تم جمعها حولت إلى شكل رقمي تحريا للدقة والوضوح والتبسيط.

ثانيا: إستراتيجية الدراسة

توجد خمس استراتيجيات أساسية للبحوث في العلوم الإنسانية هي التجارب، الاستطلاعات، تحليل الأرشيف، الاعتماد على البيانات التاريخية، ودراسة الحالة.

وتعد أحسن طريقة لمعرفة ما هي الاستراتيجية التي يمكن استخدامها هو تحديد نوعية سؤال الدراسة. حيث إنه في ظل الدراسات الوصفية، نجد أن الطريقة الشائعة للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس هو الاستطلاع، الذي يناسب حالة جمع البيانات في فترة زمنية واحدة ويكون الهدف من السؤال هو التقدير

(تحديد ما هي المتغيرات المستقلة التي تقدر متغير أو مجموعة متغيرات تابعة). ويعد الاستطلاع تقنية يتم من خلالها جمع البيانات من عينة الأفراد من خلال استخدام أداة الاستبيان وهذا ما تم استخدامه في الدراسة الحالية.

ثالث: مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث في هذه الدراسة عن مصدرين أساسيين للحصول على البيانات وهما:

1 المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بغرض توضيح المفاهيم النظرية الأساسية لمتغيرات الدراسة.

2 المصادر الأولية: اعتمد الطالب على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الأولية من وحدة البريد لولاية بسكرة، ويتكون الاستبيان من جزأين رئيسيين وهما:

أ- الجزء الأول: يهتئ المعلومات الديموغرافية للمبحوثين وهي على النحو التالي: (الجنس، العمر،

سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)

ب- الجزء الثاني: متغير الثقافة التنظيمي وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسات سابقة ويتضمن أربعة أبعاد هي (ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية، ثقافة العشيرة).

وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابة لفقرات المقياس وفقا لسلم ليكرت الخماسي ومن خلال استعراض آراء المبحوثين لتحديد درجة موافقتهم على عبارات محاور الدراسة كما يلي:

غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
(01)	(02)	(03)	(04)	(05)

رابعاً: أساليب التحليل

لقد استخدم في التحليل برنامج SPSS v 20 وهو من البرامج الإحصائية التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية، بالإضافة إلى تحليلات إحصائية أخرى. وقد تم استخدام الأساليب التالية في دراستنا:¹

* المتوسط الحسابي:

وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة ، ويعد الوسط الحسابي من أهم المقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا واستخداما في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يمتاز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية ، ويرمز له باختصار بالرمز (X).

* الانحراف المعياري:

وتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد العينة . ونقول إن الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن التباين يقاس بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير والانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة.

* معامل كرونباخ ألفا:

ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكما هو معروف في مجال العلوم الاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0,6، والثبات يعرف بأنه اتساق في النتائج عند تطبيق أداة الدراسة مرات عديدة. ومعامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

¹ شفيق العتوم، طرق الإحصاء - تطبيقات اقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 67.

* تحليل التباين الأحادي:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

أولاً: ثبات أداة الدراسة لثقافة التنظيمية

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات طبقاً لكرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بصيغته النهائية لكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي تحقق معامل ثباتها يفوق 60%، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (1-2): معامل ثبات بعد ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
06	0,7270

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير البيانات في الجدول رقم (1-2) إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون الستة يفوق 60% حيث كانت نسبة كرونباخ ألفا 72.7% وبالتالي فإن معامل الثبات الخاص بفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-2): معامل ثبات بعد ثقافة التطوير

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
07	0,922

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير البيانات في الجدول رقم (2-2) إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة التطوير السبع يفوق 60% حيث كانت نسبة كرونباخ ألفا 92.2% وبالتالي فإن معامل الثبات الخاص بفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (3-2): معامل ثبات بعد ثقافة البيروقراطية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
09	0,867

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير البيانات في الجدول رقم (2-3) إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة البيروقراطية يفوق 60 % حيث كانت نسبة كرونباخ ألفا 86.7 % وبالتالي فإن معامل الثبات الخاص بفقرات هذا البعد مقبول .

الجدول رقم (2-4): معامل ثبات بعد ثقافة العشيرة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,697

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير البيانات في الجدول رقم (2-4) إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة العشيرة يفوق 60 % حيث كانت نسبة ألفا كرونباخ 69.7 % وبالتالي فإن معامل الثبات الخاص بفقرات هذا البعد مقبول.

ثانياً: الصدق البنائي

إن الصدق البنائي يقيس إلى أي مدى أن فقرات الدراسة تكون وتبني مفهوم المتغير المرغوب قياسه. ويمكن قياس الصدق البنائي من خلال معامل بيرسون والذي يقيس قدرة فقرات الدراسة على قياس المعنى المقصود للمتغير من خلال علاقة كل فقرة مع البعد الذي يحتويها، بحيث يتم قبول الفقرات التي يكون معامل بيرسون الخاص بها يفوق 50 % وذلك كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (2-5): معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد

الأول (ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون)

الفقرات	الإحصائيات	ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون
الفقرة 1	معامل بيرسون	,726**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 2	معامل بيرسون	,621**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42

الفقرة 3	معامل بيرسون	,553**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 4	معامل بيرسون	,684**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 5	معامل بيرسون	,609**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 6	معامل بيرسون	,723**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-5) أن كل معاملات الارتباط محصور بين 0.553 و 0.762، إذا هي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الأولى، وأقل قيمة كانت للفقرة الثالثة، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات هذا البعد لقياس الهدف التي وضعت من أجله.

الجدول رقم (2-6): معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد

الثاني (ثقافة التطوير)

الفقرات	الاحصائيات	ثقافة التطوير
الفقرة 1	معامل بيرسون	,854**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42

الفقرة 2	معامل بيرسون	,853**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 3	معامل بيرسون	,867**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 4	معامل بيرسون	,852**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 5	معامل بيرسون	,826**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 6	معامل بيرسون	,762**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 7	معامل بيرسون	,768**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-6) أن كل معاملات الارتباط محصور بين 0.867 و 0.762، إذا هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الثالثة، وأقل قيمة كانت للفقرة السادسة، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات هذا البعد لقياس الهدف التي وضعت من أجله.

الجدول رقم (2-7): معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد

الثالث (ثقافة البيروقراطية)

الفقرات	الإحصائيات	ثقافة البيروقراطية
الفقرة 1	معامل نيسون	,701**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 2	معامل نيسون	,599**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 3	معامل نيسون	,617**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 4	معامل نيسون	,716**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 5	معامل نيسون	,749**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 6	معامل نيسون	,793**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 7	معامل نيسون	,780**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42

الفقرة 8	معامل بيرسون	,713**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 9	معامل بيرسون	,604**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-7) أن كل معاملات الارتباط محصور بين 0.793 و 0.599، إذا هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة السادسة، وأقل قيمة كانت للفقرة الثانية، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات هذا البعد لقياس الهدف التي وضعت من أجله.

الجدول رقم (2-8): معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد

الرابع (ثقافة العشيرة)

الفقرات	الإحصائيات	ثقافة العشيرة
الفقرة 1	معامل بيرسون	,554**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 2	معامل بيرسون	,570**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 3	معامل بيرسون	,704**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42

الفقرة 4	معامل بيرسون	,734**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42
الفقرة 5	معامل بيرسون	,785**
	مستوى الدلالة	,000
	N	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-8) أن كل معاملات الارتباط محصور بين 0.785 و 0.554، إذا هي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الخامسة، وأقل قيمة كانت للفقرة الأولى، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات هذا البعد لقياس الهدف التي وضعت من أجله.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف خصائص المبحوثين

فيما يلي عرض لخصائص مبحوثي الدراسة حسب المعلومات الديموغرافية:

الجدول رقم (2-9): توزيع مبحوثي الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	64,3
أنثى	15	35,7
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول رقم (2-9) أن عدد الذكور يمثل الأغلبية وقد طغى على عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (64.3%) من مجموع مبحوثي الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (35.7%) من مجموع مبحوثي الدراسة، وهذا قد يعكس واقع القوى البشرية في المنظمة بشكل عام.

الجدول رقم (2-10): توزيع مبحوثي الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
(29-20)	13	31
(39-30)	11	26,2
(49-40)	7	16,7
50 فما أكثر	11	26,2
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-10) بأن متغير العمر وق شكلت فيه فئة [20-29] سنة كأعلى نسبة حيث بلغت نسبة هذه الفئة (31%) من مجموع مبحوثي الدراسة، بينما تساوت بعد ذلك فئة [30-39] سنة وفئة الخمسين فما أكثر حيث كانت نسبتهما (26.2%) من مجموع مبحوثي الدراسة، ثم في الأخير فئة [40-49] سنة حيث بلغت نسبتها (16.7 %) من مجموع مبحوثي الدراسة.

الجدول رقم (2-11): توزيع مبحوثي الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
(أقل من 5 سنوات)	13	31
(05-10)	10	23,8
(11-15)	2	4,8
(16-20)	1	2,4
(أكثر من 20 سنة)	16	38,1
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-11) بأن متغير سنوات الخبرة، كانت أعلى نسبة فيه لفئة (أكثر من 20 سنة) حيث بلغت هذه النسبة (38.1%) وتأتي بعد ذلك فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (31%)، ثم تأتي بعد ذلك فئة (05-10) سنة بنسبة (23.8%)، تليها فئة (11-15) سنة حيث بلغت نسبتها (4.8%)، ثم في

الأخير تأتي فئة (16-20) سنة بنسبة (2.4%) من مجموع مبحوثي الدراسة، ما يعني أن هذه المؤسسة تعتمد كثيرا على الخبرة والطاقات الشابة.

الجدول رقم (2-12): توزيع مبحوثي الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
50	21	(أقل من بكالوريا)
7,1	3	(بكالوريا)
31	13	(الليسانس)
4,8	2	(تقني سامي)
4,8	2	(مهندس)
2,4	1	(ماستر فأكثر)
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-12) بأن متغير المستوى التعليمي كانت أعلى نسبة فيه لفئة (أقل من بكالوريا) حيث قدرت بـ (50%)، تليها فئة (الليسانس) بنسبة (31%)، بعد ذلك تأتي فئة (بكالوريا) بنسبة (7.1%)، بينما تساوت فئة (مهندس) وفئة (تقني سامي) بنسبة (4.8%)، ثم أخيرا فئة (ماستر فأكثر) كانت نسبته (2.4%).

الجدول رقم (2-13): توزيع مبحوثي الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
16,7	7	إطار مسير
28,6	12	عون تحكم
54,8	23	عون شبك
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-13) بأن متغير المستوى الوظيفي كانت أعلى نسبة فيه لفئة (عون شبك) حيث بلغت نسبة (54.8%)، تليها فئة (عون تحكم) بنسبة (28.6%).

المطلب الثاني: تقييم طبيعة الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد في ولاية بسكرة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبطن بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات المبحوثين على عبارات الاستبطن المتعلقة بمحاور البحث والمتمثلة في (ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون، ثقافة التطوير، ثقافة البيروقراطية، ثقافة العشيرة) ، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب: أولاً المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4)، ومن ثم ناتج المدى حيث يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ 0,8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنحصل على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة والتي تم إدراجها كما يلي:

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
منخفض جدا	1 - 1.79
منخفض	1.80 - 2.59
متوسط	2.60 - 3.39
عالي	3.40 - 4.19
عالي جدا	4.20 - 5

الجدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات الثقافة التنظيمية حسب إجابات المبحوثين

رقم العبارة	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
	ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون	3,0595	0,808840	03	متوسط
1	تهتم المؤسسة بالتواصل مع الزبائن والاهتمام بهم باستمرار	3,3095	1,45649	4	متوسط
2	تطبق المؤسسة مبدأ الزبون دائما على حق	3,3333	1,26234	3	متوسط
3	تقدم المؤسسة حوافز مادية للموظفين الأحسن تعاملًا مع الزبائن	2,1905	1,27333	6	منخفض
4	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا في العمل لتسهيل على الزبائن	3,4762	1,32955	1	عالي
5	تتبع الإدارة سياسات وإجراءات عمل سلسلة لتسهيل خدمة الزبائن	3,4048	,989200	2	عالي
6	تعتمد المؤسسة مبدأ التغذية الراجعة للتعرف على ردود أفعال الزبائن	2,6429	1,10036	5	متوسط
	ثقافة التطوير	2,6327	1,08803	04	متوسط
7	يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة	2,2143	1,33500	6	منخفض
8	يتقاسم الموظفون المعلومات والمعارف وهم منفتحين على الأفكار الجديدة	2,7143	1,34863	3	متوسط
9	تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للزبائن.	2,3810	1,39603	5	منخفض
10	توفر المؤسسة الدعم وتكريس الوقت والجهد والموارد لمشاريع التطوير	2,7619	1,24567	2	متوسط

متوسط	4	1,23936	2,6905	تعمل المؤسسة على استقطاب الكفاءات المؤهلة ذوي الخبرات العالية	11
متوسط	1	1,36064	2,9524	تهتم المؤسسة بتدريب وتأهيل الموظفين باستمرار	12
متوسط	3	1,29324	2,7143	تهتم المؤسسة بتطوير الموارد البشرية من خلال العمل الجماعي	13
متوسط	01	,88454	3,3201	ثقافة البيروقراطية	
عالي	3	1,19353	3,4524	تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل	14
متوسط	6	1,09295	3,3095	يتوفر وصف واضح لكل الوظائف في المؤسسة	15
متوسط	8	1,16496	3,3571	يلتزم الموظفون بالسلوكيات التي تنص عليها نظم وقوانين المؤسسة	16
متوسط	9	1,47846	2,9048	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	17
متوسط	7	1,26234	3,3333	تعمل القواعد والقوانين على تسهيل انجاز العمل ومعرفة التزامات الموظفين وواجباته	18
متوسط	8	1,20104	3,1429	يعتبر التسلسل الهرمي مهم لتنفيذ الأعمال في المؤسسة	19
عالي	2	1,29167	3,5476	تركز الإدارة على إلزام الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة	20
متوسط	7	1,38034	3,2619	من أساسيات الإدارة الرقابة بصفة دائمة	21
عالي	1	1,32781	3,5714	تعتمد الإدارة على المركزية في اتخاذ القرارات	22
متوسط	02	,90265	3,1714	ثقافة العشيرة	
متوسط	4	1,25888	2,6905	تشجع المؤسسة الموظفين على تكوين جماعات عمل مكونة من الموظفين الأقرب إلى بعضهم	23
متوسط	5	1,24287	2,6667	تؤمن الإدارة بضرورة تقوية العلاقات الغير رسمية بين الموظفين	24
عالي	1	1,19231	3,5714	يرتاح الموظفون عند العمل مع جماعة محددة من الزملاء دون الجماعات الأخرى	25
عالي	3	1,48257	3,4048	أعتقد أنه توجد تكتلات عشائرية داخل المؤسسة	26
عالي	2	1,50184	3,5238	يتعاون الموظفون في حل مختلف مشاكل العمل أكثر عندما يكونون من نفس العشيرة	27

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

أ - ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون : نلاحظ من خلال الجدول (2-14) أن بعد ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,0595) بانحراف معياري (0,808840). ووفقا لمقياس الدراسة فإن درجة التقدير هي (متوسط) ، كما نلاحظ من متوسط إجابات المبحوثين على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.1905-3.4762) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.98920-1.45649).

ب -ثقافة التطوير: نلاحظ من خلال الجدول (2-14) أن بعد ثقافة التطوير جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.6327) بانحراف معياري (1.08803). ووفقا لمقياس الدراسة فإن درجة التقدير هي (متوسط) ، كما نلاحظ من متوسط إجابات المبحوثين على عبارات بعد ثقافة التطوير أنها تشكل قبولا متوسطا ، حيث

تراوحت المتوسطات ما بين (2.2143-2.9524) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.23936-139603).

ت ثقافة البيروقراطية: نلاحظ من خلال الجدول (2-14) أن بعد ثقافة البيروقراطية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3201) بانحراف معياري (0.88454). ووفقا لمقياس الدراسة فإن درجة التقدير هي (متوسط)، كما نلاحظ من متوسط إجابات المبحوثين على عبارات بعد ثقافة البيروقراطية أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.9048-3.5714) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.09295-1.47846).

ث ثقافة العشيرة: نلاحظ من خلال الجدول (2-14) أن بعد ثقافة العشيرة جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3201) بانحراف معياري (0.88454). ووفقا لمقياس الدراسة فإن درجة التقدير هي (متوسط)، كما نلاحظ من متوسط إجابات المبحوثين على عبارات بعد ثقافة البيروقراطية أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.6667-3.5714) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.19231-1.50184).

وعليه فإن جميع أنواع الثقافة التنظيمية المدروسة كانت بمستوى متوسط في مؤسسة البريد محل الدراسة، حيث كانت الثقافة البيروقراطية في المرتبة الأولى من حيث التبنّي، ثم تليها ثقافة العشيرة ثم ثقافة التوجه نحو الزبون وأخيراً ثقافة التطوير. لكن السؤال المطروح هو هل جميع الفئات المدروسة موافقة على هذا التقييم؟ وعليه سيتم فيما يلي دراسة الفروق في أبعاد الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية للمبحوثين.

المطلب الثالث: الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

1- الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للجنس

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات مبحوثي الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس، استخدم الباحث تحليل T test للعينات المستقلة لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات مبحوثي الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل T test للعينات المستقلة حسب الجنس

	T test مستوى		T test للمتوسطات الحسابية						
	F	مستوى الدلالة.	t	df	Sig. (2-tailed)	الفروق في المتوسط الحسابي	الفروق في الانحراف المعياري	مستوى الثقة 95%	
								أقل	أعلى
ثقافة الاهتمام بالزبون	1,160	,288	1,365	40	,180	,35185	,25777	-1,6913	,87283
			1,266	23,342	,218	,35185	,27803	-2,2283	,92653
ثقافة التطوير	1,071	,307	,904	40	,371	,31746	,35116	-3,39227	1,02719
			,875	26,434	,389	,31746	,36264	-4,2736	1,06228
ثقافة البيروقراطية	,283	,598	,409	40	,685	,11770	,28779	-4,6394	,69934
			,401	27,378	,692	,11770	,29365	-4,8444	,71983
ثقافة العشيرة	1,239	,272	-1,688	40	,099	-,48000	,28434	-1,05467	,09467
			-1,868	37,751	,069	-,48000	,25689	-1,00017	,04017

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (2-15) أنه لا توجد فروق في اجابات المبحوثين لكل أنواع الثقافة التنظيمية التي تعزى للجنس حيث كانت كل مستويات الدلالة محصورة بين 0.272 و 0.598 وهي أكبر من 0.05.

2- الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للعمر

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات مبحوثي الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير العمر استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات مبحوثي الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في متغيرات الدراسة

طبقا إلى العمر

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
ثقافة التوجه نحو الاهتمام الإجمالي	بين المجموعات	5.974	3	1.991	3.630	0.021
	داخل المجموعات	20.849	38	0.549		
	الإجمالي	26.823	41			

بالزبون						
ثقافة التطوير	بين المجموعات	3.059	3	1.020	0.852	0.474
	داخل المجموعات	45.477	38	1.197		
	الإجمالي	48.536	41			
ثقافة البيروقراطية	بين المجموعات	2.772	3	0.924	1.198	0.324
	داخل المجموعات	29.308	38	0.771		
	الإجمالي	32.079	41			
ثقافة العشيرة	بين المجموعات	0.103	3	0.34	0.039	0.989
	داخل المجموعات	33.302	38	0.876		
	الإجمالي	33.406	41			

المصدر: إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-16) الخاص بإجابات مبحوثي الدراسة وفقاً للعمر وجد أن الدلالة الإحصائية للمحور الأول كانت 0.021 مما يعني وجود فروق دالة إحصائية لثقافة الاهتمام بالزبون تعزى للعمر، في حين كانت باقي المحاور أكبر من 0.05 مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مبحوثي الدراسة حول باقي أنواع الثقافة التنظيمية تعزى للعمر، والجدول التالي يوضح الفروق في فئات العمر حول محور ثقافة الاهتمام بالزبون:

الجدول رقم (2-17): الفروق في المتوسطات الحسابية لثقافة الاهتمام بالزبون حسب فئات العمر

ثقافة الاهتمام بالزبون			
العمر	عدد المجيبين	المتوسطات الحسابية	
		1	2
أقل من 30 سنة	13	2.6282	
من 40 إلى 49 سنة	7	2.7619	
من 30 إلى 39 سنة	11		3.3030
50 سنة فأكثر	11		3.5152
مستوى الدلالة		0.05	

المصدر: إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-17) أن مصدر الفروق في ثقافة الاهتمام بالزبون كان في الفئة الأولى والثالثة التي هي الأقل موافقة على ثقافة الاهتمام بالزبون مقارنة بالفئة الثانية والرابعة، وهذا يعني أن الموظفين الأقل سنناً أقل توجه نحو ثقافة الاهتمام بالزبون مقارنة بالموظفين الأكبر سنناً.

3 الفروق في متغير الدراسة تعزى لسنوات الخبرة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات مبحوثي الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (one way anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات مبحوثي الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-18): نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في متغيرات الدراسة طبقاً

لسنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون	بين المجموعات	8.388	4	2.097	4.208	0.007
	داخل المجموعات	18.436	37	0.498		
	الإجمالي	26.823	41			
ثقافة التطوير	بين المجموعات	10.323	4	2.581	2.499	0.059
	داخل المجموعات	38.213	37	1.033		
	الإجمالي	48.536	41			
ثقافة البيروقراطية	بين المجموعات	6.465	4	1.616	2.335	0.074
	داخل المجموعات	25.614	37	0.692		
	الإجمالي	32.079	41			
ثقافة العشيرة	بين المجموعات	0.721	4	0.180	0.204	0.935
	داخل المجموعات	32.685	37	0.883		
	الإجمالي	33.406	41			

المصدر: إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-18) خاص بإجابات مبحوثي الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة وجد

أن الدلالة الإحصائية للمحور الأول كانت 0.007 مما يعني وجود فروق دالة إحصائية في اجابات المبحوثين حول ثقافة الاهتمام بالزبون في حين كانت باقي المحاور أكبر من 0.05 مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مبحوثي الدراسة حول باقي أنواع الثقافة التنظيمية تبعا لسنوات الخبرة، والجدول التالي يوضح إجابات المبحوثين حول محور ثقافة الاهتمام بالزبون:

الجدول رقم (2-19): الفروق في المتوسطات الحسابية لثقافة الاهتمام بالزبون حسب سنوات الخبرة

ثقافة الاهتمام بالزبون			
عدد سنوات الخبرة	عدد المجيبين	المتوسطات الحسابية	
		1	2
(أكثر من 20 سنة)	16	3.4167	
(10-05)	10	3.3333	

(أقل من 5 سنوات)	13	2.6410	
(20-16)	01		2.5000
(15-11)	02		1.8333

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-19) أن مصدر الفروق في ثقافة الاهتمام بالزبون كان في الفئة الثالثة ثم الرابعة التي هي الأقل موافقة على ثقافة الاهتمام بالزبون مقارنة بالفئة الخامسة والفئة الثانية، وهذا يعني أن الموظفين الجدد والموظفين التي تتجاوز سنوات خبرتهم 20 سنة هم أكثر توجه نحو ثقافة الاهتمام بالزبون.

4 الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات مبحوثي الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات مبحوثي الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(2-20): نتائج تحليل التباين الأحادي(one way anova) للفروق في متغيرات الدراسة طبقاً

طبقاً للمستوى التعليمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون	بين المجموعات	3.208	5	0.642	0.978	0.444
	داخل المجموعات	23.615	36	0.656		
	الإجمالي	26.823	41			
ثقافة التطوير	بين المجموعات	6.615	5	1.323	1.136	0.359
	داخل المجموعات	41.921	36	1.164		
	الإجمالي	48.536	41			
ثقافة البيروقراطية	بين المجموعات	6.350	5	1.270	1.777	0.142
	داخل المجموعات	25.729	36	0.715		
	الإجمالي	32.079	41			
ثقافة العشيرة	بين المجموعات	7.992	5	1.598	2.264	0.069
	داخل المجموعات	25.414	36	0.706		
	الإجمالي	33.406	41			

المصدر: إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-20) نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المحاور أكبر من 0.05 مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مبحوثي الدراسة حول أنواع الثقافة التنظيمية في المؤسسة تعزى للمستوى التعليمي.

5 الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات مبحوثي الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى الوظيفي استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات مبحوثي الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-21): نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في متغيرات الدراسة طبقاً

للمستوى الوظيفي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون	بين المجموعات	4.892	2	2.446	4.350	0.020
	داخل المجموعات	21.931	39	0.562		
	الإجمالي	26.823	41			
ثقافة التطوير	بين المجموعات	3.908	2	1.954	1.708	0.195
	داخل المجموعات	44.628	39	1.144		
	الإجمالي	48.536	41			
ثقافة البيروقراطية	بين المجموعات	1.353	2	0.676	0.858	0.432
	داخل المجموعات	30.726	39	0.788		
	الإجمالي	32.079	41			
ثقافة العشيرة	بين المجموعات	2.912	2	1.456	1.862	0.169
	داخل المجموعات	30.494	39	0.782		
	الإجمالي	33.406	41			

المصدر: إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-21) خاص بإجابات مبحوثي الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة وجد أن الدلالة الإحصائية للمحور الأول كانت 0.020 ما يعني وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ثقافة الاهتمام بالزبون في حين كانت باقي المحاور أكبر من 0.05 مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مبحوثي الدراسة حول باقي أنواع الثقافة التنظيمية تبعاً للمستوى التعليمي، والجدول التالي يوضح إجابات المبحوثين حول محور ثقافة الاهتمام بالزبون:

الجدول رقم (2-22): الفروق في المتوسطات الحسابية لثقافة الاهتمام بالزبون حسب المستوى الوظيفي

ثقافة الاهتمام بالزبون			
المستوى الوظيفي	عدد الإجابات	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
عون شباك	23	2.7899	
عون تحكم	12		3.1944
إطار مسير	7		3.7143
Sig			

المصدر: إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-22) أنه بالنسبة لمحور ثقافة الاهتمام بالزبون فكان مصدر الفروق هي الفئة الثالثة التي هي الأقل موافقة على ثقافة الاهتمام بالزبون مقارنةً بالفئة الثانية والفئة الأولى، وهذا يعني أن الموظفين في مستوى أعوان الشباك أقل توجه نحو ثقافة الاهتمام بالزبون مقارنةً بإطار مسير.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة والتوصيات.

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تفسير النتائج المتوصل إليها من تحليل البيانات المتعلقة بإجابات

المبحوثين على الاستمارة، ومن ثم الخروج بالتوصيات.

المطلب الأول: تفسير نتائج الدراسة

سيتم تفسير نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها، وذلك ابتداءً من البعد ذي الميل الأكبر إلى البعد ذي

الميل الأقل، كما يلي.

أولاً: ثقافة البيروقراطية

بلغ المتوسط الحسابي لثقافة البيروقراطية 3,3201، هذه القيمة تنتمي إلى المجال "متوسط" حسب سلم

Likert الخماسي، ما يعني قبول الفرضية الثالثة المتعلقة بهذا البعد التي تنص على: "تسود ثقافة

البيروقراطية في مؤسسة البريد" وذلك بدرجة متوسطة. هذا يعني أيضاً أن العاملين في المؤسسة محل

الدراسة يوافقون بدرجة "متوسطة" على وجود الحالات المعبر عنها في العبارات الخاصة ببعد "ثقافة

البيروقراطية" والمتمثلة فيما يلي: وجود قواعد واضحة وصريحة في العمل، وجود وصف واضح لكل

الوظائف في المؤسسة، يلتزم الموظفون بالسلوكيات التي تنص عليها نظم وقوانين المؤسسة، يتم الحكم على

الموظف من خلال نتائج عمله، تعمل القواعد والقوانين على تسهيل إنجاز العمل ومعرفة التزامات الموظفين

وواجباتهم، يعتبر التسلسل الهرمي مهماً لتنفيذ الأعمال في المؤسسة، تركز الإدارة على إلزام الموظفين

بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة، من أساسيات الإدارة الرقابة بصفة دائمة وأيضا تعتمد الإدارة على المركزية في اتخاذ القرارات.

تتوافر ثقافة البيروقراطية بدرجة أكبر من باقي أنواع الثقافات وتنسب هذه النتيجة إلى طبيعة المؤسسة التي تنتمي إلى القطاع العام، فغالبا ما تتميز هذه المؤسسات بالبيروقراطية أين تتسم الاتصالات على وجه العموم بال رسمية، مع تفضيل العاملين الاستناد إلى النظم والقوانين لانجاز مهامهم، مع ضرورة وضوحها لتجنب الغموض، وذلك بسبب عدم شعور العاملين بالأمن الوظيفي بحيث أن أي خطأ قد يكلفهم الفصل من العمل أو المتابعة القضائية، بالإضافة إلى تميز المؤسسة كغيرها من المؤسسات العمومية بالمركزية في التخطيط واتخاذ القرارات، إذ يميل المسيرون في هذه المؤسسة إلى انتهاج أسلوب القيادة الأوتوقراطي في التعامل مع العاملين، فلا يميلون إلى تفويض السلطة أو انتهاج التمكين الإداري الذي يعطي العاملين الحرية في انجاز مهامهم التنظيمية.

ثانيا: ثقافة العشيرة

بلغ المتوسط الحسابي لثقافة العشيرة 3,1714، هذه القيمة تنتمي بدورها إلى المجال "متوسط" حسب سلم Likert الخماسي، ما يعني قبول الفرضية الرابعة المتعلقة بهذا البعد والتي تنص على: " تسود ثقافة التطوير في مؤسسة البريد " وذلك بدرجة متوسطة. ذلك يعني أيضا أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة يوافقون بدرجة "متوسطة" أيضا على وجود الحالات المعبر عنها في العبارات الخاصة ببعد "ثقافة العشيرة" والمتمثلة فيما يلي: تشجع المؤسسة الموظفين على تكوين جماعات عمل مكونة من الموظفين الأقرب إلى بعضهم ، تؤمن الإدارة بضرورة تقوية العلاقات غير الرسمية بين الموظفين، يرتاح الموظفون عند العمل مع جماعة محددة من الزملاء دون الجماعات الأخرى، أعتقد أنه توجد تكتلات عشائرية داخل المؤسسة وأيضا يتعاون الموظفون في حل مختلف مشاكل العمل أكثر عندما يكونون من نفس العشيرة.

تتوافر ثقافة العشيرة بدرجة أقل من ثقافة البيروقراطية وينسب هذا إلى توافر التكتلات العشائرية داخل المؤسسة والتي توفر نوعا من الجو الملائم من التعاون والتفاهم وقلة الصراعات ووجود انسجام بين أعضاء العشيرة الواحدة. والتي تفسر تفضيل العاملين العمل ضمن مجموعة الأصدقاء وذلك بسبب طبيعة العمل الحذرة والمشحونة بسبب تعملها بالأموال والتي تفرض على العاملين عدم الثقة في جميع العمال، كما تفسر وجود التكتلات تعاون العمال في حل مختلف مشاكل العمل عندما يكونون من نفس العشيرة بحيث نجد أنهم على استعداد لتبادل أماكن العمل خاصة أن كل الشبايك أصبحت مطالبة بتقديم جميع أنواع الخدمات البريادية، وهو ما يعطي صورة عن وجود العلاقات غير الرسمية في العمل.

ثالثاً: ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون

بلغ المتوسط الحسابي لثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون 3,0595، هذه القيمة تنتمي بدورها إلى المجال "متوسط" حسب سلم Likert الخماسي، ما يعني قبول الفرضية الأولى المتعلقة بهذا البعد والتي تنص على: " تمتلك مؤسسة البريد ثقافة موجهة نحو الاهتمام بالزبون " وذلك بدرجة متوسطة، ما يعني أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة يوافقون بدرجة "متوسطة" أيضاً على وجود الحالات المعبر عنها في العبارات الخاصة ببعد "ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون" والمتمثلة فيما يلي: تهتم المؤسسة بالتواصل مع الزبائن والاهتمام بهم باستمرار ، تطبق المؤسسة مبدأ الزبون دائماً على حق ، تقدم المؤسسة حوافز مادية للموظفين الأحسن تعاملًا مع الزبائن ، تستخدم المؤسسة التكنولوجيا في العمل لتسهيل على الزبائن ، تتبع الإدارة سياسات وإجراءات عمل سلسلة لتسهيل خدمة الزبائن وأيضاً تعتمد المؤسسة مبدأ التغذية الراجعة للتعرف على ردود أفعال الزبائن.

تفسر هذه النتيجة من خلال حرص المؤسسة على استخدام التكنولوجيا في العمل لتسهيل على الزبائن من خلال تقديم خدمات عن طريق الانترنت مثل طلب الصكوك البريدية أو كشف الحساب البريدي، لكن يلاحظ ضيق مساحة مكان تقديم الخدمة مقارنة بعدد الزبائن، وهذا يدفع بعض الزبائن إلى اللجوء إلى مكتب بريدي آخر بعيد عن سكنهم، كذلك الأمر عند الانقطاع المفاجئ في التيار الكهربائي وعدم وجود مولد كهربائي يسمح باستمرار تقديم الخدمة عند وجود أي انقطاع.

كما أن عدم تقديم حوافز مادية للموظفين الأحسن تعاملًا مع الزبائن يؤثر في تبني ثقافة الاهتمام بالزبون، حيث يعتبر أعوان الشبايك واجهة التعامل مع الزبائن العاديين، كما أن من أهم مشاكل تبني هذه الثقافة اضطراب موظفي المؤسسة لشراء أدوات العمل اليومية من مالهم الخاص، إضافة إلى ضغط العمل الذي يواجه أعوان الشبايك كونهم يتعاملون مع عدد كبير من الزبائن ومن جميع فئات المجتمع، فهم بذلك مطالبون بفهم مختلف أنواع الذهنيات.

يضاف إلى ذلك طول طوابير الانتظار من الزبائن وذلك لعدم وجود العدد الكافي من أعوان الشبايك، وهو من العوامل غير المريحة لتقديم الخدمات البريدية للزبون الذي قد يلجأ إلى تغيير حسابه إلى البنوك.

رابعاً: ثقافة التطوير

بلغ المتوسط الحسابي لثقافة التطوير 2,6327، هذه القيمة تنتمي بدورها إلى المجال "متوسط" حسب سلم Likert الخماسي، ما يعني قبول الفرضية الأخيرة المتعلقة بهذا البعد والتي تنص على: "تسود ثقافة التطوير في مؤسسة البريد" وذلك بدرجة متوسطة ما يعني أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة يوافقون بدرجة "متوسطة" أيضا على وجود الحالات المعبر عنها في العبارات الخاصة ببعد "ثقافة التطوير" والمتمثلة فيما يلي: يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة، يتقاسم الموظفون المعلومات والمعارف وهم منفتحين على الأفكار الجديدة، تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للزبائن، توفر المؤسسة الدعم وتكريس الوقت والجهد والموارد لمشاريع التطوير، تعمل المؤسسة على استقطاب الكفاءات المؤهلة ذوي الخبرات العالية، تهتم المؤسسة بتدريب وتأهيل الموظفين باستمرار، تهتم المؤسسة بتطوير الموارد البشرية من خلال العمل الجماعي.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسة تهتم نوعا ما بثقافة التطوير وذلك من خلال إقامة دورات تدريبية قد تصل أحيانا إلى ستة أشهر لتزويد العاملين بمعلومات عن طرق أداء العمل والتعامل مع الزبائن، أو لتعريفهم بالقوانين الجديدة، كما أن المؤسسة تهتم بتطوير العاملين من خلال العمل الجماعي عن طريق تبادل المعلومات وتقاسم المعارف بينهم، لكن ما يلاحظ هو عدم إشراك المؤسسة للعاملين في وضع مقترحات لتحسين الخدمة، وعدم تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة للإدارة، بسبب النمط القيادي الأتوقراطي الذي تنتهجه في التعامل مع عمالها والذي يحد ويكبح إرادة العاملين وتبنيهم لثقافة التطوير.

المطلب الثاني: التوصيات

- 1 العمل على خلق ثقافة تنظيمية مبنية على الثقة بين الإدارة والعاملين كونها مساعدة على تبني مختلف أساليب التسيير كالتمكن الإداري، فرق العمل... إلخ، بما يعود بنتائج ايجابية على المنظمة ككل كالتخفيض من ضغوط العمل، زيادة مهارات العاملين، انخفاض احتمالات ظهور بعض المشاكل التنظيمية كالتغيب واللامبالاة، وغيرها من الإيجابيات التي تساعد على السير الحسن للعمل وتحقيق أهداف المنظمة.
- 2 العمل على تمكين العاملين من التعبير عن مواقفهم، وتقاسم ومشاركة الآراء والأفكار فيما بينهم وبين الإدارة العليا، من أجل الوصول إلى حل المشاكل والتغلب عليها من أجل استمرار المنظمة وبقائها، كما يساعد على التخفيف من الثقافة البيروقراطية.
- 3 تسهيل عملية التواصل بين العاملين، مما يترتب عليه نقل وتداول أفضل الممارسات والتطبيقات مما يساعد المنظمة على تأدية مهامها على أحسن وجه.

- 4 ضرورة العمل على محاولة غرس مدى أهمية دمج وربط المصالح الشخصية للعاملين بالأهداف التنظيمية وما يترتب عليه من إيجابيات سواء فيها يخص المنظمة أو العاملين.
- 5 العمل على تكريس العمل الجماعي وروح الفريق لدى العاملين وذلك لما يترتب عليه من منافع ورفع مستوى أداء المنظمة.
- 6 العمل على منح فرص مشاركة العاملين من أصحاب الخبرة في اتخاذ بعض القرارات التي تقم المنظمة.
- 7 توفير مناخ مناسب للعمل والسعي المستمر لتحسينه.

المطلب الثالث: توجيهات لبحوث مستقبلية

- 1 القيام بالمزيد من الدراسات فيما يتعلق بموضوع الثقافة التنظيمية والوقوف أكثر على مدى توافر أبعاد أخرى مثل الثقافة الموقفية أو الثقافة المثالية.
- 2 البحث في موضوع الثقافة التنظيمية على مستوى مؤسسة بريد بسكرة باستعمال نماذج أخرى للثقافة التنظيمية، وذلك للإحاطة أكثر بمختلف جوانب هذا المكون المهم من مكونات البيئة الداخلية.
- 3 تكثيف الجهود لدراسة مظاهر الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها إيجابيا أو سلبا في المورد البشري ومختلف نشاطاته التنظيمية.
- 4 البحث في العوامل الإدارية والتنظيمية التي تساهم في تغيير الجوانب السلبية للثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

خلاصة الفصل

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص طبيعة الثقافة التطبيقي كحالة ميدانية في القبضة الرئيسية لولاية بسكرة وحدة بريد بسكرة. من خلال التطرق إلى نشأتها، أهم نشاطاتها، والأخذ بالقبضة الرئيسية للولاية كنموذج لتشخيص ثقافتها، واعتمدنا في انجاز هذا العمل على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة من عمال هذه الوحدة بمختلف أصنافهم، واشتملت الاستمارة على محورين أساسيين هما محور البيانات الديموغرافية والثقافة التنظيمية، وعند استرجاع الاستمارة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون وتحليل التباين الأحادي، وذلك من أجل تحليل إجابات مبحوثي الدراسة، وتفسير النتائج للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة وهو تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة، من خلال التساؤلات الفرعية والتي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة بريد بسكرة هي الثقافة البيروقراطية تليها ثقافة العشيرة ثم ثقافة الاهتمام بالزبون وفي الأخير ثقافة التطوير.

الخطبة

الخاتمة

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى تشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية تشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد دراسة حالة القبضة الرئيسية لولاية بسكرة وحدة البريد بسكرة، من خلال استبيان تم توزيعه على مبحوثي الدراسة، ولقد تضمن الاستبيان محاورين الأول تضمن البيانات الديموغرافية، أما المحور الثاني اشتمل على متغير الثقافة التنظيمية بأنواعها المتمثلة في (ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون ، ثقافة التطوير ، ثقافة البيروقراطية، ثقافة العشيرة)، وهذه الأنواع تجيب على الإشكالية الرئيسة التي تم صياغتها. وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجه ببرنامج (spss) من خلال قياس معامل الثبات للاستبيان، وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج.

وعلى ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة توافر جميع أنواع الثقافات التنظيمية في مؤسسة القبضة الرئيسية لولاية بسكرة وحدة البريد بسكرة ، ولكن تواجدها كان بدرجات متفاوتة حيث تتوافر ثقافة البيروقراطية بدرجة أكبر من باقي الثقافات الأخرى، ثم تليها ثقافة العشيرة ثم ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون، وأخيرا ثقافة التطوير.

قائمة المراجع

الكتب

- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- خضير كاظم حمود الفريحات وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- العطية ماجدة، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ط1، ص334.
- أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005.
- رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001.
- زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2008.
- السكارنه بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط2، 2003.
- حسين حريم، إدارة المؤسسات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران، الأردن، 1997.

قائمة المراجع:

- سامي فيض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال- المفاهيم والأسس التطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لولاية قالمه، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2004.
- متولي السيد متولى، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006.
- جمال الدين محمد مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- Schein Edgar H, Organization Cultural and leadership, John Wiley & Sons, San Francisco, USA, 3rd Ed, 2004.

الرسائل والأطروحات

- زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- محمد غالب المطيري، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.
- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
- منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي مكة المكرمة والرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
- جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العاملة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة

بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.

• محمد غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.

• إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير درجة الماجستير في العلوم التجارية، المسيلة، الجزائر، 2006،

• أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

• حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.

• ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

الدوريات والمجلات والملتقيات العلمية

• زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة سطيف، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، العدد 01، 2007.

• بسام محمد أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة، دراسة ميدانية في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2009.

قائمة المراجع:

- رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009.
- عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، سنة 2010.
- محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2005.
- مسعودة شريفي وكريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية وثقافة المنظمة في منظمات الأعمال المعاصرة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية 14-15 فيفري، جامعة بشار، الجزائر، 2012.
- كمال رزيق، أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي حول إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية 13-14 ماي، جامعة البليدة، الجزائر، 2008.
- أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2000.
- عامر علي العطوي وإلهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010.

مواقع الإنترنت

- http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm

الملاحق



جامعة بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر: " تسيير الموارد البشرية"

استمارة بحث

تحية طيبة وبعد:

نضع بين يديك استمارة خاصة بتشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية بمؤسسة البريد لولاية بسكرة، أرجوا منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، لذا أرجوا منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، مع التذكير بأن البحث يبقى لأغراض علمية أكاديمية بحتة تحفظ فيه خصوصية بيانات المنظمة وتصريحات المستجوبين وبياناتهم الشخصية بشكل كامل، ولكم منا فائق الشكر والتقدير على تفهمكم وتعاونكم.

الطالب: كريمش العباس

من فضلك ضع العلامة (X) في خانة الإجابة الصحيحة:

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: 29 - 20 39 - 30 49 - 40 50 فما أكثر
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 - 10 11 - 15 16 - 20 أكثر من 20
- المستوى التعليمي: أقل من بكالوريا بكالوريا الليسانس مهندس شهادة تقني سامي ماجستير ماستر شهادة دكتوراه
- المستوى الوظيفي: إطار (مسير) عون تحكم عون شباك

درجات الموافقة					عبارات القياس	ت
موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما		
ثقافة التوجه نحو الاهتمام بالزبون						
					تهتم المؤسسة بالتواصل مع الزبائن والاهتمام بهم باستمرار	01
					تطبق المؤسسة مبدأ الزبون دائما على حق	02
					تقدم المؤسسة حوافز مادية للموظفين الأحسن تعاملًا مع الزبائن	03
					تستخدم المؤسسة التكنولوجيا في العمل للتسهيل على الزبائن	04
					تتبع الإدارة سياسات وإجراءات عمل سلسلة لتسهيل خدمة الزبائن	05
					تعتمد المؤسسة مبدأ التغذية الراجعة للتعرف على ردود أفعال الزبائن	06
ثقافة التطوير						
					يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة	07
					يتقاسم الموظفون المعلومات والمعارف وهم منفتحين على الأفكار الجديدة	08
					تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للزبائن.	09
					تؤخر المؤسسة الدعم وتكريس الوقت والجهد والموارد لمشاريع التطوير	10
					تعمل المؤسسة على استقطاب الكفاءات المؤهلة ذوي الخبرات العالية	11
					تهتم المؤسسة بتدريب وتأهيل الموظفين باستمرار	12
					تهتم المؤسسة بتطوير الموارد البشرية من خلال العمل الجماعي	13
الثقافة البيروقراطية						
					تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل	14
					يتوفر وصف واضح لكل الوظائف في المؤسسة	15
					يلتزم الموظفون بالسلوكيات التي تنص عليها نظم وقوانين المؤسسة	16
					يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	17
					تعمل القواعد والقوانين على تسهيل إنجاز العمل ومعرفة التزامات الموظفين وواجباته	18
					يعتبر التسلسل الهرمي مهم لتنفيذ الأعمال في المؤسسة	19
					تركز الإدارة على إلزام الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة	20
					من أساسيات الإدارة الرقابة بصفة دائمة	21
					تعتمد الإدارة على المركزية في اتخاذ القرارات	22
ثقافة العشيرة						
					تشجع المؤسسة الموظفين على تكوين جماعات عمل مكونة من الموظفين الأقرب إلى بعضهم	23
					تؤمن الإدارة بضرورة تقوية العلاقات الغير رسمية بين الموظفين	24
					يرتاح الموظفون عند العمل مع جماعة محددة من الزملاء دون الجماعات الأخرى	25
					أعتقد أنه توجد كتلتات عشائرية داخل المؤسسة	26
					يتعاون الموظفون في حل مختلف مشاكل العمل أكثر عندما يكونون من نفس العشيرة	27

