

تاريخ الإرسال: 2020/01/19 تاريخ القبول: 2020/09/27

تاريخ النشر: 2021/01/30

تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الخدمية الجزائرية من وجهة نظر العاملين - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الخدمية التابعة للقطاع الخاص-

## Analysis of Organizational Culture Prevailing in Algerian Service Organizations from the Employees' Viewpoint - A Field Study of a Sample of Service Institutions Belonging to the Private Sector –

د. أحمد علماوي<sup>1</sup> ، د. عبد الرحيم شنيني<sup>2</sup>

مخبر التنمية الإدارية. جامعة غرداية (الجزائر) ؛ [ahmed.almaoui@univ-](mailto:ahmed.almaoui@univ-ahmedalmaoui@yahoo.fr)

[ahmedalmaoui@yahoo.fr](mailto:ahmedalmaoui@yahoo.fr) ; [ghardaia.dz](mailto:ghardaia.dz)

مخبر التطبيقات الكمية. جامعة غرداية (الجزائر) ، [abd83.chenini@yahoo.fr](mailto:abd83.chenini@yahoo.fr) ،

[chenini@univ-ghardaia.dz](mailto:chenini@univ-ghardaia.dz) \_

### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع الثقافة التنظيمية المتكونة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات السائدة في المؤسسات الخدمية الجزائرية التابعة للقطاع الخاص وهذا من وجهة نظر العاملين فيها. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما تم استخدام الاستبان أداة رئيسة في جمع البيانات، وقد تم التوصل خلال الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة والإخلاص في العمل، يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية، يلتزم الموظفون ذوي الخبرة بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة)، يسود الاحترام المتبادل بين جميع العاملين.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف.

## Abstract

The aim of this study was to analyze the reality of the organizational culture, which is consisted of values, beliefs, Customs, and expectations which is prevalent in Algerian private sector service institutions, and this is from viewpoint of its employees. Where the descriptive analytical method was used in the study, as such the questionnaire was used as a key tool in data collection, a number of results were reached during the study such as; the institution adopts the principle of the of honesty and sincerity in the work, everyone believes that solving organizational problems in the organization is collectively, employees who have experience are committed to mentoring new employees (less experienced), Mutual respect prevails among all workers.

**Keywords:** organizational culture, values, beliefs, expectations, Customs

المؤلف المرسل: أحمد علماوي [ahmedalmaoui@yahoo.fr](mailto:ahmedalmaoui@yahoo.fr)

## 1. مقدمة

إن عملية تكوين الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالانتشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المؤسسات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد و طرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمؤسسة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن أصغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوئها، يسهل عملية التأثير، ووضع البصمات، وفرض الرؤية، وغرس قيم الجماعة، إذ إن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

ولا شك في أن بناء ثقافة تنظيمية هي محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، ومحاولا تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المؤسسة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعرافا وتقاليد سلوكية مساعدة وفي رسم صورة المؤسسة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والأدوار، ويعتمد ذلك البناء على تفكير إدارة المؤسسة باستراتيجيات تكوين الثقافة، تساعد في تحقيق قدر من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمؤسسة ومكوناتها الأخرى وهو ما يقود إلى عمليات تحسين الأداء ومن ثم إحراز النجاح و التفوق<sup>1</sup>

**إشكالية الدراسة:** يعد مدخل الثقافة التنظيمية من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً لتطوير المؤسسات، حيث أن نجاح هذا المدخل معقود بتهيئة بيئة العمل وجعل متناسبة ومتناغمة مع المتطلبات الحديثة. وعليه يتم طرح الإشكالية التالية: ما هو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الخدمية الخاصة في الجزائر من وجهة نظر العاملين؟

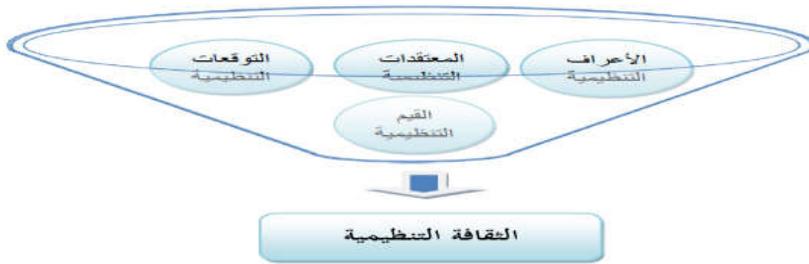
**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي: إثراء و توضيح أهمية المعرفة العلمية في مجال الثقافة التنظيمية ؛ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الخدمية العمومية الجزائرية.

**أهمية الدراسة:** يستمد هذا البحث أهميته انطلاقاً من مجموعة من العناصر المتعلقة بما يلي :

- كون موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المداخل الإدارية الحديثة؛
- دور الثقافة التنظيمية بوصفها أحد المجالات الحيوية والمعاصرة في دراسة أنشطة المنظمة والتي حظيت باهتمام العديد من الباحثين بوصفها واحدة من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات وفشلها في تحقيق أهدافها واستمرارها، وذلك في ضوء القيم

المشتركة التي تعمل كل منظمة على ترسيخها بين أفرادها بمختلف الطرائق والوسائل.

نموذج للدراسة:



## 2. الإطار النظري

**1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية** يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم حديثة العهد نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد إجماع تام في تحديد إطار هذا المفهوم. فهناك عدة تعاريف للثقافة التنظيمية ولا يمكن سردها كلها ولذلك نحاول ذكر أهمها :

\*يعرفها (مارتن، 2002) بأنها: أنماط من تفسير المعاني تتألف من المظاهر المختلفة المرتبطة بالثقافة، مثل القصص، والطقوس، والممارسات الرسمية وغير الرسمية، المصطلحات، والترتيبات المادية<sup>2</sup>.

\*ونظر ( Wurster, 2002 ) للثقافة التنظيمية بأنها " نظام للقيم والمعتقدات المشتركة، يتفاعل مع الافراد ، والهيكل التنظيمي، ونظم الرقابة في المنظمة لانتاج معايير سلوكية"<sup>3</sup>

\*أما (scott) فيرى أنها: القيم و الإعتقادات المتمسك بها (المشتركة) بين أعضاء التنظيم بدلا من تنويع التصورات الفردية والتي من خلالها يتم رسم السلوك العام<sup>4</sup>.

\*عَرَفَهَا ( Gupta & Govindaraja ) بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، وتعرف أنواع الناس الذين سيلائمون المنظمة، وتشكل حركات

الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة، كما أنها تؤثر في كيفية تفاعل الناس مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها<sup>5</sup>.

كما أن هناك مجموعة من الكتاب والباحثين من يرى أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى<sup>6</sup>.

وتعريف (E.H.Schien) وهو أكثر التعاريف تداولاً والتي يعرفها على أنها: مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم فاعتمدها من جهة وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل<sup>7</sup>.

## 1-2 وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص أهمية الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية:

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛

- **تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة؛

- **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛

- **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد فهم ما يدور حولهم،** ثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل<sup>8</sup>.

**2.2 عناصر الثقافة التنظيمية:** تعد الثقافة التنظيمية نظاما يتكون بمجموعة من القوى التي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المؤسسة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمؤسسة<sup>9</sup>. هناك أربعة عناصر أساسية في الثقافة التنظيمية وهي :

**2-3-1 القيم التنظيمية:** تمثل تفاهم مشترك في مؤسسة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء<sup>10</sup>. فالقيم هي عنصر ثابت في الثقافة، أكثر الممارسات والبحث المقارن على الثقافة يبدأ من قياس القيم. فاستنتاج القيم من تصرفات الأفراد مرهق وغامض. ولذلك وضعت العديد من الاستبيانات التي تسأل عن التفضيلات والبدائل بين الأفراد<sup>11</sup>.

**2-3-2 المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>12</sup>. فالمعتقدات هي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام<sup>13</sup>.

**2-3-3 الأعراف التنظيمية :** وهي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة<sup>14</sup>، لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال الالتزام بعدم تعيين الإخوة في نفس المؤسسة، أو عدم السماح لمن يتزوج أجنبية بالعمل في بعض المؤسسات.

**2-3-4 التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمؤسسة وهو ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم ، والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل<sup>15</sup>.

## 3. الإطار التطبيقي

**1.3 مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل أفراد مجتمع الدراسة من عمال المؤسسات الخدمية الجزائرية بالقطاع الخاص. وقد تم اختيار عينة عشوائية للدراسة كما هي موضحة في الجدول :

الجدول رقم (01) يبين توزيع الاستبيانات على العينة

المؤسسات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصحيحة
الخدمية	142	102	93

المصدر : من إعداد الباحثين

**1-3 ثبات أداة الدراسة:** قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ وذلك لجميع إجابات المبحوثين وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول :

الجدول رقم (02) يبين معامل ألفا كرونباخ

القطاع الخاص	المؤسسات الخدمية	الثقافة التنظيمية
0.953	0.953	0.953

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للثقافة التنظيمية 0.953 وهو معامل مرتفع، وهذا ما يعكس صدق ثبات الدراسة ، وبما أن المعامل يفوق 0.6 وعليه فإننا نستنتج أن الاستبيان يجعلنا على ثقة تامة بصحته وصلاحيته تحليلية.

**3-3 - الصدق البنائي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا باختبار الصدق البنائي والذي يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها أداة الدراسة. وذلك بالتعرف على مدى ارتباط درجة كل عنصر والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور.

**الجدول رقم (03) يبين معامل الارتباط بين كل عنصر من عناصر**

**الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور**

الثقافة التنظيمية	المؤسسات الخدمية
القيم التنظيمية	0,889**
المعتقدات التنظيمية	0,942**
الاعراف التنظيمية	0,845**
التوقعات التنظيمية	0,882**

\*\*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لأداة الدراسة بين درجة كل عنصر والدرجة الكلية لجميع عناصر المحور تراوحت ما بين 0.845 في حدها الأدنى و0.942 في حدها الأعلى في المؤسسات الخدمية الخاصة ،

### 3-4 التحليل الوصفي لثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية الخاصة

نتناول في هذا الجزء تحليل وتوصيف آراء وإجابات أفراد الدراسة نحو الثقافة

في المؤسسات الخدمية الخاصة.

### 3-1 القيم التنظيمية

الجدول رقم (04) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	P. value	رتبة	درجة الموافقة
1	تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل	55.1	23.1	11.8	2.2	2.2	4,37	0,930	266.14	*0.000	1	موافق تماما
2	الإلتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة	52.1	28.1	15.1	1.1	1.1	4,32	0,849	295.95	*0.000	2	موافق تماما
3	تواكب إدارة المؤسسة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية	32.4	28.1	26.9	3.2	5.4	3,87	1,055	176.63	*0.000	6	موافق
4	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به	38.1	31.3	22.6	1.1	2.2	4,11	0,902	262.17	*0.000	3	موافق
5	تفخر إدارة المؤسسة بقيم الولاء في نفوس العاملين	33.5	37.9	19.4	1.1	4.3	4,04	0,908	289.17	*0.000	5	موافق
6	تنسى إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عاملها	37.9	30.3	24.7	1.1	2.2	4,08	0,912	270.29	*0.000	4	موافق
	القيم التنظيمية						4.13	0.762				موافق

\*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (04) أن اختبار مربع كاي ( $\chi^2$ ) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الباحثين مسبقا وهو  $\alpha=0.05$  مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الاختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدارسة) كما يلي :

\* جاءت عبارة "تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين

أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 83.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.37 والذي جاء في مجال موافق تماما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.930 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

\* جاءت عبارة " الالتزام بالقوانين والأنظمة أساس العمل في المؤسسة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 72.2% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.32 والذي جاء في مجال موافق تماما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.849 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

\* جاءت عبارة " يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 74.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.11 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.902 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

\* جاءت عبارة " تنمي إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عاملها " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 72.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.08 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.912 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

\* جاءت عبارة " تغرس إدارة المؤسسة قيم الولاء في نفوس العاملين " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 75.3% و أن المتوسط

الحسابي لدرجة الموافقة 4.04 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.908 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛  
 \* جاءت عبارة " تواكب إدارة المؤسسة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 65.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.87 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.055 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم (04) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر القيم التنظيمية بلغ 4.13 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.762 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

موافق	3	0.000*	247.96	0,914	4,03	1 1.1	2 2.2	25 26.9	30 32.3	35 37.6	ت %	توجد علاقة إيجابية لدى العاملين بأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار
موافق	1	0.000*	297.91	0,913	4,05	1 1.1	1 1.1	27 29	27 29	37 39.8	ت %	8 يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية
موافق	2	0.000*	228.60	0,884	4,04	1 1.1	2 2.2	22 23.7	35 37.6	33 35.5	ت %	9 يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد
موافق	4	0.000*	267.49	0,918	3,94	1 1.1	3 3.2	27 29	32 34.4	30 32.3	ت %	10 تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة
موافق	5	0.000*	189.84	1,096	3,84	4 4.3	5 5.4	25 26.9	27 29	32 34.4	ت %	11 تلزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين
موافق				0.796	3.98	المعتقدات التنظيمية						

\*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (05) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>2</sup>) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من قيمة مستوى

المعنوية النظري الذي يفترضه الباحثين مسبقا وهو  $\alpha=0.05$  مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الاختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

\* جاءت عبارة " يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 68.8% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.05 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.913 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

\* جاءت عبارة " يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص ، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 73.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.04 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.884 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

\* جاءت عبارة " توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 69.9% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.03 والذي جاء في مجال موافق،

كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.914 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

\* جاءت عبارة " تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 66.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.94 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.918 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة؛

\* جاءت عبارة "تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين" في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص ، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 63.4% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.84 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.096 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم(05) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر المعتقدات التنظيمية بلغ 3.98 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.796 مما يدل على إنخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام

الجدول رقم (06) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأعراف التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	P. value	رتبة	درجة الموافقة
12	تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل	24	21	19	18	11	3,24	1,455	158,47	*0.000	4	موافق إلى حد ما
13	تمنح مكافآت للعامل المتميزين	33	24	16	11	9	3,63	1,366	198,91	*0.000	3	موافق
14	ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدر للتعلم	23	32	29	4	5	3,70	1,040	163,39	*0.000	2	موافق
15	يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة)	40	29	18	4	2	4,06	1,051	126,73	*0.000	1	موافق
	الأعراف التنظيمية											
							3.65	0.942				موافق

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (06) أن اختبار مربع كاي ( $\chi^2$ ) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الباحثين مسبقا وهو  $\alpha = 0.05$  مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

\* جاءت عبارة " يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة) " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 74.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.06 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.051 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

\* جاءت عبارة " ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدر للتعلم " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 59.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.70 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.040 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

\* جاءت عبارة " تمنح مكافآت للعمال المتميزين " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 61.3% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.63 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.366 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

\* جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 48.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.24 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.455 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (06) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر الأعراف التنظيمية بلغ 3.65 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.942 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا

الجدول رقم (07) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التوقعات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا <sup>2</sup>	P. value	رتبة	درجة الموافقة
16	يسود الإحترام المتبادل بين جميع العاملين	40 43	32 34.4	19 20.4	2 2.2	0 0	4.18	0.833	187.73	*0.000	1	موافق
17	تضخ إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم	36 38.7	31 33.3	21 22.6	3 3.3	2 2.2	4.03	0.972	249.98	*0.000	2	موافق
18	تحرص الإدارة على تطوير القواعد والإجراءات مع المستجدات الحديثة	32 34.4	29 31.2	26 28	1 1.1	5 5.4	3.88	1.072	271.98	*0.000	3	موافق
19	العمال في المؤسسة لديهم ولاء	25 26.9	36 38.7	23 24.7	5 5.4	4 4.3	3.78	1.041	265.91	*0.000	6	موافق
20	تعاون إدارة المؤسسة مع العمال الذين لديهم مشاكل بشكل خاص وتساعدهم على حلها	31 33.3	34 36.6	18 19.4	5 5.4	5 5.4	3.87	1.106	212.02	*0.000	4	موافق
21	يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أداؤهم بشكل مستمر	25 26.9	40 43	21 22.6	3 3.2	4 4.3	3.85	0.999	189.20	*0.000	5	موافق
	التوقعات التنظيمية						3.93	0.838				موافق

\*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (07) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>2</sup>) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الباحثين مسبقا وهو  $0.05 = \alpha$  مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق، إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الاختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

\* جاءت عبارة " يسود الاحترام المتبادل بين جميع العاملين " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق و موافق تماما) لهذه العبارة 77.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.18 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.833 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

\* جاءت عبارة " تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 72% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.03 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.972 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

\* جاءت عبارة " تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الإجراءات مع المستجدات الحديثة " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 65.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.88 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.072 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

\* جاءت عبارة " تتعاون إدارة المؤسسة مع العمال الذين لديهم مشاكل بشكل خاص وتساعدهم على حلها " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 69.9% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.87 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.106 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

\* جاءت عبارة " يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أدائهم بشكل مستمر " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 69.9% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.85 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.999 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة؛

\* جاءت عبارة " العمال في المؤسسة لديهم ولاء " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 65.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.78 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.041 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (07) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر التوقعات التنظيمية بلغ 3.93 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.838 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

تم التوصل إلى عدة نتائج تتعلق بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص وهي:

- عبارة عن قيم ومعتقدات وتوقعات وأعراف ومفاهيم وفلسفة مشتركة بين أعضاء التنظيم؛
- تعبر عن الآمال والاتجاهات والمعايير التي تربط الجماعة؛ - تعبر عن الاتساق الاجتماعي سواء كان ضمنيا أو ظاهريا؛
- لها تأثير مهم على سلوكيات واتجاهات الأفراد؛
- تعزز استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي؛
- تؤثر في مستوى أداء الأفراد و الجماعة في المؤسسة؛
- توجد الشعور والإحساس بالهوية بين أعضاء التنظيم؛
- المحدد الأساسي للسلوك المتوقع من أعضاء التنظيم.
- نتائج الإطار التطبيقي للدراسة

تم التوصل إلى عدة نتائج تتعلق بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص وهي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر القيم التنظيمية بوجه عام هي درجة مرتفعة (4.13) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان احتلتا الترتيب الأول والثاني بناء على متوسط درجة الموافقة، واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي: \* تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل ؛ \* الالتزام بالقوانين والأنظمة أساس العمل في المؤسسة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر المعتقدات التنظيمية بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.98) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي : \* يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية؛ \* يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر الأعراف التنظيمية بوجه عام هي درجة متوسطة (3.65) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان احتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي: \* يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة) ؛ \* ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدر للتعلم.

\* أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر التوقعات التنظيمية بوجه عام هي درجة متوسطة (3.93) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان احتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي: \* يسود الاحترام المتبادل بين جميع العاملين ؛ \* تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم

**المراجع:**

<sup>1</sup>ماجدة عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات-منظور كلي-، دار المسيرة للنشر والتوزيع

<sup>2</sup>Joann Keyton, Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences, Sage Publications, United States of America , 2005, P : 21

<sup>3</sup> سندس رضويي خوين، قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية (بحث حالة في منظمة تعليمية )، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 77، 2009، ص99

<sup>4</sup> بلال خلف سكارنه، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط 2، 2013،، ص : 359

<sup>5</sup> سامي عبد الله المدان وصباح محمد موسى، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الاردنية (أورانج) (دراسة حالة)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الرابع وثمانون / 2010 ، ص 111

<sup>6</sup> ماجدة عطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2003، ص:326

<sup>7</sup> محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة :حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ غرداية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،جامعة الجزائر، غير منشورة،2004/2005، ص:160-161

<sup>8</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن ، ط1، 2002، ص:330-331

<sup>9</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمونيوم ALGAL- وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، غير منشورة، 2006، ص : 15

<sup>10</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية : دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم - محافظات غزة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص : 17

<sup>11</sup> Geert Hofstede and Others, Cultures and Organizations : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, McGraw-Hill, the United States, 2010, P : 28

- <sup>12</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص : 312
- <sup>13</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص : 17
- <sup>14</sup> قوي بوحنية، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد02، 2003، ص : 70
- <sup>15</sup> عبد الرحمان فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات الجنوب، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2003، ص : 37