

## دور الخصائص الشخصية والوظيفية في تعزيز الثقافة التنظيمية

## دراسة حالة المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط

**The role of personal and job characteristics in enhancing organizational culture  
A case study of the higher school of teachers in Laghouat**أحلام بن ساحة<sup>1</sup>، مقدم عبيرات<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة الأغواط، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، الجزائر، a.bensaha@lagh-univ.dz<sup>2</sup> جامعة الأغواط، الجزائر، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، الجزائر، mok\_aburt@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/03/15

تاريخ القبول: 2021/10/06

تاريخ الاستلام: 2021/05/25

**ملخص:**

سعت هذه الدراسة للتعرف على دور الخصائص الشخصية والوظيفية في تعزيز الثقافة التنظيمية، وقد اعتمدت الدراسة على الخصائص التالية: (الجنس؛ العمر؛ المستوى العلمي، سنوات الأقدمية)، ومدى تأثيرها على الثقافة التنظيمية من خلال: (إدارة الإدارة؛ وإدارة المهمة؛ وإدارة العلاقات؛ وإدارة البيئة)، ولذلك تم استخدام منهجين المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، واقتصرت عينة الدراسة على العمال الإداريين في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على جميع العمال الإداريين والبالغ عددهم (130) عامل إداري، وقد تم استرجاع (100) استبانة، وبعد عملية المراجعة والفرز، تم رفض (10) استبانات لعدم اكتمال الإجابات.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى للعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى إرساء وتدعيم منظومة القيم لدى العاملين وذلك من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية في المدرسة العليا للأساتذة.

**كلمات مفتاحية:** خصائص شخصية ووظيفية، ثقافة تنظيمية، قيم تنظيمية، مدرسة عليا للأساتذة.

تصنيفات JEL : M14 ; J11 ; I23

**Abstract:**

This study sought to identify The role of personal and job characteristics in enhancing organizational culture, the study relied on the following characteristics (gender, age, educational level, seniority years), and how they affect the organizational culture through (Administration management; task management; relationship management; environmental management). Therefore descriptive approach and an analytical approach were used. The study sample was restricted to the administrative workers in the higher school of teachers in Laghouat. Where the questionnaire was used as a data collection tool. It was distributed to all administrative workers their number is (130), questionnaires were retrieved (100). After the review process and sorting, (10) questionnaires were rejected for not completing the answers.

Among the most important results of the study there are statistically significant differences in Organizational culture attributed to the age, educational level, and years of seniority.

The study concluded a set of recommendations aimed to the establishment and support of the system of values among workers, so as to enhance organizational culture in the higher school of teachers.

**Keywords:** personal and job characteristics; Organizational culture; Organizational values; Higher school of teachers.

**Jel Classification Codes:** M14; J11; I23

## 1. مقدمة:

تشمل الثقافة على عدد كبير من السمات والعناصر، ولها أهمية كبرى في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، حيث يتم اكتسابها بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، وتسهم في تزويدهم بالقدرة على تحقيق الاتصال فيما بينهم، وتعطي لهم الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمات، وبما أن المنظمات جزء من المجتمع، فإن ثقافة المنظمة ماهي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع، والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة.

هذا ويرجع الاختلاف والتميز فيما بين المنظمات بشكل أكثر تحديدا إلى اختلاف القيم السائدة في المجتمع الواحد بصفة عامة، وإلى اختلاف القيم التي يعتنقها الأفراد في المنظمات بصفة خاصة، حيث تؤثر القيم تقريبا في كل ما يتعلق بسلوك الأفراد والجماعات سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال تأثيرها على الإدراك والاتجاهات والعمل على تزويدهم بالمعايير التي يمكن أن يسترشدوا بها في أداء مهامهم.

### إشكالية الدراسة:

بناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى تساهم الخصائص الشخصية والوظيفية لدى العاملين في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تعزيز الثقافة التنظيمية؟

ومن خلال هذه الإشكالية تنبثق منها مجموعة من التساؤلات الفرعية ذات صلة بالدراسة:

- هل توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لجنس العامل في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط؟
- هل توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لعمر العامل في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط؟
- هل توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى للمستوى العلمي للعامل في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط؟
- هل توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لسنوات الأقدمية للعامل في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط؟

### فرضيات الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لدى العاملين في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط. وهذه الفرضية الرئيسة تنفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية:
- لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لجنس العامل في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط؛
- لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لعمر العامل في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط؛
- لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى للمستوى العلمي للعامل في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط؛

- لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لسنوات الأقدمية للعامل في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط.

#### أهمية الدراسة:

- باعتبار أن الموضوع يدخل ضمن اهتمام وتخصص الباحثة ومحاولة الإلمام بجوانبه وبلورته على المستوى النظري والميداني؛
- قابلية الموضوع المختار للبحث العلمي وإمكانية التحقق منه ميدانيا، وإمكانية إخضاعه للإجراءات المنهجية؛
- أهمية الثقافة التنظيمية في حياة المنظمات على اختلافها وأثرها الواضح على سير العمل وتحقيقها لأهدافها بشكل متميز؛
- تقديم إطار عام يمكن من خلاله التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية والمفاهيم المختلفة والأساسية لها، والتعرف أكثر على دور الخصائص الشخصية والوظيفية في تفعيل الثقافة التنظيمية.

#### أهداف الدراسة:

- الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات المطروحة، أما الهدف الرئيس فهو توضيح دور الخصائص الشخصية والوظيفية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط؛
- معرفة القيم التنظيمية السائدة في المدرسة العليا للأساتذة، حيث تعتبر القيم موجهاً عاماً لسلوك الفرد وتصرفاته سواء في التنظيم أو خارجه؛
- ترك مجال مفتوح جدير بالاهتمام من قبل الباحثين في دراساتهم من أجل إثراء الفضاء العلمي والمعرفي.

#### منهج البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعاده وجوانبه ونتائجه والإجابة على تساؤلات الإشكالية، واثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات المرتبطة بالموضوع والإلمام به، والتحكم فيه بغية المرور للجانب التطبيقي، والذي كان في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط (ENS)، لمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على المدرسة العليا للأساتذة.

#### الدراسات السابقة:

- دراسة (حسام سالم السحباني، 2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ودراسة الجهات الاشرافية من فئة مدير فما فوق، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (287) مفردة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، كما أظهرت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع لا يتأثر بصورة جوهرية وذو دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (القيم التنظيمية، والأعراف التنظيمية)، وكذلك مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذو دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (السياسات والإجراءات، والتوقعات التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية).

- دراسة (ختام عبد الله علي غنام، 2005) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وكما هدفت إلى تحديد دور كل من المتغيرات (مكان العمل؛ ومكان السكن؛ والمؤهل العلمي؛ ومجال التدريس؛ والحالة الاجتماعية؛ ومعدل الدخل للأسرة؛ وسنوات الخبرة) في التأثير على سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى المعلمات، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (183) معلمة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى المعلمات تعزى لمتغيرات: (مكان العمل، ومكان السكن، ومجال التدريس، والحالة الاجتماعية، ومعدل الدخل للأسرة، وسنوات الخبرة).

- دراسة (آدم غازي العتيبي، 1998) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (347) موظفاً كويتياً و(120) وافداً يعملون في ست جهات حكومية تندرج تحت مظلة ديوان الخدمة المدنية، واتضح من نتائج الدراسة أن الراتب هو المتغير الوحيد من بين المتغيرات الوظيفية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، وبينت النتائج كذلك أن هناك ثلاثة متغيرات شخصية (الجنس؛ والعمر؛ والجنسية) تؤثر بشكل واضح على الأداء الوظيفي، في حين لم تظهر نتائج تحليل الدراسة أي تأثير لقيم العمل على الأداء الوظيفي.

- دراسة (Jean C. Vogds 2001) هدفت الدراسة إلى تحديد التصورات المتعلقة بالقيم والثقافة التنظيمية لفئات معينة من الموظفين عبر المستويات الثلاثة للمؤسسة التعليمية الثانوية، ودامت هذه الدراسة مدة سنتين، تم إجراء خمسة عشر مقابلة شخصية، وقد ضمت هذه المقابلة خمسة مشاركين من كل مستوى من المستويات الثلاثة للمؤسسة، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك تصورات مختلفة من القيم عبر مختلف المستويات التنظيمية.

- دراسة (María D. Vázquez-Colina 2005) كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على العلاقات بين المتغيرات الديموغرافية (العمر، والجنس، والعرق)، والثقافة التنظيمية، والكفاءة الذاتية بين الأشخاص، والأداء الوظيفي المتصور للعاملين في مجال الخدمات الإنسانية غير الربحية، وبلغت عينة الدراسة (607) عامل، وتوصلت النتائج إلى أن الكفاءة الذاتية هي مؤشر رئيس للأداء، ووجدت الدراسة أنه من أجل أداء أكثر فاعلية على المستوى الشخصي يحتاج العاملون إلى الخبرة، والموارد، والدعم التنظيمي، والإشراف، والفعالية الذاتية، وبالإضافة إلى ذلك كان للجنس والعرق أثر على التقييمات الذاتية للأداء الوظيفي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة نلاحظ بأن أغلبها تناول الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية في القطاع العام والمؤسسات التعليمية، في حين أن هذه الدراسة حاولت إيجاد العلاقة ما بين (الخصائص الشخصية والوظيفية) و(الثقافة التنظيمية) في المدرسة العليا للأساتذة، كما أن الدراسات السابقة أجريت في بيئات عربية وأجنبية، أما هذه الدراسة فقد اعتمدت على نموذج يختلف عن الدراسات السابقة، وطبقت في ولاية الأغواط بالجزائر، ومن حيث المقارنة الزمنية الدراسات السابقة كانت ما بين 1998 و2016، أما بالنسبة للدراسة الحالية فكانت في 2020.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

من خلال هذا المحور سوف يتم التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها في حياة المنظمات، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية.

### 1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة في سنة (1980)، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (business week) في تاريخ 27/10/1980، كما أدمجت بعد ذلك مجلة (fortune) ركنا خاصا ودائما تحت عنوان (corporate culture)، إلى أن جاء الباحثان (A.A.kennedy, T.E.deal) سنة (1982) في كتاب بعنوان (corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. (شتاتحة، 2007، صفحة 139).

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: "المعرفة الاجتماعية المشتركة فيما يخص القواعد والمعايير والقيم التي تشكل مواقف العاملين، (Zamani, A.Colquitt, J, Le Pine, J, & Wesson,M, 2013, p. 518) كما أنها تساعد على توجيه وتنسيق سلوكياتهم". (Zamani, Ghorbanpanah, H, & Nabavi,S, 2012, p. 30) هذا وتعتبر أيضاً: "مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات الإرشادية والإدراكات التي يشاركها أعضاء منظمة ما، ويتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للتفكير، والشعور، والسلوك". (L.Daft, 2008, p. 347) وتشير الثقافة التنظيمية إلى: "نمط المعتقدات والقيم والطرق المستفاد في التعامل مع الخبرات التي تطورت خلال تاريخ المنظمة، والتي تميل إلى الظهور في ترتيباتها المادية وسلوكيات أعضائها". (Shili, December 2008, p. 137) ويقصد بها كذلك: "نمط الافتراضات الأساسية التي اخترعتها مجموعة معينة أو اكتشفتها أو طورتها من خلال تعلمها التغلب على مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد، باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك، والتفكير، والشعور، فيما يتعلق بتلك المشكلات". (Schein, Winter 1984, p. 03) كما أنها: "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث توجد فهما عاما بين أعضائه حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من أعضائه". (نشوان، 2018، صفحة 118)

## 2.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

- تحدد أهمية الثقافة ودورها في حياة المنظمات بما يلي: (السكرانه، 2009، صفحة 359)
- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر؛
  - تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه؛
  - تحديد وتوصيف أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها؛ (محمود أبو بكر، 2008، صفحة 78)
  - تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد؛ (عبوي، 2014، صفحة 277)
  - تخفف من الغموض وتوضح الرؤية للمهمة والأهداف لأعضاء المنظمة، (الصيرفي، 2006، صفحة 261) كما تساعد العاملين على فهم الأحداث التنظيمية؛ (Osibanjo & Adeniji, December 2013, p. 117)
  - إدماج العمال داخل المنظمة، ويظهر ذلك عند دخول عمال جدد للمنظمة ويحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المنظمة، فالثقافة التنظيمية تسمح لهؤلاء بالتعلم بشكل سريع لقيم ومعايير المنظمة، وتعلمهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال، مما يساعد على تعزيز السلوك المنسق في العمل، (عبد الله السواط، 2015، صفحة 20) وبالتالي تضمن الثقافة استقرار وتوازن المنظمة؛ (Olivier, D & Dominique REY, 2008, p. 04)
  - تعتبر ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية، كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات. (خالدية ، سامي، و حميد ، 2019، صفحة 159)

## 3.2 مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية:

هناك عدة مؤشرات لقياس الثقافة التنظيمية، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على القيم التنظيمية كبعد لقياس الثقافة، ويمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها: "مجموعة من الأحكام والمعايير، وتكون بمثابة موجهات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية، وتكون لها من القوة والتأثير على المنظمة، بما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية، وأي خروج عليها أو انحراف عنها، يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المنظمة". (العدلوني، 2003، صفحة 38)

وتمثل كذلك: "مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويؤمنون بها، وتعمل كموجه لهم في سلوكياتهم"، (Orsoni, J. & Helfer, J., 1990, p. 153) وبالتالي فهي تعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة. (L. Dolan, Garcia, Diegoli, & Auerbach, 2000, p. 10) وتعتبر أيضا: "المبادئ الأخلاقية الثابتة الموضوعية لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها". (Faan, M. & ben, s., 2001, p. 168)

كما أنها: "المبادئ والقيم المعلنة أمام العاملين والتي تدعي المجموعة أنها تحاول تحقيقها في بيئة أو مكان العمل". (غضاب، 2018، صفحة 63)

وقد صنف (Dave Francis & Mike Woodcock) القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية: (عجال، 2010، الصفحات 54-57)

أ. إدارة الإدارة: تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة)، كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وأن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم، ولذلك من أجل إحراز النجاح فإنه يجب أن تحدد المصادر البشرية بدقة؛ وتختار بعناية؛ وتدريب بإتقان؛ وتحفز بحق؛ هذه العملية تسمى "إدارة الإدارة"، ويشتمل هذا البعد على القيم التالية:

- القوة (النفوذ): تعني ملك الإدارة للمعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة، والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها، واتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة، وتكسب القوة من أربعة مصادر: الملكية؛ والمعلومات؛ والجاذبية؛ والمكافأة والعقاب، وعليه فهي تتبنى القيمة القائلة: "المديرون يجب أن يديروا".

- الصفوة: المنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، لذا فهي تتبنى قيمة: "النخبة دائما في القمة".

- المكافأة: إن أداء الأفراد الذين يقودون المنظمة يعد أمرا مهما حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه، فهي تتبنى القيمة القائلة "الأداء ملك".

ب. إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات صلة بأداء العمل، وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي:

- الفعالية: تعبر عن مدى النتائج التي تصل إليها المنظمة من خلال نشاطها، فهي ترتبط بالأداء والقدرة على اختيار البديل الصحيح من البدائل المتاحة للإدارة العليا، حتى يتسنى الوصول إلى النقطة النهائية التي تحقق فيها المنظمة المتطلبات المتوقعة.

- الكفاءة: ترتبط باستغلال الموارد ودمج عناصر الإنتاج لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من تكلفة وجهد، فهي حسن استخدام الموارد البشرية والمادية بشكل يضمن الاستفادة منها.

- **الاقتصاد:** يجب على المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي.

ج. **إدارة العلاقات الإنسانية:** يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين، وأن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، إذ يتوقع منهم المديرون العمل الجاد، والولاء، والمهارة في الأداء والأمانة، وهم يحتاجوا أن يعاملوا بلطف وأن لهم قيمتهم، وأن يتقوا في عدالة المنظمة، ويشمل هذا البعد على القيم التالية:

- **العدل:** وهو إعطاء حقوق العاملين على أساس المساواة والنزاهة، (اللوزي، 2002، صفحة 239) فالعدالة تمثل التوازن الذي يجب أن يحصل ما بين المدخلات التي يحملها الفرد إلى الوظيفة، والمخرجات التي يحصل عليها من الوظيفة بالمقابل، (بلوط، 2002، صفحة 308)، والإحساس بجو العدالة التنظيمية ينتج عنه اللاتمييز والمساواة في المعاملة، مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء التنظيميين اللذان يبرزان كعوامل متحركة في دافعية الأفراد وفعاليتهم ومن ثمة قد تحقق فعالية التنظيم. (عجال، 2010، صفحة 57)

- **فرق العمل (العمل الجماعي):** إن فرق العمل الفعالة هي جماعات تنظيمية أكثر إنتاجية، (ويلان، 2002، صفحة 09)، والتي يمتلك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض، ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء، ويعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها، (سلطان، 2004، صفحة 292) ويشعرون بأن الانجاز بشكل جماعي أكثر من الانجاز الفردي. (العديلي، 1993، صفحة 379)

- **القانون والنظام:** يشير إلى القواعد التي يتم تحديدها في المنظمة، والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق أهدافها، وتعمل هذه القوانين على تنظيم علاقة العاملين فيما بينهم ومع المنظمة، والجمهور الخارجي، ويتم ترسيخ هذه القوانين عن طريق القيم التي تتبناها المنظمة لتحقيق أهدافها. (اللوزي، 2002، الصفحات 240-241)

د. **إدارة البيئة:** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس، حيث يجب عليها أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وأن تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها، والمنظمة الناجحة تحصل على المعلومات اللازمة من بيئتها لاتخاذ القرارات الصائبة لذلك فإن عليها صياغة الاستراتيجية لتحمي مصالحها، ويجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة وتستغل الفرص، ويشمل هذا البعد على القيم التالية: (عجال، 2010، صفحة 58)

- **الدفاع:** أي ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية، وأن تعمل المنظمة على تطوير آليات واستراتيجيات لمواجهة التحديات والأخطار من خلال (إدراك ومعرفة وتحديد هوية الخطر والتهديد؛ والعمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية؛ ووضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات). (اللوزي، 2002، الصفحات 241-242)

- **التنافس:** وهو ضمان القدرة التنافسية للمنظمة أي القدرة على الصمود أمام المنافسة، (Demil, B., Lecocq, X, & Warnier, V, 2013, p. 38)، فالمنظمة الناجحة تتخذ الخطوات الضرورية لتكون تنافسية من باب البقاء للأصلح، (عجال، 2010، صفحة 58) وهناك المنافسة الداخلية في التنظيم وتكون فردية تتم بين أفراد التنظيم أو تكون جماعية بين الوحدات الإدارية المختلفة، أما المنافسة الخارجية تكون بين المنظمة ومنظمات أخرى تؤدي نفس المهام والخدمات. (اللوزي، 2002، صفحة 242)

- **استغلال الفرص:** المنظمة لا يمكنها أن تتجاهل الأمور الفجائية وعليها أن تبحث عن فرص من الخارج ويجب انتهازها بسرعة، ولا تعطي للآخرين مجالاً لينتزعوا منها أفضل الفرص، وعليها أن تلزم نفسها باستغلالها. (عجال، 2010، صفحة 58)

الجدول 1: تلخيص أبعاد (Dave Francis & Mike Woodcock)

القضايا الجوهرية							
إدارة البيئة		إدارة العلاقات		إدارة المهمة		إدارة الإدارة	
القيم	القضايا الفرعية	القيم	القضايا الفرعية	القيم	القضايا الفرعية	القيم	القضايا الفرعية
اعرف عدوك	الدفاع	من يهتم يكسب	العدل	عمل الأشياء الصحيحة	الفعالية	المديرون يجب أن يديروا	القوة
البقاء للأصلح	التنافس	العمل معا بانسجام	العمل الجماعي	عمل الأشياء بطريقة	الكفاءة	النخبة	الصفوة
من يجزئ	استغلال	العدل لا بد أن يسود	القانون والنظام	صحيحة	الاقتصاد	دائما في القمة الأداء ملك	المكافأة
يكسب	الفرص			لا شيء مجانا			

المصدر: (عجال، 2010، صفحة 59)

#### 4.2 العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية والثقافة التنظيمية:

هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية والثقافة التنظيمية من خلال منظور القيم التنظيمية، ويمكن توضيح البعض منها فيما يلي: (العتيبي، 1998، الصفحات 86-91)

أ. العلاقة بين القيم التنظيمية والجنس (النوع):

يميل بعض الباحثين إلى التقليل من أوجه الاختلاف بين الجنسين في القيم التنظيمية، ويستند هذا الاتجاه على وجهة نظر مفادها أن الفروق بسيطة، وهي ليست نتاج اختلافات بيولوجية بين الجنسين وإنما ترجع إلى بعض التباين في النظم الاجتماعية بين الدول من ناحية، والدور الاجتماعي المتوقع أن يلعبه كل جنس على حدة من ناحية أخرى.

وفي إطار ذاته أجرى (Morraz) دراسة على (886) فردا يشغلون نوعين من الوظائف إحداها رفيعة المستوى (أساتذة جامعيون، ومدراء، وممرضات) والأخرى متدنية المستوى (عمال مصانع)، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق جوهرية بين الجنسين في ثلاث قيم من أصل تسع لدى شاغلي الوظائف رفيعة المستوى، فالذكور كانوا أكثر اهتماما من الإناث بفرص الترقية، بينما أبدى الإناث اهتماما أكثر من نظرائهم الذكور بالاندماج الوظيفي، والإشراف الودي المساند، وخلص الباحث إلى نتيجة تقضي إلى أن هناك تشابها بين الجنسين في القيم التنظيمية في الوظائف العليا بينما هناك تباينا واضحا بينهما في الوظائف الدنيا، فالرجال أكثر اهتماما من النساء بمهام العمل التي تتصف بالاستقلالية، والأهمية، والاندماج في حين يعبر الإناث اهتماما من الذكور بنوع الإشراف الودي المساند. وتتحو بعض الدراسات إلى حد التدليل على وجود فروق جوهرية بين الجنسين في القيم التنظيمية، ومن الدراسات التي أبدت هذا الاتجاه تلك الدراسة التي قام بها (Singh) على (169) مديرا تنفيذيا نصفهم من الذكور ونصفهم الآخر من الإناث في عدة مدن هندية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإناث أكثر رغبة من الذكور في الحصول على المال، وأكثر حماسا، وجرأة، وتمسكا بالرأي، وتوترا ورضا، واندماجا في العمل، في حين يبدي الذكور رغبة أكثر من الإناث في البحث عن وظائف رفيعة المستوى، ويميلون إلى تحقيق مستوى معيشي أفضل وأكثر إدراكا لمكانة الوظيفة الاجتماعية، واستقرارا عاطفيا، وأكثر حزما، ودقة، واستقلالية، ومحافظة على حيويتهم، وشغل أنفسهم في العمل.

وتطلعنا أبحاث (Zedeck et al) التي أجريت على عينة قوامها (261) طالبا وطالبة في علوم الشرطة في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة أن الطالبات أكثر اهتماما من الطلاب بأفضلية العمل، والطلاب أكثر اهتماما من الطالبات بالسعي للترقي وبالقيمة الاجتماعية للوظيفة.

### ب. العلاقة بين القيم التنظيمية والعمر:

هناك شبه إجماع بين الباحثين على تغير القيم التنظيمية بمرور الوقت أو عندما يتقدم الفرد في العمر، ويؤكد كل من (Kapes & Strickler) على أن القيم التنظيمية تتغير عند غالبية المراهقين خلال سنوات دراستهم في المرحلة الثانوية. وتشير نتائج بعض الدراسات إلى اهتمام العاملين صغار السن بالقيم التنظيمية الخارجية، وتركيز أقرانهم كبار السن على القيم التنظيمية الداخلية، وبينت دراسة (Zedeck et al) أن الذكور كبار السن يعيرون أهمية أكبر لأفضلية العمل، والسعي للترقي وأهمية أقل للدخل المادي.

كما توصل (Yates) في دراستين أجراها إلى أن صغار السن يركزون على القيم التنظيمية الخاصة بالإنتاج، واستغلال القدرات، والتقدم المهني، والترقي الوظيفي، والتفاعل الاجتماعي، بينما يهتم الأفراد كبار السن بالأهداف الشخصية، وعلى النقيض من ذلك لم تجد دراسة (Singh) أي علاقة بين القيم التنظيمية والعمر.

### ج. العلاقة بين القيم التنظيمية والمستوى العلمي:

يعتبر (Rockeach) التعليم عنصراً هاماً في تشكيل سلم القيم عند الفرد وتكون أهميته حتى مستوى الدخل، وتعد (Walsh et al) من الباحثات المهتمات بهذا الموضوع حيث أجريت دراسة على عينة تمثل الأقلية العرقية في الولايات المتحدة موزعة على أساس (142) طالبا في الصف التاسع و(82) طالبا في الصف الثاني عشر و(99) طالبا جامعيًا، وتؤكد من نتائج الدراسة أن هناك فروقا جوهرية في معدلات القيم التنظيمية بين طلاب المرحلة الثانوية وطلاب الجامعة حسب العمر ومستوى العلمي، إذ أعطى طلاب السنة الدراسية التاسعة مقارنة بنظرائهم طلاب الجامعة أهمية أكبر للقيم التنظيمية الخاصة بالمكانة الرفيعة للوظيفة والقوة البدنية، حيث يميل الطلاب في هذه المرحلة للعمل على معدات ثقيلة، ويفضلون الأعمال ذات المجهود البدني الكبير ويبدون رغبتهم في أن يكونوا موضع اعتراف الآخرين بإنتاجهم في العمل.

ووجد (Lindsey & Knox) علاقة قوية بين المستوى العلمي والقيم التنظيمية الداخلية والخارجية، حيث تبين من نتائج دراستهما أن الأفراد الأفضل تعليماً يثمنون كثيراً المكافآت الداخلية للعمل، ويميلون بقوة نحو الأعمال التي تمنحهم المكافآت الخارجية. وتوصل كل من "عسكر وزايد" إلى نتيجة مشابهة فقد وجدوا أن الطلاب الجامعيين يعطون أهمية كبيرة للقيم التنظيمية الداخلية، بينما يهتم الطلاب من حملة الثانوية وما دونها بدرجة أكبر بالقيم التنظيمية الخارجية.

وتشير دراسة (Furnham) إلى أنه كلما ارتفع المستوى العلمي للفرد قل شعوره بالاعتزاز، وأصبح أكثر اعتدالا وإيمانا بقيم التنظيم وأخلاقيات العمل وأكثر ميلا من غيره للاندماج في عمله.

وفي الجانب الآخر لم تتوصل دراسة (Singh) إلى إيجاد أي فروق في القيم التنظيمية حسب المستوى العلمي لدى مجموعة من المديرين والمدراء التنفيذيين.

### د. العلاقة بين القيم التنظيمية وسنوات الأقدمية:

من الملفت للنظر أن الدراسات التي اختبرت طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين قليلة جدا، حيث نجد دراسة "عسكر وزايد" على سبيل المثال توضح أن العاملين ذوي الخبرة القليلة (أقل من 5 سنوات) أكثر اهتماما بالقيم التنظيمية الخارجية بينما يزيد اهتمام العاملين ذوي الخدمة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) بالقيم التنظيمية الداخلية، كما كشفت دراسة (Zedeck et al) أنه كلما زادت سنوات الخدمة لدى ضباط الشرطة زاد اهتمامهم بالدخل المادي، وقل في نفس الوقت اهتمامهم بالفخر بالعمل، ويبدون الضباط ذوي الخدمة الطويلة اهتماما أقل بالمكانة الاجتماعية للوظيفة مقارنة بنظرائهم قليلي الخدمة.

### 3. الطريقة والأدوات:

سوف يتم التعرف في هذا المحور على المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط، بالإضافة إلى التعرف على كيفية تصميم وتنفيذ هذه الدراسة.

### 1.3 نظرة عامة حول المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط:

المدرسة العليا للأساتذة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتنشط تحت وصاية وزير التعليم العالي والبحث العلمي، وتمثل المهام الأساسية للمدرسة في التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي باعتبارها مرفق عمومي للتعليم العالي، وقد تم إنشاء المدرسة تطبيقاً للمادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 05-500 المؤرخ في 27 ذو القعدة سنة 1426 الموافق لـ 29 ديسمبر سنة 2005 الذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها. (مسؤول مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية)

### 2.3 تصميم وتنفيذ الدراسة:

سيتم تحديد في هذا العنصر عينة الدراسة، وأسلوب جمع البيانات، وكذلك الأساليب التي تم الاعتماد عليها في تحليلها.

#### أ. عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من جميع العمال الإداريين للمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط، والبالغ عددهم (130) عامل إداري، خلال فترة إجراء الدراسة، وتم اختيار هذه العينة لتحديد هذه الدراسة واختبار مدى صحة فرضياتها.

#### ب. أسلوب جمع البيانات:

تم استخدام طريقة الاستقصاء من خلال تصميم استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتم تقسيمه إلى جزئين كما هو موضح في الجدول رقم (2)، حيث يحتوي الجزء الأول على البيانات الشخصية والوظيفية للعامل، أما الجزء الثاني فيضم أبعاد الثقافة التنظيمية.

الجدول 2: تصميم استبانة الدراسة

الجزء الثاني				الجزء الأول
الثقافة التنظيمية				
إدارة البيئة	إدارة العلاقات	إدارة المهمة	إدارة الإدارة	
وتشمل: (الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص) وتتكون من ستة عبارات (من 19 إلى 24)	وتشمل: (العدل، وفرق العمل، والقانون والنظام) وتتكون من ستة عبارات (من 13 إلى 18)	وتشمل: (الفعالية، والكفاءة، والاقتصاد)، وتتكون من ستة عبارات (من 07 إلى 12)	وتشمل: (القوة، والصفوة، والمكافأة) وتتكون من ستة عبارات (من 1 إلى 6)	يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للعامل من حيث: (الجنس، والعمر، والمستوى العلمي، وسنوات الأقدمية)

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على الدراسات السابقة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات العمال، بحيث يتم إعطاء رقم لكل درجة من أجل تسهيل عملية معالجتها كالتالي: موافق بشدة (5)؛ موافق (4)؛ محايد (3)؛ غير موافق (4)؛ غير موافق بشدة (1).

#### ج. أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج Excel 2010 في الرسومات البيانية وبرنامج SPSS 19 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ من أجل ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛
- اختبار T للعينات المستقلة، ونموذج تحليل التباين في اتجاه واحد من أجل التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية والوظيفية.

#### 4. النتائج ومناقشتها:

سيتم التعرف في هذا العنصر على النتائج التي تم التوصل إليها في دراسة ومناقشتها من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

#### 1.4 ثبات أداة الدراسة:

قبل إجراء البحوث واختبار الفرضيات فإنه لا بد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، لذلك تم استخدام اختبار "ألفا كرونباخ"، والموضح نتائجه في الجدول التالي:

الجدول 3: ثبات وصدق أداة الدراسة

المحاور	إدارة الإدارة	إدارة المهمة	إدارة العلاقات	إدارة البيئة	جميع الفقرات
معامل ألفا كرونباخ	0.796	0.783	0.850	0.844	0.918

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

حيث يتضح من الجدول رقم (3) بأن معامل "ألفا كرونباخ" يساوي (0.918)، وبالتالي يمكننا القول بأن أداة القياس تمتاز بثبات جيد، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظراً لقدرة على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين اتجاه عبارات الاستبيان، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة، هذا ونلاحظ كذلك من الجدول أن معامل "ألفا كرونباخ" لجميع المحاور أكبر من (0.6)، وبالتالي يمكننا القول بأن كل محور يمتاز بثبات جيد.

#### 2.4 عرض خصائص عينة الدراسة:

من خلال هذا العنصر سوف يتم التعرف على خصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس؛ والعمر؛ والمستوى العلمي؛ وسنوات الأقدمية، كما يلي:

#### أ. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول 4: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفئة	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	44	46	90
النسبة	%48.9	%51.1	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن نسبة الإناث تمثل (51.1%) من عينة الدراسة أي (46) عاملة من إجمالي العينة، وهي تفوق نسبة الذكور ب (2.2%)، أي أن نسبة الذكور تساوي (48.9%) أي ما يعادل (44) عاملة من إجمالي العينة.

ب. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول 5: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
التكرار	12	48	28	02	90
النسبة	%13.3	%53.3	%31.1	%2.2	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (30 سنة و40 سنة) هي التي تمثل أعلى نسبة بـ (53.3%) من إجمالي العينة، ذلك لأن المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط تعتبر مؤسسة حديثة النشأة، فقد تأسست سنة 2011.

ج. توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

الجدول 6: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	ثانوي وأقل	تقني سامي	شهادة دراسات تطبيقية	ليسانس	مهندس دولة	دراسات عليا	المجموع
التكرار	12	04	06	20	26	22	90
النسبة	%13.3	%4.4	%6.7	%22.2	%28.9	%24.4	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن نسبة (28.9%) تمثل مستوى مهندس دولة، وتليها مباشرة نسبة (24.4%) والتي تمثل مستوى دراسات عليا، ومن ثم نسبة (22.2%) والتي تمثل مستوى ليسانس، أي أن نسبة (75.5%) من العينة تمثل مستوى جامعي، أي ما يعادل (68) عامل من إجمالي العينة، وهذا راجع إلى الاحتياجات الوظيفية التي تتطلبها هذه المؤسسة.

د. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية:

الجدول 7: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

الأقدمية في الوظيفة	أقل من سنتين	من 2 إلى 4 سنوات	أكثر من 4 سنوات	المجموع
التكرار	18	46	26	90
النسبة	%20	%51.1	%28.9	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 19

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن أغلبية العمال تتراوح عدد سنوات خدمتهم ما بين (2 إلى 4 سنوات) بنسبة (51.1%)، أي ما يعادل (46) عامل من إجمالي العينة، وهذا راجع لحداثة هذه المؤسسة.

3.4 الاتجاه العام للموظفين واختبار فرضيات الدراسة:

سيتم استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة المدروسة، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 19 وكذلك على مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول 8: الاتجاه العام

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
---------	----------------	-----------	-------	-------	------------

الفئة	]1.8، 1]	]2.6، 1.8]	]3.4، 2.6]	]4.2، 3.4]	]5، 4.2]
-------	----------	------------	------------	------------	----------

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على نموذج ليكارت الخماسي

حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن المقياس المستعمل متدرج من "موافق بشدة (5)" إلى "غير موافق بشدة (1)", أي أن طول المقياس يساوي  $5-1=4$ ، وبقسمة (4) على (5) نتحصل على (0.8) أي أن طول الفئة يساوي (0.8).

أ. توجهات الموظفين نحو الثقافة التنظيمية:

الجدول 9: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية والاتجاه العام للعينة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
موافق	0.782	3.87	أعتقد أن الإدارة في المؤسسة تتميز بالقوة في فرض احترامها على الجميع	01
موافق	0.909	3.73	توجد منشورات دورية كافية أستفيد منها حول أخبار ونشاطات المؤسسة	02
موافق	<b>0.72978</b>	<b>3.80</b>	<b>القوة</b>	
موافق	0.773	3.82	أنا على علم أن المؤسسة تعتمد على برامج تطويرية للرفع من كفاءة المسؤولين فيها	03
موافق	0.952	3.64	تعتمد سياسة التوظيف في مؤسستي على اختيار أحسن الكفاءات	04
موافق	<b>0.77605</b>	<b>3.7333</b>	<b>الصفوة</b>	
موافق	0.986	3.49	أرى بأن المؤسسة تكافئ الأفراد الذين يساهمون في تحقيق أهدافها	05
موافق	0.753	3.71	أعلم أن نظام الترقية في المؤسسة يعتمد على أسس علمية (أقدمية، أو إنجاز)	06
موافق	<b>0.66704</b>	<b>3.60</b>	<b>المكافأة</b>	
موافق	<b>0.46459</b>	<b>3.7459</b>	<b>متوسط عبارات المحور الأول "إدارة الإدارة"</b>	
موافق	0.915	3.71	أرى أن هناك رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة من طرف الهيئات العليا	07
محايد	0.931	3.38	يؤخذ بعين الاعتبار بمقترحاتي عند اتخاذ بعض القرارات في المؤسسة	08
موافق	<b>0.73303</b>	<b>3.5444</b>	<b>الفعالية</b>	
موافق	0.960	3.58	تسعى المؤسسة للرفع من كفاءتي من خلال التدريب المستمر	09
موافق	0.958	3.60	أرى أن هناك تحديد واضح للمهام والمسؤوليات في المؤسسة	10
موافق	<b>0.88234</b>	<b>3.5889</b>	<b>الكفاءة</b>	
موافق	0.909	3.60	مؤسستي تتمتع بالعقلانية في استغلال مواردها المالية	11
موافق	0.734	3.67	أرى أن المؤسسة توفر الدعم المالي الكافي لإجراء البحوث العلمية وسير العملية التعليمية	12
موافق	<b>0.62170</b>	<b>3.6333</b>	<b>الاقتصاد</b>	
موافق	<b>0.40597</b>	<b>3.6718</b>	<b>متوسط عبارات المحور الثاني "إدارة المهمة"</b>	
موافق	0.825	3.64	أعلم بأن القرارات الإدارية المتعلقة بالعمال عادلة	13
محايد	1.177	3.31	أشعر أن راتي عادل مقارنة بالأعمال التي أقوم بها	14
موافق	<b>0.86736</b>	<b>3.4778</b>	<b>العدل</b>	
موافق	0.934	3.60	تشجع الإدارة العليا في مؤسستي على العمل الجماعي في شكل فرق	15
موافق	0.937	3.44	تعمل الهيئات المسؤولة في مؤسستي على نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي	16
موافق	<b>0.86736</b>	<b>3.5222</b>	<b>فرق العمل</b>	

دور الخصائص الشخصية والوظيفية في تعزيز الثقافة التنظيمية، دراسة حالة المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط

17	توجد صرامة كبيرة في تطبيق القوانين والالتزام بإجراءات العمل في مؤسستي	3.58	1.070	موافق
18	تساعد القواعد والإجراءات التنظيمية الداخلية في مؤسستي على توجيه سلوك العمال لتحقيق الأهداف	3.78	0.897	موافق
<b>القانون والنظام</b>				
<b>متوسط عبارات المحور الثالث "إدارة العلاقات"</b>				
19	أعلم بأن الإدارة في مؤسستي تتعامل بفاعلية مع أي مشكلة يمكن أن تعيق نجاحها	3.84	1.059	موافق
20	توجد خطط مسبقة في مؤسستي لمواجهة الطوارئ والأزمات	3.76	1.020	موافق
<b>الدفاع</b>				
21	هناك منافسة بين جماعات العمل في مؤسستي للرفع من معايير الأداء	3.78	0.921	موافق
22	توجد منافسة بين مؤسستي والمؤسسات التعليمية الأخرى	3.58	0.983	موافق
<b>التنافس</b>				
23	ينظر إلى أصحاب الأفكار الجديدة في مؤسستي نظرة تقدير عالية	3.60	0.934	موافق
24	التطوير والإبداع في مؤسستي يلقي تشجيعا كبيرا	3.60	0.934	موافق
<b>استغلال الفرص</b>				
<b>متوسط عبارات المحور الرابع "إدارة البيئة"</b>				
<b>المتوسط الكلي والانحراف الكلي لأبعاد الثقافة التنظيمية</b>				
		3.7160	0.47891	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن المتوسط الكلي لأبعاد الثقافة التنظيمية يبلغ (3.7160) وهو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي وهو المجال: [3.4-4.2] أي موافقة أفراد العينة على أن أبعاد الثقافة التنظيمية متبناة ومطبقة في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط، وهذا ما أوضحته كذلك متوسطات أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (إدارة الإدارة؛ وإدارة المهمة؛ وإدارة العلاقات؛ وإدارة البيئة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد على التوالي (3.7459؛ 3.6718؛ 3.7200؛ 3.7209)، وهذه المتوسطات تقع كلها ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت، وبالتالي إقرار أفراد العينة بشكل عام على أن المؤسسة تولي أهمية لهذه الأبعاد، وهذا ما يعكس ملك الإدارة للسلطة والمركز الوظيفي، وسعيها للحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، ومكافأهم على ما يحقونه من نتائج، وكذلك حسن استخدامها واستغلالها للموارد البشرية والمادية، بالإضافة إلى سعيها لنشر العدالة والمساواة بين الموظفين، وتمييزها لروح الفريق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، هذا ونلاحظ كذلك من الجدول أن هناك انسجام بين إجابات أفراد الدراسة حيث يبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.47891) وهو أقل من الواحد، والبعد الأكثر تجانسا في أبعاد الثقافة التنظيمية هو بعد إدارة المهمة حيث يبلغ الانحراف المعياري (0.40597) وهي القيمة الأقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، وفي المقابل نلاحظ أن العبارات الأقل تجانسا هي (14؛ و17؛ و19؛ و20) حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارات على التوالي (1.177؛ 1.070؛ 1.059؛ 1.020)، وهي القيم الأكبر مقارنة بالعبارات الأخرى.

ب. اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول 10: اختبار T للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الديموغرافية

سنوات الأقدمية		المستوى العلمي		العمر		الجنس		متغيرات الدراسة
قيمة الاحتمال Sig	قيمة الاختبار F فيشر	قيمة الاحتمال Sig	قيمة الاختبار F فيشر	قيمة الاحتمال Sig	قيمة الاختبار F فيشر	قيمة الاحتمال Sig	قيمة T	
0.040	3.337	0.026	2.697	0.000	7.138	0.210	1.265	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

الجدول 11: اختبار "Scheffe" للمتغيرات الديموغرافية

سنوات الأقدمية	المستوى العلمي	العمر	متغيرات الدراسة
من 2 إلى 4 سنوات	شهادة دراسات تطبيقية	من 41 إلى 50 سنة	
3.8193	4.2717	3.8694	إدارة الإدارة
3.6867	4.0639	3.7238	إدارة المهمة
3.7719	3.9683	3.9890	إدارة العلاقات الإنسانية
3.8352	4.0033	3.8470	إدارة البيئة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

نلاحظ من الجدول رقم (10) أنه تم استخدام اختبار T لعينات المستقلة بالنسبة لمتغير الجنس، حيث نلاحظ أن قيمة الاحتمال Sig تساوي (0.210)، وهي أكبر من ( $\alpha \geq 0.05$ )، وهذا ما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، هذا ونلاحظ كذلك من الجدول أنه تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لكل من (العمر، والمستوى العلمي، وسنوات الأقدمية) حيث نلاحظ أن قيمة الاحتمال Sig للعمر تساوي (0.000) وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لثقافة التنظيمية تعزى لعمر العامل، ولكشف لصالح من يعود هذا الاختلاف تم إجراء اختبار "Scheffe" والموضح نتائجه في الجدول رقم (11) وتبين أنها لصالح الفئة العمرية من (41 إلى 50 سنة) وأن أكثر القيم تمسكا بها هي قيم إدارة العلاقات الإنسانية، وذلك من خلال القواعد التي تم تحديدها في المؤسسة على أساس النزاهة والمساواة، وسعيها لتنمية روح الفريق والعمل على تنسيق سلوك أداءه لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك نلاحظ من الجدول رقم (10) أن قيمة الاحتمال Sig للمستوى العلمي تساوي (0.026) وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لثقافة التنظيمية تعزى للمستوى العلمي للعامل، ولكشف لصالح من يعود هذا الاختلاف تم إجراء اختبار "Scheffe" الموضح في جدول رقم (11) وتبين أنها لصالح مستوى شهادات التطبيقية (D.E.A)، وهذا يرجع إلى أن أصحاب المستوى شهادات التطبيقية لديهم تقريبا (أكثر من 4 سنوات) خدمة داخل مؤسسة محل الدراسة، لذلك يمتلكون فهم أكبر للقيم أكثر من الفئات الأخرى، وأن أكثر القيم إيمانا بها هي قيم إدارة الإدارة وذلك لإلمامهم بمختلف المعلومات التي تخص مهام عملهم بصفة خاصة، وبأخبار ونشاطات المؤسسة بصفة عامة، وتتمين الإدارة للكفاءات وترشيحها للأعمال الإدارية العليا، والتطوير المستمر لمهاراتهم، ومكافأتهم على ما يحقونه من نتائج، هذا ونلاحظ أيضا من الجدول رقم (10) أن قيمة الاحتمال Sig لسنوات الأقدمية (0.040) وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لثقافة التنظيمية تعزى لسنوات الأقدمية، ولكشف لصالح من يعود هذا الاختلاف تم إجراء اختبار "Scheffe" والموضح في جدول رقم (11) وتبين أنها لصالح العمال الذين تتراوح عدد

سنوات خدمتهم ما بين (2 إلى 4 سنوات)، وأن أكثر القيم اهتماما بها هي قيم إدارة البيئة، وذلك لإشراك العاملين في وضع الخطط والتصدي للمخاطر التي قد تواجهها المؤسسة، وتشجيعها الدائم للابتكار والإبداع واستغلالها كفرص وانتهازها، وسعيها لتشكيل قاعدة من المعارف والمهارات التي قد تحتاجها في المستقبل.

## 5. خاتمة:

إن الثقافة التنظيمية يمكن أن تشكل قاعدة لفلسفة إدارية ناجحة تستند عليها المنظمات في اكتساب مواقع مرموقة في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها، فالمنظمات الناجحة هي التي تعرف قيمها وقيم عمالها وتختار أحسن السبل لتغيير القيم السلبية والغير متسقة عند العمال لتوافق أهدافها، ويمكنها في سبيل ذلك تبني إطارا ينظم جهودها ويسدد خطاها نحو تحقيق هدفها.

والتوجه عبر القيم التي آمن بها الجميع، لا ينتهي بمجرد تحديدها، بل يحتاج إلى تغيير العادات ونماذج السلوك والممارسات بما يوافقها، فالمنظمات ليست هي من يحول الإدارة بالقيم إلى واقع عملي وإنما هم العمال بمختلف مستوياتهم التنظيمية، والذين يتوجهون عبر القيم المشتركة وبيتغون أهدافا مشتركة، هؤلاء هم من يمكنهم تحقيق النتائج غير العادية.

وقد تتأثر كذلك القيم التنظيمية بالخصائص الشخصية والوظيفية للعامل، ولذلك وجب على المؤسسة أن تأخذ هذه الاختلافات بعين الاعتبار واستغلالها بما يحقق أهدافها، فكلما ارتفع المستوى العلمي للفرد وزادت خبرته قل شعوره بالاغتراب، وأصبح أكثر اعتدالا وإيمانا بقيم التنظيم وأخلاقيات العمل، وأكثر ميلا من غيره للاندماج في عمله، وكلما زاد كذلك عمر العامل أصبح يعير أهمية لأفضلية العمل، وأهمية أقل للدخل المادي، وعلى العكس من ذلك فإننا نجد الموظفون الجدد الأقل سنا يركزون على القيم الخاصة بالإنتاج، واستغلال القدرات، والتقدم المهني.

وبالتالي الاهتمام بالخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين وبرؤيتهم للقيم التنظيمية قد يسهل فهم وتفسير السلوك المتوقع منهم، ومن أهم النتائج التي تترتب على ذلك تنمية وعي الموظفين وتعزيز انتمائهم والتزامهم، وبالتالي ينعكس ذلك على فعاليتهم في العمل، بالإضافة إلى توحيد القيم داخل الجماعات والمنظمات يؤدي إلى التقليل من الصراعات، مما يعزز توحيد الجماعات وتماسكها والتزامها بالعمل ويزيد من فعالية المنظمة، وعليه فإن تماثل قيم الفرد ومعتقداته مع قيم وأهداف المنظمة يؤدي إلى بذل الفرد أقصى جهد لتحقيق أهدافها والرغبة الشديدة للبقاء فيها.

## 1.5 نتائج الدراسة:

من خلال تسليط الضوء على موضوع دور الخصائص الشخصية والوظيفية في تعزيز الثقافة التنظيمية، تم استخلاص بعض النتائج الخاصة بدراسة الحالة، والتي كانت في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط، ورغم أن المؤسسة تقع ضمن نوع المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني كما أن نشاطها يتم من خلال وصاية وزير التعليم العالي والبحث العلمي، وتتمثل المهام الأساسية للمدرسة في تخريج دفعات من الأساتذة لجميع الأطوار بتعليم متخصص وجاد قادر على الاشراف ومتابعة الأجيال من التعليم الابتدائي إلى الثانوي وهي أهم مرحلة لمستقبل الخدمة سواء قصدنا بها التلميذ أو المستفيد منها وهي البلد، وبالتالي فهي فئة أساسية من فئات دعم التنمية في البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء، وعليه حاولنا التركيز في هذه الدراسة على عناصر أساسية من خلال استهداف

فئة الإداريين الذين يمثلون مستوى الإدارة الوسطى التي مهمتها الربط بين الإدارة العليا واستراتيجياتها بالتوازي مع التنفيذ لتحقيق في النهاية أهدافها التي تتبناها من خلال مجموعة أبعاد تشكل ثقافتها والتي كانت متناسبة ومقبولة إلى حد بعيد ومقبول مع هذه الفئة رغم الفروق (الجنس، الأقدمية، العمر، المستوى التعليمي) والتي تم اعتمادها كأساس للقياس والوصول إلى مجموعة من النتائج نوردها كما يلي:

- تبني مؤسسة محل الدراسة للأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية، فقد جاءت جميع المتوسطات الحسابية فوق المتوسط، وكلها تعبر على موافقة أفراد العينة على أن هذه الأبعاد متبناة ومطبقة في المؤسسة؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى العلمي؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

## 2.5 الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء ما تقدم من مفاهيم نظرية للموضوع من جهة، وما أظهرته نتائج الدراسة التطبيقية من جهة أخرى، تم تقديم الاقتراحات التالية:

- إرساء وتدعيم منظومة القيم لدى العاملين من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال استغلال بعض المزايا التي تتوفر في الخصائص الشخصية لمواردها البشرية وتميزها عن غيرها من المنظمات كالأقدمية، والمستوى التعليمي و متغير العمر؛
- ضرورة دعم عناصر الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين، واستغلالها بما يحقق تعزيز قيم مؤسسة محل الدراسة، وبالتالي زيادة فاعلية ثقافتها التنظيمية؛
- تجسيد مبدأ مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات والأخذ بمقترحاتهم، ومنحهم درجة من التمكين الإداري وذلك لما أبداه المجيبون من فهمهم لتبني مؤسستهم لأبعاد الثقافة (إدارة الإدارة؛ وإدارة المهمة؛ وإدارة العلاقات؛ وإدارة البيئة)؛
- الدعم المادي والمعنوي المناسب من خلال الحوافز الممنوحة للعمال مقارنة مع الجهد المبذول والتماثل التنظيمي الذي اتضح من خلال اتجاه إجابات العمال؛
- سعي الإدارة لجعل قيم مدراءها متناسقة ومنسجمة مع قيم العمال حتى تتجنب المنظمة الصراعات التنظيمية وتحافظ قدر الإمكان على البيئة التنظيمية الصحية والمناسبة لإدراك عمالها وفق إجاباتهم خاصة وأن النتائج أكدت عدم وجود فرق في وجهة نظر كل من لذكور مقارنة مع الإناث وهو أمر إيجابي يعكس توحيد الرأي وتقارب الأفكار؛
- اهتمام المدراء بالاتجاهات والقيم التي يأتي بها العاملون معهم للمؤسسة، لتسييرهم وتوجيههم بما يخدم أهداف المؤسسة، وحتى لا يحصل تعارض بين قيمهم واتجاهاتهم وقيم واتجاهات المؤسسة؛
- التنمية المستمرة للقيم الإيجابية بالمؤسسة عن طريق تكثيف قنوات الاتصال، واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة وما تحمله من دعم للعنصر البشري (كالثقة، والدعم التنظيمي المدرك، والتمكين، والمواطنة، المناخ التنظيمي المفتوح، والعدالة التنظيمية... الخ).

### 3.5 آفاق البحث:

اقتصرت هذه الدراسة على قياس الثقافة التنظيمية من خلال منظور القيم التنظيمية، وبناءً على نموذج الباحثان " Dave Francis & Mike Woodcock" في تصنيفهم للقيم التنظيمية (إدارة الإدارة؛ وإدارة المهمة؛ وإدارة العلاقات؛ وإدارة البيئة)، كما أن دراسة الحالة اقتصرت على عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط. ولذلك يمكن للباحثين تناول موضوع دور الخصائص الشخصية والوظيفية في تعزيز الثقافة التنظيمية، من جوانب وأبعاد أخرى، مثل تصنيف "ألبرت وفرنون" للقيم التنظيمية: (القيم الاقتصادية؛ والقيم السياسية؛ والقيم الاجتماعية؛ والقيم الدينية؛ والقيم الفكرية؛ والقيم الجمالية)، أو التركيز على خصائص شخصية ووظيفية أخرى، أو تناول هذا الموضوع في القطاع الخاص.

### 6. قائمة المراجع:

1. مسؤول مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية. (بلا تاريخ). المدرسة العليا للأساتذة، الأغواط.
2. آدم غازي العتيبي. (1998). أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت. *المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد* (العدد التاسع)، 81-126.
3. بلال خلف السكارنه. (2009). *أخلاقيات العمل* (الطبعة الأولى). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. حسن إبراهيم بلوط. (2002). *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي* (الطبعة الأولى). بيروت: دار النهضة العربية.
5. زيد عبوي. (2014). *المفاهيم الإدارية الحديثة* (الطبعة الأولى). الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
6. سامية بنت عيضة عبد الله السواط. (2015). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر معلمات ومديرات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة* (أطروحة دكتوراه). كلية التربية: جامعة أم القرى.

7. سوزان أ. ويلان. (2002). *كيفية بناء فرق عمل فعالة، دليل عملي للأعضاء والقادة*. ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي (الطبعة الأولى). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
8. عائشة شتاتحة. (2007). *إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط* (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر.
9. محمد أكرم العدلوني. (2003). *العمل المؤسسي*. السعودية: دار ابن الخزم.
10. محمد الصيرفي. (2006). *التطوير التنظيمي* (الطبعة الأولى). الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
11. محمد سعيد أنور سلطان. (2004). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: دار الجامعة.
12. محمد عبد العالي نشوان. (2018). *الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق تقانة الانحرافات الستة Sigma 6 بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. تنمية الرفادين، 37(119)، 114-135.*
13. مسعودة عجال. (2010). *القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي* (رسالة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية: جامعة بسكرة.
14. مصطفى عبد الرزاق خالدية ، أحمد عباس سامي، و علي حميد . (2019). *الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، 39(01)، 151-178.*
15. مصطفى محمود أبو بكر. (2008). *الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
16. موسى اللوزي. (2002). *التنظيم وإجراءات العمل* (الطبعة الأولى). الأردن: دار وائل للنشر.
17. ناصر محمد العديلي. (1993). *إدارة السلوك التنظيمي* (الطبعة الأولى). السعودية: مرامر للطباعة الإلكترونية.
18. يمينة غضاب. (2018). *دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة* (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة سطيف02.
19. A.Colquitt, J, Le Pine, J, & Wesson,M. (2013). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York, America: McGraw-Hill.
20. Demil, B. , Lecocq, X, & Warnier, V. (2013). *Stratégie Et Business Modelés*. Paris: La Source d' or.
21. Faan, M., & ben, s. (2001). *Ethics and Leadership in Business and Politic* (1 ed). lansdowne-South Africa: Juta & Co.
22. L. Dolan, S., Garcia, S., Diegoli, S., & Auerbach, A. (2000). *Organisational Values As (Attractors of Chaos) An Emerging Cultural Change To Manage Organisational Complexity. Journal of Economics literature*, (pp. 1-16).
23. L.Daft, R. (2008). *Organization Theory and Design* (10 ed). United States of America: Cengage Learning.
24. Olivier, D, & Dominique REY. (2008). *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. Paris: Dunod.
25. Orsoni, J., & Helfer, J. (1990). *Management Stratégique*. Paris: boulevard saint-Germain.

26. Osibanjo, O., & Adeniji, A. (December 2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. *Journal of Competitiveness*, 04(05), (pp.115-133).
27. Schein, E. (Winter 1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(02), (pp. 3-16).
28. Shili, S. (December 2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 03(12), (pp.137-141).
29. Zamani , J., Ghorbanpanah, H, & Nabavi,S. (2012). A Survey on Organizational Culture Based on Stephan Robbins's Theory (Case Study). *2nd International Conference on Management and Artificial Intelligence* (pp. 30-34). IPEDR.