

نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية

الدكتور أسامة الفراج

المعهد العالي للتنمية الإدارية

جامعة دمشق

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة السورية، وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر المبحوثين، ثم مقارنة هذه الخصائص بين المؤسسات المختلفة من حيث طبيعة نشاطها، للوصول إلى نموذج عام يتفق عليه المبحوثين. حيث يجسد هذه النموذج العام الملامح الأساسية لمجموعة القيم الجوهرية التي يجب أن تسود في المؤسسات. وللوصول إلى هذه الغاية، استخدم الباحث 15 معياراً و60 متغيراً لشرح أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية، عُرِضَتْ على عينة إحصائية مكونة من 293 مبحوثاً للتعبير عن آرائهم وترتيب أولوياتهم لسمات الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة.

استُخدم عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تلائم متغيرات الدراسة والتي تساعد في التوصل إلى النتائج كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألفا لكرونباخ واختبار T للعينة الواحدة.

بينت النتائج أن الإطار العام للثقافة التنظيمية المفضلة لدى العاملين في المؤسسات، ارتكز على أربعة محاور أساسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف المنشودة:

وقد تبين أنه يجب توضيح مهام العاملين وطريقة أدائها وتعزيز الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف، فيما يجب على المديرين أن ينظروا إلى الفرد المتميز على أنه ذو الكفاءة والفاعلية والإنتاجية الأعلى وأن يتم اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين وأن تتخذ رغباتهم ومقدراتهم بالحسبان في أثناء تكليفهم بمهام العمل وقيادتهم من خلال تعميم المعرفة عليهم.

أمّا فيما يتعلق ببيئة العمل فإنه يجب على الإدارة خلق بيئة محفزة للريادة في الإبداع، وسيادة علاقات التعاون، ومعالجة الصراعات الداخلية بالنقاش الهادف إلى حلها. وأخيراً فإن الأهداف يجب صياغتها بمشاركة العاملين.

1- مقدمة:

يعدُّ موضوع ثقافة المنظمة والبحث في خصائصها (W. L. Gardner, 2009) من الموضوعات الجديدة نسبياً في الفكر الإداري والتنظيمي، ومما يزيد من تعقيد الخوض في موضوع الثقافة التنظيمية هو اختلافها بين مؤسسة وأخرى (D. Matsumoto, 2006)، وتعددتها واختلافها ضمن نطاق المؤسسة الواحدة، وتبرز اختلافات كثيرة أخرى عندما نتحدث عن ثقافة ضمن اقتصاد تخطيط شامل واقتصاد سوق اجتماعي.

تعبّر الثقافة عن القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الأساسية لكل العاملين في المؤسسة (V. LYNN, 1988)، وتوجد مجموعة من المؤشرات الخارجية التي تدل عليها ومن بينها موضوعات الاهتمام والأقوال والأحاديث والسلوكيات والمشاعر التي يعبر عنها العاملون في المنظمة. كما يشار إلى الثقافة التنظيمية على أنها الطقوس أو الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد بين بعضهم بعضاً والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات (H.T.O. Dvies, 2007). كما يشار إليها على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد. أي إنّ الثقافة المؤسساتية ثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة (S. Riad, 2005).

2- المشكلة والفرضيات (الأسئلة البحثية):

تثير مسألة الثقافة التنظيمية اهتمام الكثير من صانعي القرار في المؤسسات الحكومية، ولاسيما أن توقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والانضمام المرتقب إلى منظمة التجارة العالمية، سيفتح الباب على مصراعيه أمام المؤسسات الأجنبية القوية، ذات الثقافة التنظيمية والتنظيم والاتصال المتقدمين، للبقاء في القمة، والتفوق على الآخرين.

لقد أصبح لزاماً على موجهي مؤسساتنا الوطنية في سورية، إعادة النظر في طرائق وأساليب الإدارة والتنظيم ومحددات الثقافة التنظيمية، وبالأخص في مجال العلاقات الإنسانية، وإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تعديل أو تغيير القيم السائدة واستبدالها بقيم راسخة تتوافق مع تطلعات العاملين وبشكل يمكنها من الاستمرار والتطوير والنمو في ظل الحكم الهائل والمتسارع للتغيرات المتواصلة يومياً ومحلياً وعالمياً، ومن ثمّ تتمحور المشكلة البحثية في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما سمات الثقافة التنظيمية السائدة ذات الدلالة التي تميّز كل من المؤسسات العامة في سورية (الإنتاجية والخدمية والتطوعية)؟
- ما مدى إدراك العاملين لخصائص الثقافة التنظيمية الفضلى والتي تساعد المؤسسات على الثبات والبقاء في ظل ظروف التغير المتسارعة؟
- هل درجة الأهمية التي يعطيها العاملون لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة أو المفضلة في بيئة عمل المؤسسات العامة تزيد أو تقل عن متوسط درجة الأهمية المفترض وبشكل جوهري؟

3- هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة السورية (الإنتاجية والخدمية والتطوعية) وتوضيح سلبياتها وصولاً إلى اقتراح خصائص الثقافة التنظيمية المفضلة وسماتها التي يجب أن تسود في المؤسسات.

ومن ناحية أخرى يسعى الباحث إلى إجراء مقارنة بين سمات الثقافة التنظيمية بين كل من المؤسسات الإنتاجية والخدمية والتطوعية وبيان أوجه الاختلاف.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية نفسها، إذ إنّها المحرك الداخلي لطاقت العاملين وجهودهم في سعيهم لتحقيق الأهداف المحددة لهم:

- الأهمية العلمية: تضع هذه الدراسة نماذج مختلفة للمؤشرات أو المتغيرات، التي تفسر وتشرح مفهوم الثقافة التنظيمية باختلاف طبيعة نشاط المنظمة، في خدمة الباحثين في هذا المجال الذين يرغبون في تطوير بحوثهم في بيئة المؤسسات السورية.
- الأهمية العملية: أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وزيادة مستوى كفاءة الأداء (H.T.O. Davies, 2007) (الخازندار، 2003)، وربطت دراسات أخرى بين الثقافة المؤسساتية والتنمية الإدارية. وإثبات ذلك فإن المؤسسات بحاجة إلى معرفة خصائص ومكونات الثقافة السائدة وتلك المنظورة، وهذه الدراسة ستكون واحدة من الأسس العملية المثبتة، التي تساعد المؤسسات في استكشاف واقع القيم والأفكار المشتركة التي يتقاسمها

العاملون في المؤسسة والتي تُعد أساساً في إظهار السلوكيات الإيجابية والسلبية، مما يعني الاستغناء عن السلوكيات السلبية وتعزيز السلوكيات الإيجابية وتبنيها.

وبهذا يتسنى للمؤسسات العامة إثبات مكانتها، وتوضيح صورتها، والتعريف بمنتجاتها وخدماتها ونشاطاتها في الإطار العربي والإقليمي والعالمي.

5- الدراسات السابقة:

إن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة، بل في المؤسسة الواحدة قد يوجد أكثر من ثقافة وهي عادة متعلقة بعدة أمور من الصعب عدّها أو إحصاؤها والكثير من البحوث قد تناولت موضوع سمات الثقافة في المؤسسات وسبل دعمها أو تغييرها والعوامل التي تؤثر في تلك الثقافة:

- دراسة (الخازندار، 2003) بعنوان "تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية": تمثل هدف الدراسة في البحث عن إيجاد العلاقة بين القيم المؤسسية الثقافية الجيدة وكفاءة الأداء وخلص البحث إلى أن العلاقة بين القيم المؤسسية الثقافية وكفاءة الأداء هي علاقة طردية. فمثلاً في اليابان توصل الباحث إلى أنّ هناك أنماط سلوكية معينة وقيماً مؤسسية صارت تمثل طابعاً نمطياً تميز هذه المؤسسات وهي متأثرة ومتداخلة مع الجوانب الدينية وطبيعة العلاقات الأسرية حيث يسود في تلك المؤسسات نمط من القيادة الأبوية والصارمة في الوقت ذاته كما أن هذه المؤسسات تحاول تعزيز عنصر الولاء الوظيفي بتحقيق عناصر الاستقرار في العمل (مثلاً التوظيف مدى الحياة) لتقوية عناصر الإخلاص والرضا الوظيفي.

من ثغرات البحث عدم تطرقه للقيم غير الجيدة المتفشية في تلك المؤسسات بل نظر إليها من النواحي الإيجابية، مثل عدم تطرقه لموضوع مهم وخاصة في اليابان كالقدم الذي يُعدّ أولوية للموظف بغض النظر عن الكفاءة مع أن لهذا تأثيراً سلبياً في أداء باقي أفراد المؤسسة.

- دراسة (بوحنية، 2003) بعنوان "مقارنة بين الثقافة المؤسسية التقليدية والحديثة": هدفت الدراسة إلى إيجاد مقارنة بين الثقافة المؤسسية التقليدية والثقافة الحديثة لتبنيها كمدخل للتنمية الشاملة وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- (الثقافة التقليدية): يتقيد الأفراد بالأوامر البيروقراطية واللوائح أمّا في (الثقافة الحديثة)، فيتقدم الأفراد ويتطورون من خلال العمل بروح الفريق وحرية المبادرة.

- (الثقافة التقليدية): يميل المديرون ليصبحوا منعزلين وذوي مكانة سياسية وذلك باتباع إستراتيجية بطيئة للتغيير بينما في (الثقافة الحديثة)، فالمديرون يعطون أهمية للأفراد جميعهم ويبدرون للتغيير حتى في حالات الخطر وعدم التأكد.
- (الثقافة التقليدية): الجماعة تعتمد على شخصية المدير أمّا في (الثقافة الحديثة)، فالأفراد يعتمدون على السلطة التي تم تفويضها لهم والذين اشتركوا في رسمها.
- (الثقافة التقليدية): ليس هناك إمكانية لحصول خلل تنظيمي من خلال الأفراد أمّا في (الثقافة الحديثة)، فالأفراد يعملون بشكل جماعي وبذلك يخشى من تأثيرهم في المؤسسة.
- (الثقافة التقليدية): الاهتمام باحتياجات المؤسسة أولاً، أمّا في (الثقافة الحديثة)، فالاهتمام بشدة بالزبائن والعملاء والعاملين داخل المؤسسة.
- دراسة (الرفاعي، 2008) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التنمية الإدارية": تمثل هدف الدراسة في إظهار مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ومكوناتها وأنواعها وبيان مدى علاقة الثقافة التنظيمية بالتنمية الإدارية. كما ارتكزت الدراسة على كيفية بناء الثقافة التنظيمية وإدارتها ومراحل تغييرها من خلال:
 - الرؤية والالتزام التي تحددها الإدارة العليا للمؤسسة وفقاً لنوعية الثقافة التي تريد تحقيقها.
 - الاتصال من خلال تفهم العاملين للمبادئ الأساسية للثقافة.
 - نظم التدعيم: أي التعليم والتدريب وإدارة الأداء ونظم المكافآت.
- دراسة (هان، 2007) بعنوان "مواطن القوة والضعف في الثقافة التنظيمية": تمثل هدف الدراسة في إظهار نقاط القوة والضعف لثقافة المنظمة، وتعرف وجود ثقافة المنظمة. فضلاً عن إظهار السمات التي تحدد قوام ثقافة المنظمة التي هي:
 - عمق الثقافة.
 - نطاق التشارك بالثقافة.
 - وضوح التنظيم لكل الأفراد.

وبيّن أن قوة المنظمة تعتمد أيضاً على عدد العاملين والتشتت الجغرافي، وخلص الباحث إلى أن هناك ثلاث آليات بالمنظمة تستخدم لسدّ نفقات المعاملات (الصفقات)، وهي: السوق أولاً والبيروقراطية ثانياً وهما تستخدمان في ظل الظروف الغامضة والمعقدة، وفي حال ازدياد الغموض والتعقيد فالآلية الثالثة وهي الثقافة تصبح سائدة حيث يعمل الأعضاء في المنظمة على تقاسم مجموعة مشتركة من القيم والأهداف والمعتقدات.

- دراسة (M. Majken, 2001) بعنوان "العلاقة بين هوية المؤسسة ورمزها وبين ثقافة المؤسسة": هدفت الدراسة إلى إظهار مدى الترابط بين هوية المؤسسة ورمزها مع ثقافة هذه المؤسسة في المؤسسات المعاصرة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات المعاصرة بحاجة لتعريف هويتها كجسر يربط بين الموقع الخارجي للمؤسسة في السوق وبين الثقافة الداخلية للمؤسسة وبيئتها.

- دراسة (L. Janice, 1997) بعنوان: "صور من تحولات الثقافة: التركيبات الشخصية لاستقرار وتغيرات المنظمة": هدفت الدراسة إلى اختبار فائدة تقنية (مجموعة الشبكة) في فحص ثقافة المنظمة والتوصل إلى رقابة الأداء الناجم عن الثقافة من أجل قياس مستوى تبني ثقافة جديدة.

وقد أُجريَ تحقيق في إحدى الشركات الحكومية التجارية الكبرى (استراليا) كما طُوّرَ إطار نظري من خلال استخدام تطبيق ذي مرحلتين لجمع المعلومات عن طريق المقابلات الخاصة مع مديري الشركة وموظفيها وأجريت استبيانات.

وتبين نتائج البحث أن هناك تقدماً باتجاه اختيار الثقافة الجديدة المرغوب بها واتباعها من قبل الإدارة، وقد وجدت ثلاث ثقافات فعالة (مجموعات) توضح من خلالها لغة المشتركين والتي كانت عبارة عن مرآة تعكس -وبشكل واضح- تحولات الثقافة.

- دراسة (D. Daniel, 1998) بعنوان "الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة": هدفت الدراسة إلى خلق نموذج للثقافة والفعالية مدعوم من 969 نموذجاً لمنظمات أخرى كحالات عملية عن طريق اختبار أربع فرضيات وتحليلها:

- فرضية الارتباط: (involvement hypothesis) تفرض أن الارتباطات والانتماءات على المستوى الأعلى يخلق حساً بالملكية والمسؤولية.

- فرضية التماسك: (consistency hypothesis) تفترض أن العلاقة بين ثقافة المنظمة والفعالية تعطي تفسيرات مختلفة.
 - فرضية التكيف: (adaptability hypothesis) تفترض أن العلاقة بين الثقافة والتكيف التي تؤكد أن الثقافة عادة تتكون من مجموعة من الإجابات السلوكية والتي أثبتت بشكل خاص في المنظمات الاجتماعية.
 - فرضية المهمة: (mission hypothesis) تهتم بالهدف والاتجاهات للمنظمة وأفرادها.
- اعتمد الباحث على الأخذ بالمعلومات من خلال الإدراك الحسي للمديرين التنفيذيين وذلك كمعلومات أولية لاستخدامها في الدراسة لاحقاً والاعتماد على خمس حالات واقعية.
- دعمت النتائج الفرضيات الأربع المعتمدة حيث حظيت فرضيتنا المهمة والارتباط بدعم كبير من خلال الدراسة.
- دراسة (L. Peter, 1999) بعنوان: "العلاقة بين الالتزام والثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية وأسلوب القيادة والرضا الوظيفي والتطوير التنظيمي". هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية فضلاً عن الاهتمام بالعلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي وصفات العاملين.
- واعتمدت الدراسة على:
- افتراض علاقة بين التزام الممرضات وثقافة المشفى، القسم في المشفى، أسلوب القيادة والرضا الوظيفي.
 - الالتزام بوحدات العمل أو الأقسام مرتبط بصورة أقوى.
 - أبعاد الرضا الوظيفي يمثل الأوامر العليا بهرم ماسلو أكثر من ارتباطها بالأوامر الصغيرة.
 - ازدياد الرضا الوظيفي بازدياد العمر وانخفاضه بارتفاع الدرجة العلمية.
 - عدد السنوات في الرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة يؤثران إيجابياً في الالتزام.
- وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة الفرعية للمنظمة كانت أكثر ارتباطاً بالالتزام المنظمة. وتبين أن الرضا بمدى التحكم ببيئة العمل له الصلة الكبرى بدرجة الالتزام، وأخيراً فإن تغيير أسلوب القيادة كان له تأثير على الالتزام مقارنة ببقية المتغيرات.

• دراسة (N. Nissley, 2002) بعنوان "قوة إجراءات المنظمة: المعالجات التنظيمية والصفات لما يسمى بثقافة المنظمة": تختبر الدراسة بشكل خاص الإجراءات التنظيمية، لشركة Maytag الأمريكية الصناعية، بشكل دقيق. وعدّ الباحثون أن إجراءات المنظمة كمعالجات تنظيمية هي وصفات تعبر عن ثقافة المنظمة.

وبنتيجة الدراسة تبين أن إجراءات المنظمة ليس لها فقط القوة للتأثير في حياة المنظمة ولكن لها القوة في حياة المنظمة حيث يتكيف هذان العاملان ليشكلوا إجراءات حياة المنظمة.

6- منهج الدراسة:

بغية تحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الاستبيان أداة للدراسة بغية جمع البيانات الخاصة واللازمة للإجابة عن الأسئلة البحثية.

6-1- الاستبيان: تضمن الاستبيان محورين:

- المحور الأول: تناول جمع معلومات عامة عن المبحوثين تتعلق بالعمر والجنس والمؤهل العلمي والوظيفة التي يشغلها ونوع المؤسسة التي يعمل فيها؛ وذلك بغية دراسة العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المحور الثاني: يتضمن سير آراء المبحوثين لـ 15 معياراً تشرح أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسات، ولكل معيار وضعت أربعة مؤشرات تبين بدائله الممكنة، لأنّ المبحوث يجب أن يرتبها وفقاً لأفضليته بحيث يضع 4 درجات لأفضل خيار لواحد من المؤشرات الأربعة، و 3 درجات لأفضل ثاني خيار، و 2 درجة لأفضل ثالث خيار، و 1 درجة لأقل الخيارات أفضلية.
- أما فيما يتعلق بالمعايير الخمسة عشر نذكرها فيما يأتي:
 - 1- ترتيب أولويات العاملين في المؤسسة.
 - 2- نظرة الإدارة في اعتبار الفرد متميزاً.
 - 3- الطريقة التي تتعامل فيها المؤسسة مع أفرادها.
 - 4- الطريقة التي يُدار فيها الأفراد في المؤسسة.

- 5- الطريقة التي تُتخذُ فيها القرارات في المؤسسة.
- 6- أساس توزيع المهام على الأفراد في المؤسسة.
- 7- ما تتوقعه المؤسسة من العاملون فيها.
- 8- ما يتوقعه العاملين من المديرين في المؤسسة.
- 9- طريقة قيادة الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم.
- 10- دوافع العمل.
- 11- طبيعة العلاقات بين المجموعات والأقسام.
- 12- كيفية حل الصراعات الداخلية.
- 13- الطريقة التي تستجيب فيها المؤسسة للبيئة الخارجية.
- 14- كيفية التصرف في حالة التعارض مع الأنظمة والقوانين.
- 15- احتياجات الأفراد الجدد في المؤسسة.

وبغية الإجابة عن أسئلة الدراسة فقد اعتمدَ على وسط فرضي هو (2.5) درجة، وهو ناتج $[4 + 3 + 2 + 1]/4$ والذي في ضوئه تتم مقارنة الوسط الحسابي لكل مؤشر، والبالغ عددها 60 مؤشراً تصف 15 معياراً، مع الوسط الحسابي الواقعي.

فكلما كان الوسط الحسابي الواقعي أصغر من 2.5 فإن أفراد العينة المدروسة يميلون إلى إعطاء أولوية ثانوية إلى كون المؤشر يسم الثقافة التنظيمية السائدة أو المفضلة.

ومن ناحية أخرى فقد تمت معالجة المعايير ومؤشراتها من حيث التعامل مع الوسط الحسابي على الشكل الآتي:

- كل معيار يملك أربعة بدائل أو خيارات أو مؤشرات تفسره وتشرحه.
- كل مؤشر يملك وسطاً حسابياً واقعياً يجب مقارنته بالوسط الافتراضي.
- عندما تُظهر المعالجة الإحصائية أن هناك أكثر من مؤشر يحمل وسطاً حسابياً أكبر من المتوسط الافتراضي، فإنه سيتم اختيار الوسط الحسابي الواقعي الأكثر دلالة إحصائية وذي الأهمية النسبية الأكبر ليتم وضعه بين المؤشرات المهمة التي تسم الثقافة التنظيمية.

يُعدُّ الاستبيان صالحاً ويتمتع بمصداقية عالية كونه مستمداً وبالكامل من مراجع لباحثين قاموا بدراسته وتطبيقه ونشره بشكل واسع، ومع هذا فلا مانع من إجراء الاختبارات الملائمة لبيان صدقه وموثوقيته¹.

تم تحليل ومعالجة البيانات الخاصة بالدراسة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ، V.17 (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار السابع عشر).

6-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

استُخدمت العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تلائم متغيرات الدراسة المختلفة والتي تساعد في التوصل إلى النتائج المطلوبة وأهمها:

- استخدم اختبار ألفا لكرونباخ Cronbach لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومتغيرات الدراسة ككل، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد، ويعدُّ هذا الاختبار ضعيفاً إذ كانت نتيجته أقل من 60%.
 - استخدم مقاييس النزعة المركزية والتشتت كالمتوسط الحسابي Mean، والانحراف المعياري Std. Deviation، ومتوسط الخطأ المعياري Std. Error Mean لجميع متغيرات الدراسة البالغ عددها 60 متغيراً لتعرف مدى تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تشتتها.
 - تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-Test) إذ إنَّ قيمة T تعني عدد الانحرافات المعيارية الموجودة في الفرق بين الوسط الحسابي والقيمة الثابتة المفترضة، فإذا كانت قيمة T تساوي صفراً فإنَّ قيمة المتوسط الحسابي الواقعي تساوي القيمة الثابتة المفترضة، وكلما ابتعدت قيمة T عن الصفر كبر الفرق بين المتوسط الواقعي والقيمة المفترضة، مع ملاحظة أن قيمة T ربما تكون سالبة أو موجبة.
- وفي هذه الدراسة سيتم رفض الفرضية إذا كانت دلالة قيمة t Sig (2-tailed) أكبر من المستوى المقبول لدينا (عادةً 0.05)؛ وهذا يعني أن المتوسط الواقعي لا يساوي القيمة الثابتة المفترضة.

¹ الاستبيان مأخوذ عن كتاب "العمل المؤسسي" للدكتور محمد أكرم العدلوني، 2004، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، الإبداع الخليجي، الكويت، والمأخوذ بدوره عن:

Harrison, Roger, Diagnosing organizational Culture, san Diego, Pteitfer, 1992

7- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الذين يعملون في مجموع المؤسسات العامة الإنتاجية والخدمية والتطوعية في الجمهورية العربية السورية، وتحديداً تلك العاملة في مدينة دمشق وريفها فقط، حيث يشمل هذا المجتمع العاملين بوظيفة مدير أو رئيس دائرة أو رئيس شعبة أو دون صفة، وجميع أولئك من حملة الشهادة الثانوية أو المعهد المتوسط أو الإجازة الجامعية أو الدراسات العليا. وقد اختير هذا المجتمع وفقاً لهذه الخصائص كونه الأكثر إدراكاً وتفهماً لمفهوم الثقافة السائدة وتلك المفضلة في بيئة عمل المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها.

وقد أشار (U. Sekran,1992) إلى أنه إذا كان حجم المجتمع الأصلي أكثر من 2001 فإن العينة الإحصائية الملائمة هي 385 مفردة.

كما بيّن (العسكري، 2004) أنه لا حاجة لدراسة المجتمع الأصلي إذا أمكن الحصول على عينة كبيرة نسبياً ومختارة بشكل عشوائي تمثل المجتمع الأصلي المأخوذة منه، لأن النتائج المستنبطة من دراسة العينة ستطبق -إلى حد كبير- مع النتائج المستخلصة من دراسة المجتمع الأصلي.

وبناءً عليه فقد وُزِعَ 400 استبيان، واسترداد 350، واستبعاد 57 منها، إما بسبب عدم ملئها بصورة غير صحيحة أو عدم تعاون جزء من المبحوثين في ملء الاستبيان بشكل كامل، وبذلك يكون عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 293 استبانة أي بنسبة 73%.

8- التعريف الإجرائي للمصطلحات:

- الثقافة التنظيمية: هي عبارة عن حالة مستقرة نسبياً من الممارسات السلوكية التي تعيشها المنظمة جراء نقل تجارب الأكثرية المسيطرة أو الأقلية الضاغطة في المنظمة، وأفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم وحققتها في النظام السائد لتحقيق أهداف محددة، مما يؤثر وبشكل جوهري في ترتيب أولويات العاملين، وأسلوب إدارتهم ونظرة المنظمة إليهم وسلوك المديرين تجاههم ودافعيتهم للعمل وكيفية تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والأنظمة، ومعايير تصنيف المتميزين منهم، فضلاً عن أنماط اتخاذ القرارات، وطرائق، حل الخلافات والنزاعات الداخلية، وأساليب الاستجابة للبيئة الخارجية.
- المؤسسات الإنتاجية: هي المؤسسات التي تختص بإنتاج سلعة أو سلع معينة نتيجة استخدامها لمواد أولية أو سلع ذات طبيعة مختلفة؛ بحيث تترايد قيمتها بعد تصنيعها على قيمتها قبل التصنيع. وتصنف هذه المؤسسات وفقاً لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه وهي هادفة إلى تحقيق الربح (العللوني، 2004).
- المؤسسات الخدمية: هي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلع مادية ملموسة، ولكنها تقدم خدماتها في نظير الحصول على مقابل لها، وهي تهدف إلى تحقيق الربح في نهاية النشاط (العللوني، 2004).

- المؤسسات التطوعية: هي المؤسسات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع، ولا تسعى للربح المادي. وفي معظمها تقوم على أساس أخلاقي أو ديني أو اجتماعي أو حضاري (كمؤسسات الدعوة والتبشير أو خيرية أو اجتماعية أو الحفاظ على البيئة أو الدفاع عن حقوق الإنسان أو الدفاع عن حقوق المرأة أو الدفاع عن حقوق المهنة) (العدلوني، 2004).

9- متغيرات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، كان لابد من قياس مفهوم "الثقافة التنظيمية"، وذلك من خلال عد 15 معياراً يفسر مفهوم الثقافة التنظيمية. وحتى تتكون لدينا صورة أوضح عن هذا المفهوم لابد من تفسير هذه المعايير من خلال مؤشرات قابلة للقياس، والتي بلغ عددها 60 مؤشراً أو متغيراً نبيها في الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1) المعايير والمؤشرات التي تبين أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية وفقاً للرموز

المستخدمة في التحليل

الرمز	المؤشرات	الرمز	المعايير
V61	1- لتلبية احتياجات ومتطلبات رؤسائهم والإدارة العليا.	V6	1- يتوقع من العاملين في المؤسسة أن يعطوا الأولوية: (أولويات العاملين)
V62	2- لتأدية واجباتهم الوظيفية في ضوء السياسات والإجراءات.		
V63	3- لتلبية تحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرائق لتأديتها.		
V64	4- للتعاون مع الآخرين لحل مشكلات العمل الشخصية.		
V71	1- الذين يعرفون كيف يرضون رؤسائهم.	V7	2- الأفراد المميزون في المؤسسة هم: (تميز العاملين)
V72	2- الذين يلتزمون بالقوانين والأنظمة وأداء العمل الصحيح.		
V73	3- أصحاب الكفاءة التقنية والفاعلية العملية والإنتاجية.		
V74	4- الذين يقيمون علاقات تعاونية مع الآخرين.		
V81	1- كأدوات تستخدم طاقاتهم وأوقاتهم لصالح الإدارة.	V8	3- تتعامل المؤسسة مع أفرادها: (تعامل المؤسسة مع العاملين)
V82	2- كموظفين متعاقدين لأداء عمل محدد وبأجر معين.		
V83	3- كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.		
V84	4- كعائلة أو مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل سوية.		
V91	1- أفراد يملكون سلطة الثواب والعقاب.	V9	4- الأفراد يدارون أو يوجهون بواسطة: (توجيه العاملين)
V92	2- أنظمة عمل وقواعد وإجراءات توضح الحقوق والواجبات.		
V93	3- الالتزام الذاتي تجاه أهداف المؤسسة.		
V94	4- الرغبة الشخصية لقبولهم كأحد أفراد فريق العمل.		
V101	1- بالتوجيهات والأوامر وإعطاء التعليمات من أعلى إلى أسفل.	V10	5- عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة تتم: (اتخاذ القرارات)
V102	2- بالاعتماد على القنوات الرسمية في ضوء السياسات المعمدة.		
V103	3- بواسطة الأفراد المعنيين مباشرة في موقع العمل.		
V104	4- بالإجماع ومن خلال اتباع النقاش وقبول الجميع.		
V111	1- تقديرات وقيم ورغبات صاحب السلطة.	V11	6- المهام الموكلة للأفراد تقوم على أساس: (تحديد المهام للعاملين)
V112	2- احتياجات وخطط المؤسسة وقواعد المنظمة.		
V113	3- مطابقة احتياجات المهمة مع رغبات وقدرات الأفراد.		
V114	4- التفضيل الشخصي للعاملين وحاجاتهم للنمو والتطور.		

V121	1 - أن يكونوا مجتهدين وملتزمين وطاقين ومولين للإدارة العليا.	V12	7- يتوقع من العاملين في المؤسسة: (الخصائص المؤسسية للعاملين)
V122	2 - أن يكونوا مسؤولين وبمصداقية عالية في أداء واجباتهم.		
V123	3 - أن يكونوا ذاتي الاندفاع والرغبة في المبادرة والتحدي.		
V124	4 - أن يكونوا أعضاء فريق عمل جيدين ومتعاونين.		
V131	1 - أن يكونوا أقوياء وحازمين وجازمين ولكن بعدالة.	V13	8- يتوقع من المديرين والمشرفين في المؤسسة: (صفات المديرين)
V132	2 - أن يتجنبوا استخدام السلطة لمصالحهم الشخصية.		
V133	3 - أن يمارسوا الديمقراطية وقبول آراء الآخرين.		
V134	4 - أن يدعموا ويستجيبوا لاهتمامات العاملين معهم.		
V141	1 - تمتلك السلطة والتأثير في المؤسسة.	V14	9- من الشرعية أن تخبر العاملين ماذا يعملون عندما: (طريقة قيادة العاملين)
V142	2 - تكون جزءاً من التوصيف الوظيفي لمهمتك.		
V143	3 - تمتلك خبرة واسعة ومعرفة كبيرة ترشد بها الآخرين.		
V144	4 - يسأل الآخرون ويبحثون عن النصيحة والمشورة.		
V151	1 - للحصول على الثواب أو الخوف من العقاب أو الولاء.	V15	10- الدافعية نحو العمل نتيجة طبيعية: (الدافعية)
V152	2- للحصول على الراتب والمكافآت.		
V153	3 - للربحية القوية في الإنجاز والإبداع والمشاركة في النجاح.		
V154	4 - لمساعدة الآخرين وإيجاد علاقات تعاون معهم.		
V161	1 - المنافسة والمصالح المتبادلة.	V16	11- العلاقات بين المجموعات والأقسام تقوم على أساس: (العلاقات بين العاملين)
V162	2 - ظروفهم أو عندما تطلب الإدارة العليا ذلك.		
V163	3 - التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك.		
V164	4 - الصداقة والرغبة في مساعدة الآخرين دائماً.		
V171	1 - بتدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة.	V17	12- الخلافات الداخلية يتم التعامل معها: (التعامل مع الصراعات الداخلية)
V172	2 - بتجنبها من خلال الالتزام بالقواعد والإجراءات.		
V173	3 - بمعالجتها عن طريق النقاش الهادف إلى الحل.		
V174	4 - بطريقة تحافظ على العلاقات وتقلص فرص الخلاف		
V181	1 - كأنها في غاية، تتنافس فيها مع الآخرين من أجل البقاء.	V18	13- تستجيب المؤسسة إلى البيئة الخارجية: (الاستجابة للبيئة الخارجية)
V182	2 - كنظام قائم له علاقات محددة وقواعد وهيكل وإجراءات.		
V183	3 - من خلال التنافس نحو التميز في جودة الإنتاج أو الخدمة الفائقة.		
V184	4 - كمجتمع مترابط الأجزاء تجمعهم مصالح واحدة.		
V191	1 - كسرهما إذا كنت تمتلك سلطة ونفوذاً دون أن تمسك.	V19	14- في حالة التعارض مع القوانين والأنظمة فإنه يتم: (التصرف في حال التعارض مع الأنظمة)
V192	2 - أخذ الإذن لتجاوزها أو عدم اتباعها بالقنوات الرسمية.		
V193	3 - محاولة تجاوزها لمصلحة العمل والأداء الأفضل.		
V194	4 - التعاون مع بعض لتعديلها لمصلحة المؤسسة والعاملين.		
V201	1 - الأعراف ومن يدير الأمور ومن يملك الثواب والعقاب والأعراف.	V20	15- الأفراد الجدد في المؤسسة بحاجة لمعرفة: (حاجات العاملين الجدد)
V202	2 - القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها.		
V203	3 - الموارد المتاحة في المؤسسة لأداء مهامهم بشكل أفضل.		
V204	4 - كيفية التعاون في فرق عمل وتطوير علاقات تعاونية.		

10 - عرض النتائج ومناقشتها:

إن النتائج المدوّنة في متن هذه الدراسة تستند إلى ما نسبته 73% من إجمالي الاستبيانات الموزعة على المبحوثين:

احتُسبت قيمة معامل الموثوقية ألفا لكرونباخ وفق الجدول رقم (2)، وتعبّر هذه القيمة عن موثوقية جيدة.

الجدول رقم (2) - متوسط معامل ألفا لكرونباخ لعبارات الاستبيان المستخدم في مختلف المؤسسات العامة السورية

Mean Cronbach's Alpha

متوسط معامل ألفا لكرونباخ	طبيعة المؤسسات
0.919	المؤسسات الإنتاجية
0.915	المؤسسات الخدمية
0.942	المؤسسات التطوعية

• يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة بالرجوع إلى الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمبحوثين وفق ما يأتي:

- العمر: من الجدول رقم (3) نلاحظ أن متوسط أعمار عينة المبحوثين في المؤسسات كلها هو (36.5)، مما يعكس ثقافة مسيطرة ومنسجمة تمثل شريحة الأعمار الوسطى، ومن ثمّ فهي مؤهلة لإنتاج ثقافة جماعية قوية متقاسمة لأن أفراد العينة ينتمون إلى الجيل نفسه، ولديهم الخبرات نفسها.

الجدول رقم (3) - متوسط أعمار عينة الدراسة وحجم العينة في كل نوع من المؤسسات

طبيعة المؤسسات	متوسط العمر	الانحراف المعياري	حجم العينة
المؤسسات الإنتاجية	35.4	9.127	97 (33%)
المؤسسات الخدمية	36.5	10.402	137 (47%)
المؤسسات التطوعية	37.7	12.209	59 (20%)

- الجنس: من الجدول رقم (4) نلاحظ قلة تمثيل الإناث في عينة البحث نسبةً إلى الذكور، كون تمثيل الإناث في أعمال الإدارة العليا والوسطى والدنيا أقل من الذكور وفق الإحصائيات الرسمية المعتمدة، ومن ثمّ التوجه نحو سبر آراء الذكور بنسبة أكبر كونهم المسيطرين على القيم التي تسود في المؤسسات.

الجدول رقم (4) - نسبة الذكور والإناث في عينة الدراسة

المجموع	أنثى (%)	ذكر (%)	طبيعة المؤسسات
97 (33%)	30 (31%)	67 (69%)	المؤسسات الإنتاجية
137 (47%)	41 (30%)	96 (70%)	المؤسسات الخدمية
59 (20%)	25 (42%)	34 (58%)	المؤسسات التطوعية

- المؤهل العلمي: من الجدول رقم (5) نلاحظ أن النسبة الكبرى للمبوحثين هم من الجامعيين، وعادة ما تكون لديهم رؤية واضحة عن الثقافة السائدة كون معظم الأعمال في الإدارة يتم تسيرها والإشراف عليها من قبلهم، وهم من الفئة القادرة على قراءة واقع الثقافة المسيطرة وتلك المرغوب بسيادتها.

الجدول رقم (5) - عينة الدراسة وفقاً للمؤهلات العلمية

المجموع	دراسات عليا	جامعة	معهد متوسط	ثانوية	طبيعة المؤسسات
97 (33%)	15 (16%)	45 (46%)	21 (22%)	16 (17%)	المؤسسات الإنتاجية
137 (47%)	40 (29%)	52 (38%)	28 (20%)	17 (12%)	المؤسسات الخدمية
59 (20%)	8 (13%)	27 (46%)	11 (19%)	13 (22%)	المؤسسات التطوعية

- المستوى الوظيفي: من الجدول رقم (6) نلاحظ غلبة العاملين الذين تطبق عليهم القيم السائدة وهم الفئة القادرة على استكشاف مساوئ الثقافة السائدة وإيجابياتها واقتراح سمات الثقافة المرغوب فيها وأبعادها التي تتسجم مع تطلعاتهم وآمالهم.

الجدول رقم (6) - عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي للمبوحثين

المجموع	موظف	رئيس شعبة	رئيس دائرة	مدير	طبيعة المؤسسات
97 (33%)	57 (59%)	18 (19%)	8 (8%)	14 (14%)	المؤسسات الإنتاجية
137 (47%)	79 (58%)	27 (20%)	19 (14%)	12 (9%)	المؤسسات الخدمية
59 (20%)	37 (63%)	3 (5%)	6 (10%)	13 (22%)	المؤسسات التطوعية

• من الجدول رقم (7) نبيّن سمات الثقافة السائدة حالياً في المؤسسات وفقاً لنتائج الاختبار T عند مستوى دلالة 0.05 ووسط حسابي افتراضي 2.5 درجة وبحسب الأهمية النسبية الكبرى لكل سمة:

الجدول رقم (7) - نتائج (قيمة الاختبار) T، (الخطأ المعياري) SE، (الانحراف المعياري) SD، (المتوسط الحسابي) M، سمات الثقافة التنظيمية الحالية في المؤسسات العامة السورية وعلى اختلاف طبيعة نشاطها.

* sig(2-tailed) = 0.000

T	المؤسسات التجارية					المؤسسات الخدمية					المؤسسات الإنتاجية				
	ST	SD	M	نمط القيمة	%	ST	SD	M	نمط القيمة	%	ST	SE	ST	SE	W
3.638	0.114	0.877	2.92	V62	4.510	0.103	1.203	2.96	V62	9.493	0.099	0.979	3.44	F62	
2.626	0.145	1.115	2.88	V72	7.179	0.101	1.187	3.25	V71	7.921	0.110	1.083	3.37	V71	
3.167	0.136	1.048	2.93	V83	11.824	0.064	0.748	3.26	V82	7.938	0.099	0.979	3.29	V81	
6.343	0.114	0.872	3.22	V43	4.767	0.106	1.246	3.01	V67	5.496	0.117	1.155	3.14	V91	
3.365	0.118	0.904	2.90	V109	8.978	0.091	1.071	3.32	V29	12.333	0.087	0.853	3.57	V767	
2.938	0.140	1.078	2.90	V112	6.889	0.097	1.135	3.17	V11	6.608	0.105	1.037	3.20	V777	
1.420	0.137	1.055	2.69	V134	8.601	0.089	1.038	3.26	V24	7.214	0.110	1.075	3.29	V22	
2.663	0.143	1.109	2.88	V27	3.080	0.101	1.179	2.81	V717	8.799	0.113	1.112	3.15	V33	
3.072	0.141	1.081	2.93	V143	5.777	0.099	1.161	3.07	V94	5.206	0.116	1.141	3.40	V547	
3.076	0.130	0.995	2.90	V151	9.929	0.080	0.942	3.30	V33	12.171	0.078	0.763	3.44	V352	
3.174	0.131	1.005	2.92	V183	7.271	0.089	1.040	3.15	V92	10.559	0.083	0.822	3.38	V662	
2.742	0.139	1.068	2.88	V173	4.087	0.106	1.244	2.93	V21	6.098	0.114	1.124	3.20	V777	
3.301	0.140	0.769	2.83	V162	9.817	0.074	0.866	3.23	V82	1.758	0.081	0.799	3.16	V733	
2.248	0.132	1.013	2.80	V92	5.358	0.081	0.949	2.93	V92	6.232	0.093	0.920	3.08	V92	
4.812	0.114	0.879	3.05	V202	4.893	0.106	1.245	2.98	V93	6.695	0.112	1.100	3.15	V291	

يتضح من هذا الجدول أن سمات الثقافة التنظيمية الحالية متطابقة في كل من المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية باستثناء السمة (V82)، حيث السائد في المؤسسات الإنتاجية هو أنها تتعامل مع العاملين فيها على أنهم أدوات تستخدم طاقاتهم وأوقاتهم لصالح الإدارة، أمّا في المؤسسات الخدمية فإن السائد هو أنها تتعامل معهم على أنهم موظفون متعاقدون لأداء عمل محدد وبأجر معين. أما في المؤسسات التطوعية فإن السمات تتباين بدرجة كبيرة عما هو سائد في المؤسسات الإنتاجية والخدمية باستثناء السمات (V192, V182, V131) التي تتفق معهم فيها، أي أنها تتفق فيما يأتي:

- يتوقع من المديرين أن يكونوا حازمين وجازمين ولكن بعدالة.
 - تستجيب المؤسسة للبيئة الخارجية كنظام قائم له علاقات محددة وقواعد وهياكل وإجراءات.
 - عند التعارض مع الأنظمة والقوانين النافذة فإنه يجب الحصول على الإذن لتجاوزها أو عدم اتباعها بالقنوات الرسمية. وتتعارض في باقي السمات (V62, V72, V83, V93, V103, V112, V202) أي إن المؤسسات التطوعية تختلف بثقافتها السائدة حالياً عن المؤسسات الإنتاجية والخدمية فيما يلي على الترتيب:
 - يُعطي العاملون أولوية لتأدية واجباتهم الوظيفية في ضوء السياسات والإجراءات.
 - الأفراد المميزون في المؤسسة هم الذين يلتزمون بالقوانين والأنظمة وأداء العمل الصحيح.
 - تتعامل المؤسسة مع العاملين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.
 - يتم توجيه العاملين من خلال الالتزام الذاتي تجاه أهداف المؤسسة.
 - تتم عملية اتخاذ القرارات بواسطة الأفراد المعنيين مباشرة في موقع العمل.
 - يتم تحديد المهام على أساس احتياجات المؤسسة وخططها وقواعد المنظمة.
 - يتوقع من العاملين أن يكونوا أعضاء فريق عمل جديدين ومتعاونين.
 - من الواجب إخبار العاملين ماذا يعملون عندما تمتلك خبرة واسعة ومعرفة كبيرة ترشد بها الآخرين .
 - دوافع العاملين للعمل هي لمساعدة الآخرين وإيجاد علاقات تعاون معهم.
 - تقوم العلاقات بين العاملين على أساس التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك .
 - يتم التعامل مع الصراعات الداخلية بمعالجتها عن طريق النقاش الهادف إلى الحل.
 - العاملون الجدد بحاجة لمعرفة القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها.
- إن الاختلاف والتشابه في خصائص الثقافة التنظيمية السائدة حالياً يمكن عزوه إلى اختلاف الأهداف، فالمؤسسات الإنتاجية والخدمية تسعى في نهاية نشاطها إلى تحقيق الأرباح أمّا المؤسسات التطوعية فلا تسعى إلى تحقيق الأرباح.

- من الجدول رقم (8) تبين سمات الثقافة المفضلة في المؤسسات وفقاً لنتائج الاختبار T عند مستوى دلالة 0.05 ووسط حسابي افتراضي 2.5 درجة، وبحسب الأهمية النسبية الكبرى لكل سمة:
الجدول رقم (8) - نتائج (قيمة الاختبار) T، (الخطأ المعياري) SE، (الانحراف المعياري) SD، (المتوسط الحسابي) M، لسمات الثقافة التنظيمية المفضلة في المؤسسات العامة السورية وعلى اختلاف طبيعة نشاطها.

* sig(2-tailed) = 0.000

T	سمات نظرية			مؤسسات محلية			مؤسسات أجنبية			نوع النظر			
	SE	SD	N	F1	SE	N	T	SE	SD		N		
5.796	0.111	0.026	3.15	197	10.455	0.074	0.851	3.27	143	10.019	0.783	3.38	177
7.323	0.111	0.021	3.15	177	15.876	0.064	0.745	3.51	174	14.521	0.075	2.89	177
9.867	0.094	0.090	3.43	178	14.210	0.066	0.751	3.41	183	13.781	0.070	3.46	173
7.053	0.112	0.032	3.29	193	11.391	0.068	0.778	3.26	191	8.180	0.088	3.22	173
7.735	0.121	0.038	3.44	178	9.027	0.068	1.024	3.26	1704	8.010	0.105	3.25	1797
7.332	0.089	0.022	3.27	1712	8.325	0.076	0.877	3.13	1713	10.783	0.078	3.24	1723
5.089	0.121	0.031	2.98	1713	7.849	0.076	0.876	3.11	1722	6.484	0.094	3.11	1722
2.559	0.129	1.170	2.91	1111	3.574	0.083	0.657	2.96	1155	3.650	0.116	3.13	1713
5.612	0.118	0.057	3.16	1747	15.164	0.066	0.763	3.58	1143	9.176	0.090	3.22	1791
7.631	0.116	0.056	3.29	1732	15.979	0.069	0.790	3.68	1733	16.481	0.069	3.34	1733
8.927	0.099	0.023	3.28	1747	10.822	0.078	0.903	3.34	1763	11.438	0.079	3.40	1763
6.750	0.114	0.049	3.27	1727	11.121	0.075	0.809	3.34	1772	8.144	0.094	3.26	1753
6.710	0.120	0.053	3.22	1713	10.202	0.069	0.793	3.35	1783	11.449	0.072	3.24	1631
6.755	0.121	0.066	3.21	1784	10.677	0.078	0.897	3.32	1794	11.667	0.082	3.25	1714
4.857	0.130	0.053	3.13	1787	6.584	0.082	0.940	3.04	1792	4.006	0.099	2.90	1702

يتضح من هذا الجدول أن خصائص الثقافة التنظيمية التي يفضلها العاملون على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ومؤهلاتهم العلمية وتجانس أعمارهم، متشابهة ومتطابقة إلى حد معين بين المؤسسات جميعها مع ظهور بعض الاختلافات فيما يتعلق بالسمة (V133) في المؤسسة الخدمية التي تعني أنه يتوقع من المديرين أن يمارسوا الديمقراطية وقبول آراء الآخرين، والسمة (V131) في المؤسسات الإنتاجية والتطوعية التي تعني أنه يتوقع من المديرين أن يكونوا أقوياء وجازمين وحازمين ولكن بعدالة.

وتختلف الثقافة المفضلة في المؤسسات التطوعية عنها في المؤسسات الخدمية والإنتاجية بالسمتين (V124, V184) أي على الترتيب:

- يتوقع من العاملين أن يكونوا أعضاء فريق عمل جيدين ومتعاونين.
 - أن تستجيب المؤسسة للبيئة الخارجية كمجتمع مترابط الأجزاء تحميمهم مصالح واحدة.
- وأسباب التشابه الكبير في الثقافة التنظيمية المفضلة التي يجب أن تسود المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها هو الرغبة في الانتقال إلى أسلوب إدارة أفضل مما هو سائد الآن، وهذا الأسلوب ينطوي تحت مسمى أسلوب الإدارة القائم على خدمة المجتمع (العدلوني، 2004) مع بقاء الأهداف كما هي في كل نوع من أنواع المؤسسات.
- من الجداول (7) و(8) يمكن أن نتبين أوجه التقارب في خصائص الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة في المؤسسات الإنتاجية وفق ما يأتي:

سمات الثقافة التنظيمية المفضلة	سمات الثقافة التنظيمية الحالية
يعطي العاملون أولوية لتلبية احتياجاتهم وإيجاد أفضل الطرق لتأديتها.	يعطي العاملون أولوية لتلبية احتياجاتهم ومتطلبات رؤسائهم والإدارة العليا.
الأفراد المميزون هم أصحاب الكفاءة التقنية والفاعلية العملية والإنتاجية.	الأفراد المميزون هم الذين يعرفون كيف يرضون رؤسائهم.
تتعامل المؤسسة مع العاملين كشركاء ملتزمين بإتجاز هدف مشترك.	تتعامل المؤسسة مع العاملين كأدوات تستخدم طاقاتهم وأوقاتهم لصالح الإدارة.
يتم توجيه العاملين بواسطة الالتزام الذاتي تجاه أهداف المؤسسة.	يتم توجيه العاملين بواسطة أفراد يملكون سلطة الثواب والعقاب.
تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع ومن خلال اتباع النقاش وقبول الجميع.	تتم عملية اتخاذ القرارات بالتوجيهات والأوامر وإعطاء التعليمات من أعلى إلى أسفل.
يتم تحديد المهام على أساس بمطابقة احتياجات المهمة مع رغبات وقدرات الأفراد.	يتم تحديد المهام على أساس تقديرات وقيم ورغبات صاحب السلطة.
يتوقع من العاملين أن يكونوا مسؤولين وبمصادقية عالية في أداء واجباتهم.	يتوقع من العاملين أن يكونوا مجتهدين وملتزمين وطائعين موالين للإدارة العليا.

يتوقع من المديرين أن يكونوا أقوياء وحازمين وجازمين ولكن بعدالة.	يتوقع من المديرين أن يكونوا أقوياء وحازمين وجازمين ولكن بعدالة.
من الواجب إخبار العاملين ماذا يعملون عندما تمتلك خبرة واسعة ومعرفة كبيرة ترشد بها الآخرين.	من الواجب إخبار العاملين ماذا يعملون عندما تمتلك السلطة والتأثير في المؤسسة.
دافع العامل للعمل هو للرغبة القوية في الإيجاز والإبداع والمشاركة في النجاح.	دافع العامل للعمل هو للحصول على الراتب والمكافآت.
تقوم العلاقات بين العاملين على أساس التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك.	تقوم العلاقات بين العاملين حسب ظروفهم أو عندما تطلب الإدارة العليا ذلك.
يتم التعامل مع الصراعات الداخلية بمعالجتها عن طريق النقاش الهادف إلى الحل.	يتم التعامل مع الصراعات الداخلية بتدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة.
تستجيب المؤسسة للبيئة الخارجية من خلال التنافس نحو التميز في جودة الإنتاج أو الخدمة الفاتحة.	تستجيب المؤسسة للبيئة الخارجية كنظام قائم له علاقات محددة وقواعد وهيكل وإجراءات.
عند التعارض مع الأنظمة والقوانين يجب التعاون مع بعض لتعديلها لمصلحة المؤسسة والعاملين.	عند التعارض مع الأنظمة والقوانين يجب أخذ الإذن لتجاوزها أو عدم اتباعها بالقنوات الرسمية.
العاملون الجدد بحاجة لمعرفة القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها.	العاملون الجدد بحاجة لمعرفة من يدير الأمور ومن يملك الثواب والعقاب والأعراف.

يُلاحظ أنّ الثقافتين السائدة حالياً وتلك المفضلة لا تلتقيان بسماتهما إلا في كون المديرين يجب أن يكونوا أقوياء وجازمين وحازمين ولكن بعدالة.

- من الجداول (7) و(8) يمكن أن نتبين أوجه التقارب والتباين في خصائص الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة في المؤسسات الخدمية وفق يأتي:

سمات الثقافة التنظيمية المفضلة	سمات الثقافة التنظيمية الحالية
يعطي العاملون أولوية لتلبية احتياجات المهمة وإيجاد أفضل الطرائق لتأديتها.	يعطي العاملون أولوية لتلبية احتياجات ومتطلبات رؤسائهم والإدارة العليا.
الأفراد المميزون هم أصحاب الكفاءة التقنية والفاعلية العملية والإنتاجية.	الأفراد المميزون هم الذين يعرفون كيف يرضون رؤسائهم.
تتعامل المؤسسة مع العاملين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.	تتعامل المؤسسة مع العاملين كموظفين متعاقدين لأداء عمل محدد ويأجر معين.
يتم توجيه العاملين بواسطة الالتزام الذاتي تجاه أهداف المؤسسة.	يتم توجيه العاملين بواسطة أفراد يملكون سلطة الثواب والعقاب.
تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع ومن خلال اتباع النقاش وقبول الجميع.	تتم عملية اتخاذ القرارات بالتوجيهات والأوامر وإعطاء التعليمات من أعلى إلى أسفل.
يتم تحديد المهام على أساس مطابقة احتياجات المهمة مع رغبات وقدرات الأفراد.	يتم تحديد المهام على أساس تقديرات وقيم ورغبات صاحب السلطة.
يتوقع من المديرين أن يمارسوا الديمقراطية وقبول آراء الآخرين.	يتوقع من العاملين أن يكونوا مجتهدين وملتزمين ووطنيين موالين للإدارة العليا.
يتوقع من المديرين أن يكونوا أقوياء وحازمين وجازمين ولكن بعدالة.	يتوقع من المديرين أن يكونوا أقوياء وحازمين وجازمين ولكن بعدالة.

من الواجب إخبار العاملين ماذا يعملون عندما تمتلك خبرة واسعة ومعرفة كبيرة ترشد بها الآخرين.	من الواجب إخبار العاملين ماذا يعملون عندما تمتلك السلطة والتأثير في المؤسسة.
دافع العامل للعمل هو الرغبة القوية في الإنجاز والإبداع والمشاركة في النجاح.	دافع العامل للعمل هو للحصول على الراتب والمكافآت.
تقوم العلاقات بين العاملين على أساس التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك.	تقوم العلاقات بين العاملين حسب ظروفهم أو عندما تطلب الإدارة العليا ذلك.
يتم التعامل مع الصراعات الداخلية بمعالجتها عن طريق النقاش الهادف إلى الحل.	يتم التعامل مع الصراعات الداخلية بتدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة.
تستجيب المؤسسة للبيئة الخارجية من خلال التنافس نحو التميز في جودة الإنتاج أو الخدمة الفائقة.	تستجيب المؤسسة للبيئة الخارجية كنظام قائم له علاقات محددة وقواعد وهيكل وإجراءات.
عند التعارض مع الأنظمة والقوانين يجب التعاون مع بعض لتعديلها لمصلحة المؤسسة والعاملين.	عند التعارض مع الأنظمة والقوانين يجب أخذ الإذن لتجاوزها أو عدم اتباعها بالقنوات الرسمية.
العاملون الجدد بحاجة لمعرفة القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها.	العاملون الجدد بحاجة لمعرفة من يدير الأمور ومن يملك الثواب والعقاب والأعراف.

وهنا يُلاحظ أن الثقافتين الحالية والمفضلة لا تلتقيان بخصائصهم إطلاقاً.

- من الجداول (7) و(8) يمكن أن ننتبين أوجه التقارب والتباين في خصائص الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة في المؤسسات التطوعية وفق ما يأتي:

سمات الثقافة التنظيمية المفضلة	سمات الثقافة التنظيمية الحالية
يعطي العاملون أولوية لتلبية تحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرق لتأديتها.	يعطي العاملون أولوية لتأدية واجباتهم الوظيفية في ضوء السياسات والإجراءات.
الأفراد المميزون هم أصحاب الكفاءة التقنية والفاعلية العملية والإنتاجية.	الأفراد المميزون هم الذين يلتزمون بالقوانين والأنظمة وأداء العمل الصحيح.
تتعامل المؤسسة مع العاملين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.	تتعامل المؤسسة مع العاملين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.
يتم توجيه العاملين بواسطة الالتزام الذاتي تجاه أهداف المؤسسة.	يتم توجيه العاملين بواسطة الالتزام الذاتي تجاه أهداف المؤسسة.
تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع ومن خلال اتباع النقاش وقبول الجميع.	تتم عملية اتخاذ القرارات بواسطة الأفراد المعنيين مباشرة في موقع العمل.
يتم تحديد المهام على أساس مطابقة احتياجات المهمة مع رغبات وقدرات الأفراد.	يتم تحديد المهام على أساس احتياجات وخطط المؤسسة وقواعد المنظمة.
يتوقع من العاملين أن يكونوا أعضاء فريق عمل جيدين ومتعاونين.	يتوقع من العاملين أن يكونوا أعضاء فريق عمل جيدين ومتعاونين.
يتوقع من المديرين أن يكونوا أقوياء وحازمين وجزامين ولكن بعدالة.	يتوقع من المديرين أن يكونوا أقوياء وحازمين وجزامين ولكن بعدالة.
من الواجب إخبار العاملين ماذا يعملون عندما تمتلك خبرة واسعة ومعرفة كبيرة ترشد بها الآخرين.	من الواجب إخبار العاملين ماذا يعملون عندما تمتلك خبرة واسعة ومعرفة كبيرة ترشد بها الآخرين.
دافع العامل للعمل هو الرغبة القوية في الإنجاز والإبداع والمشاركة في النجاح.	دافع العامل للعمل هو مساعدة الآخرين وإيجاد علاقات تعاون معهم.

تقوم العلاقات بين العاملين على أساس التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك.	تقوم العلاقات بين العاملين على أساس التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك بتجاوز الهيكل.
يتم التعامل مع الصراعات الداخلية بمعالجتها عن طريق النقاش الهادف للحل.	يتم التعامل مع الصراعات الداخلية بمعالجتها عن طريق النقاش الهادف إلى الحل.
تستجيب المؤسسة للبيئة الخارجية كنظام قائم له علاقات محددة وقواعد وهاكل وإجراءات.	تستجيب المؤسسة للبيئة الخارجية كمجتمع مترابط الأجزاء تجمعهم مصالح واحدة.
عند التعارض مع الأنظمة والقوانين يجب أخذ الإذن لتجاوزها أو عدم اتباعها بالفتوات الرسمية.	عند التعارض مع الأنظمة والقوانين يجب التعاون مع بعض لتعديلها لمصلحة المؤسسة والعاملين.
العاملون الجدد بحاجة لمعرفة القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها.	العاملون الجدد بحاجة لمعرفة كيفية التعاون في فرق عمل وتطوير علاقات تعاونية.

يُلاحظ أن الثقافة الحالية والمفضلة في المؤسسات التطوعية تتطابقان من حيث إن العاملين يجب أن يكونوا أعضاء فريق عمل متعاونين، وأن تُبنى العلاقات فيما بينهم على أساس التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك.

بينما يجب على المديرين أن يكونوا أقوياء وحازمين وجازمين مع مراعاة مبدأ العدالة في التعامل مع العاملين، فضلاً عن إخبارهم بما يجب عليهم فعله عندما يمتلكون المعرفة والخبرة الواسعة في موضوع التوجيه، كما يجب على القادة أن يقوموا بحل الصراعات الداخلية ومعالجتها عن طريق النقاش الهادف للحل.

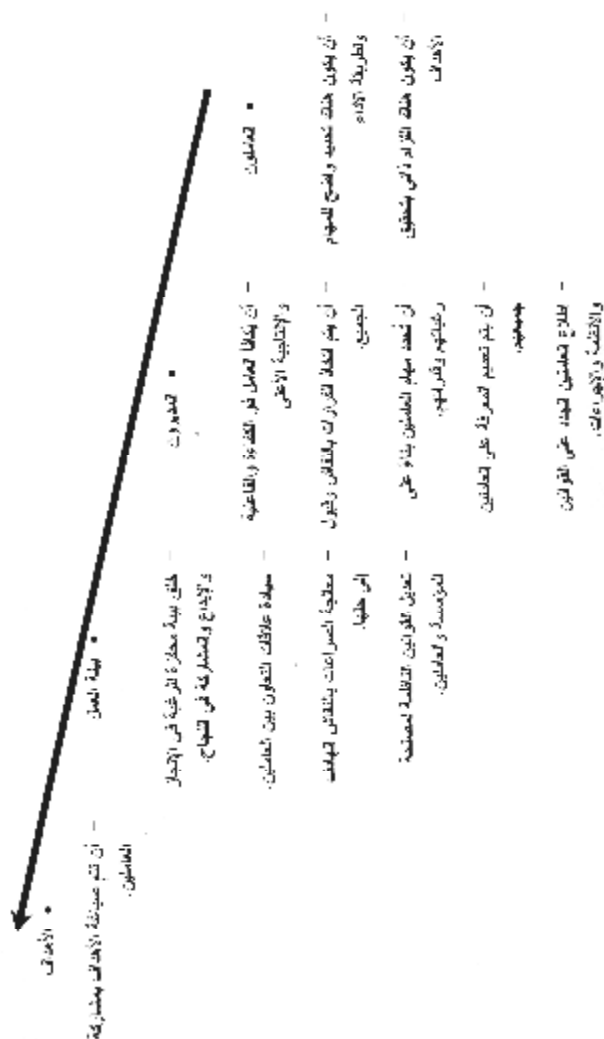
11 - النتائج:

بعد بيان أوجه التباين والتقارب بين الثقافة التنظيمية الحالية في المؤسسات الإنتاجية والخدمية والتطوعية وتلك المفضلة والمرغوب بسيادتها، يمكن التوصل إلى ملامح النموذج الذي يصف الخطوط العريضة للثقافة المفضلة في معظم المؤسسات العامة في سورية بغض النظر عن طبيعة نشاطها، وهذا بدوره يؤكد أسلوب الإدارة القائم على خدمة المجتمع، حيث تتحول المؤسسة من مهمتها الأولى "الإنتاج" إلى مهمتها الجديدة "الخدمية" مثل الخدمة البيئية والخدمة الاجتماعية والخدمة التعليمية والخدمة الصحية والخدمة الاقتصادية والخدمة التكنولوجية... الخ (العدلوني، 2004).

أما النموذج المقترح فإنه يتمحور حول أربعة مكونات رئيسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف:

- العاملون: يرغب العاملون في المؤسسات بأن تُحدد مهامهم بوضوح مع تحديد طريقة أدائها، وأن يكون التزامهم بتحقيق الأهداف التزاماً ذاتياً.
- المدبرون: يرغب العاملون بأن يعتمد المدبرون كقادة إداريين مبدأ التمييز بين الأفراد على أساس الفاعلية والكفاءة والإنتاجية الأعلى، وأن يتخذوا قراراتهم من خلال النقاش مع العاملين وضمن قبولها من الجميع، كما يجب عليهم في أثناء تحديدهم لمهام العاملين أن يأخذوا بالحسبان رغبات ومقدرات العاملين، وأن تتم قيادتهم وتوجيههم من خلال إغنائهم بمعارف المدير وخبراته دون أن يتم احتكارها، كما يجب اطلاع الوافدين الجدد إلى المؤسسات بالقوانين والأنظمة والإجراءات المتبعة في إنجاز المهام.
- بيئة العمل: يجب أن تعمل إدارة المؤسسات على خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة للرغبة في الإنجاز والقدرة على الإبداع ومشاركة الإدارة في النجاح، كما يفضل العاملون سيادة جو من علاقات التعاون الدائمة التي تؤدي إلى العمل بروح الفريق، ومن ناحية أخرى أن تتم معالجة الصراعات الداخلية أو تخفيف حدتها بالنقاش الهادف إلى حلها وعدم تأجيلها. وفي النهاية فإن القوانين الناظمة للعمل يجب تعديلها بشكل مستمر لصالح العاملين والمؤسسة معاً.
- الأهداف: من المفضل أن تتم صياغة الأهداف بمشاركة العاملين، لأن عبء تحقيقها يقع على عاتقهم.

ويمكن تصور النموذج على الشكل الآتي:



وفي الخاتمة يوصي الباحث باعتماد النموذج المبين سابقاً كنسق من القيم التي يجب أن يتبناها العاملون والمديرون إذ ستساعد في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تحقق الأهداف المنشودة، وهو ينسجم مع أحدث أساليب الإدارة القائم على خدمة المجتمع.

المراجع

المراجع العربية:

- 1- الرفاعي، سعد السعيد، 2008، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التنمية الإدارية، مجلة الجزيرة، المملكة العربية السعودية.
- 2- هان، مارتن، 2007، مواطن القوة والضعف في الثقافة التنظيمية، مقالات حرة، (Articles Gratuits.com-Free Articles)
- 3- العدلوني، محمد أكرم، 2004، العمل المؤسسي، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، الإبداع الخليجي، الكويت.
- 4- العسكري، عيود عبدالله، 2004، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ص 168، دار التميز، دمشق
- 5- الخازندار، جمال الدين، 2003، تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية، مجلة الإداري، العدد 56.
- 6- قوي، بوحنية 2003، مقارنة بين الثقافة المؤسسية التقليدية والحديثة، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 2.
- 7- السيد، مصطفى كامل، 1999، الفساد والتنمية، منشورات مركز دراسة وبحوث الدول النامية، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

- 8- W. L. Gardner, 2009, *Attraction to Organizational Culture Profiles*, Management Communication Quarterly, Vol.22, No. 3, 437-472.
- 9- D. Denison, A. Arbor; A. Mishra, 2008 , *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence*, School of Business Administration, University of Michigan.
- 10- H. T. O. Davies, et al., 2007, *Exploring the Relationship between Senior Management Team Culture and Hospital Performance*, Medical Care Research and Review, Vol. 64, No. 1, 46-65.
- 11- D. Matsumoto, 2006, *Culture and Cultural Worldviews: Do Verbal Descriptions about Culture Reflect Anything Other Than Verbal Descriptions of Culture?*, Culture & Psychology, Vol.12, No. 1, 33-62.

- 12- S. Riad, **2005**, *The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration*, Organization Studies, Vol. 26, No. 10, 1529-1554.
- 13- N. Nissley; S. Taylor; O. Buttler, **2002**, *The power of organizational song: An organizational discourse and aesthetic expression of organizational culture*, Journal of Critical Postmodern Organizational Science. Vol. 2, Iss. 47-62.
- 14- M. Majken, **2001**, *The relationship between the identity and a symbol of the organization and organizational culture*, European Journal of Marketing, MCB up Ltd, Vol.31, Issue 6.
- 15- P. Lok, J. Crawford, **1999**, *The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development*, Leadership Development & Organizational Journal, Vol. 20/7, 365-373.
- 16- J. Langan; P. Tan, **1997**, *Images of a culture in transition: Personal constructs of organizational stability and change*, Journal of Occupational and Organizational Psychology Vol. 70, 273-293.
- 17- Uma Sekran, **1992**, *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*, Jhon Wiley And Sons.
- 18- V. Lynn Meek, **1988**, *Organizational Culture: Origins and Weaknesses*, Organization Studies, Vol. 9, No. 4, 453-473.

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

استبيان لقياس ثقافة المؤسسات في سورية

تعد الثقافة المؤسسية، نسقاً من المعتقدات والقيم والمبادئ والأخلاق التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة الواحدة، ولما كان لهذه الثقافة تأثيراً كبيراً في سلوك الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة وخارجها ، وعلى جميع نواحي الحياة التنظيمية فيها، فإن هذا الاستبيان يهدف إلى تشخيص الثقافة السائدة في المؤسسات السورية وقياسها، لنتمكن فيما بعد من اقتراح الثقافة الملائمة لبيئة عمل مؤسساتنا.

يرجى من مقامكم الكريم التعاون معنا لملء هذا الاستبيان بدقة. وكل المعلومات التي ستفيدون بها ستبقى في طي الكتمان ولا تُستخدم إلا لأغراض هذا البحث.

أولاً - معلومات عامة:

- العمر:
- الجنس: ذكر أنثى
- المؤهل العلمي: ثانوية معهد متوسط جامعي دراسات عليا
- الوظيفة: مدير رئيس دائرة رئيس شعبة موظف
- نوع المؤسسة: إنتاجية خدمية تطوعية

ثانياً - الاستبيان:

يرجى إعطاء درجة على الثقافة الحالية المسيطرة على المؤسسة، ودرجة على الثقافة المرجوة في المستقبل كما يأتي:

- 4 درجات لأفضل خيار لديك
- 3 درجات لأفضل ثاني خيار لديك
- 2 درجة لأفضل ثالث خيار لديك
- 1 درجة لأقل الخيارات أفضلية لديك

المفضل	الحالي	المؤشرات (الخيارات المتاحة)	المعايير
		1- لتلبية احتياجات ومتطلبات رؤسائهم والإدارة العليا. 2- لتأدية واجباتهم الوظيفية في ضوء السياسات والإجراءات. 3- لتلبية تحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرائق لتأديتها. 4- للتعاون مع الآخرين لحل مشكلات العمل الشخصية.	1- يتوقع من العاملين في المؤسسة أن يعطوا الأولوية: (أولويات العاملين)
		1- الذين يعرفون كيف يرضون رؤسائهم. 2- الذين يلتزمون بالقوانين والأنظمة وأداء العمل الصحيح. 3- أصحاب الكفاءة التقنية والفاعلية العملية والإنتاجية. 4- الذين يقيمون علاقات تعاونية مع الآخرين.	2- الأفراد المميزون في المؤسسة هم: (تميز العاملين)
		1- كأدوات تستخدم طاقاتهم وأوقاتهم لصالح الإدارة. 2- كموظفين متعاقدين لأداء عمل محدد وبأجر معين. 3- كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك. 4- كعائلة أو مجموعة أصدقاء يرغون في العمل سوياً.	3- تتعامل المؤسسة مع أفرادها: (تعامل المؤسسة مع العاملين)
		1- أفراد يملكون سلطة الثواب والعقاب. 2- أنظمة عمل وقواعد وإجراءات توضح الحقوق والواجبات. 3- الالتزام الذاتي تجاه أهداف المؤسسة. 4- الرغبة الشخصية لقبولهم كأحد أفراد فريق العمل.	4- الأفراد يدارون أو يوجهون بواسطة: (توجيه العاملين)
		1- بالتوجيهات والأوامر وإعطاء التعليمات من أعلى إلى أسفل. 2- بالاعتماد على القنوات الرسمية في ضوء السياسات المعمدة. 3- بواسطة الأفراد المعنيين مباشرة في موقع العمل. 4- بالإجماع ومن خلال اتباع النقاش وقبول الجميع.	5- عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة تتم: (اتخاذ القرارات)
		1- تقديرات وقيم ورغبات صاحب السلطة. 2- احتياجات وخطط المؤسسة وقواعد المنظمة. 3- مطابقة احتياجات المهمة مع رغبات وقدرات الأفراد. 4- التفضيل الشخصي للعاملين وحاجاتهم للنمو والتطور.	6- المهام الموكلة للأفراد تقوم على أساس: (تحديد المهام للعاملين)
		1- أن يكونوا مجتهدين وملتزمين وطائعين وموالين للإدارة العليا. 2- أن يكونوا مسؤولين وبمصادقية عالية في أداء واجباتهم. 3- أن يكونوا ذاتي الاندفاع والرغبة في المبادرة والتحدي. 4- أن يكونوا أعضاء فريق عمل جيدين ومتعاونين.	7- يتوقع من العاملين في المؤسسة: (الخصائص المؤسسية للعاملين)
		1- أن يكونوا أقوياء وحازمين وجازمين ولكن بعدالة. 2- أن يتجنبوا استخدام السلطة لمصالحهم الشخصية. 3- أن يمارسوا الديمقراطية وقبول آراء الآخرين. 4- أن يدعموا ويستجيبوا لاهتمامات العاملين معهم.	8- يتوقع من المديرين والمشرفين في المؤسسة: (صفات المديرين)
		1- تمتلك السلطة والتأثير في المؤسسة. 2- تكون جزءاً من التوصيف الوظيفي لمهمتك. 3- تمتلك خبرة واسعة ومعرفة كبيرة ترشد بها الآخرين. 4- يسأل الآخرون ويبحثون عن النصيحة والمشورة.	9- من الشرعية أن تخبر العاملين ماذا يعملون عندما: (طريقة قيادة العاملين)

		<p>1 - للحصول على الثواب أو الخوف من العقاب أو الولاء.</p> <p>2 - للحصول على الراتب والمكافآت.</p> <p>3 - للرغبة القوية في الإيجاز والإبداع والمشاركة في النجاح.</p> <p>4 - لمساعدة الآخرين وإيجاد علاقات تعاون معهم.</p>	<p>10- الدافعية نحو العمل نتيجة طبيعية: (الدافعية)</p>
		<p>1 - المنافسة والمصالح المتبادلة.</p> <p>2 - ظروفيهم أو عندما تطلب الإدارة العليا ذلك.</p> <p>3 - التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك.</p> <p>4 - الصداقة والرغبة في مساعدة الآخرين دائماً.</p>	<p>11- العلاقات بين المجموعات والأقسام تقوم على أساس: (العلاقات بين العاملين)</p>
		<p>1 - بتدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة.</p> <p>2 - بتجنبها من خلال الالتزام بالقواعد والإجراءات.</p> <p>3 - بمعالجتها عن طريق النقاش الهادف إلى الحل.</p> <p>4 - بطريقة تحافظ على العلاقات وتقلص فرص الخلاف</p>	<p>12- الخلافات الداخلية يتم التعامل معها: (التعامل مع الصراعات الداخلية)</p>
		<p>1- كأنها في غاية، تتنافس فيها مع الآخرين من أجل البقاء.</p> <p>2 - كنظام قائم له علاقات محددة وقواعد وهيكل وإجراءات.</p> <p>3 - من خلال التنافس نحو التميز في جودة الإنتاج أو الخدمة الفائقة.</p> <p>4 - كمجتمع مترابط الأجزاء تجمعهم مصالح واحدة.</p>	<p>13- تستجيب المؤسسة إلى البيئة الخارجية: (الاستجابة للبيئة الخارجية)</p>
		<p>1 - كسرهما إذا كنت تمتلك سلطة ونفوذاً دون أن تمسك.</p> <p>2 - أخذ الإنان لتجاوزها أو عدم اتباعها بالقنوات الرسمية.</p> <p>3 - محاولة تجاوزها لمصلحة العمل والأداء الأفضل.</p> <p>4 - التعاون مع بعض لتعديلها لمصلحة المؤسسة والعاملين.</p>	<p>14- في حالة التعارض مع القوانين والأنظمة فإنه يتم: (التصرف في حال التعارض مع الأنظمة)</p>
		<p>1 - الأعراف ومن يدير الأمور ومن يملك الثواب والعقاب والأعراف.</p> <p>2 - القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها.</p> <p>3 - الموارد المتاحة في المؤسسة لأداء مهامهم بشكل أفضل.</p> <p>4 - كيفية التعاون في فرق عمل وتطوير علاقات تعاونية.</p>	<p>15- الأفراد الجدد في المؤسسة بحاجة لمعرفة: (حاجات العاملين الجدد)</p>