

## سمات الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس -دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة شلف -

أ. زبير محمد

جامعة خميس مليانة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة شلف، اعتمادا على مجتمع دراسة بلغت عينة أفرادها 79 أستاذ من مجموع 221.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية قوية نوعا ما. كما أشارت الدراسة إلى أن الثقافة السائدة تتمثل في: ثقافة احترام وتقدير الأفراد، ثقافة جماعة العمل، ثقافة الانضباط، ثقافة الابتكار والإبداع، ثقافة الولاء والانتماء. في حين توصلت الدراسة إلى وجود غياب نسبي لكل من ثقافة الإدارة بالأهداف، وثقافة الدعم والتشجيع بالكلية. الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، أبعاد الثقافة التنظيمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

### Résumé :

L'objectif de cette recherche est de montrer la réalité de la culture organisationnelle répandue chez les enseignants universitaires de la faculté des sciences humaines et sociales de « chlef », sur la base d'un échantillon de 79 enseignants parmi 221.

L'étude fait apparaitre que la culture organisationnelle répandue chez les enseignants de la faculté est un peu forte, et que les cultures dominantes sont : la culture du respect et de l'estime du personnel, la culture du groupe de travail, la culture de l'assiduité, la culture de la créativité et de l'innovation, la culture de la loyauté organisationnelle. Bien que cette étude a indiqué une absence relative de deux cultures : culture du management par objectifs, et la culture de soutien et d'encouragement.

**Mot clés :** la culture organisationnelle, les dimensions de la culture organisationnelle, faculté des sciences humaines et sociales.

## المقدمة:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في مجالات السلوك التنظيمي، باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، والتي ينبغي أن نفهم أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها ومع موظفيها.

فهي تكسب المنظمات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، من خلال التأثير على سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل لقيامها بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث.

وقد أصبحت كثير من المنظمات تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعاداً هيكلية وأخرى سلوكية. وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول واسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشراً على قوة الثقافة واتساع تأثيرها على اتجاهاتهم وتصرفاتهم، ومن ثم على أدائهم الوظيفي. تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة شلف، بالإضافة إلى تقديم التوصيات والاقتراحات التي تسهم في تعزيز وتنمية الثقافة التنظيمية، وذلك على ضوء النتائج التي تظهرها الدراسة.

ويستمد هذا البحث أهميته من أهمية الثقافة التنظيمية، حيث أنها تلعب دوراً مهماً في صياغة استراتيجية المنظمة، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم، وفي خلق الالتزام بما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة.

ومن أجل دراسة وتحليل هذا البحث قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة

شلف؟

ويتفرع السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية نوردها فيما يلي:

- ما مستوى للثقافة التنظيمية السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة شلف؟
- هل هناك تبني للثقافة الإدارة بالأهداف في الكلية؟
- ما هي العوامل الدافعة في العمل، وما هي أهم الأسباب التي تساهم في التعاون بين أساتذة الكلية؟
- ما مدى حرص الأساتذة على الابتكار والإبداع في عملهم بالكلية؟
- ما مستوى ولاء وانتماء أعضاء هيئة التدريس لكتيبتهم.
- وانطلاقاً من الإشكاليات المطروحة وبعد الاطلاع على بعض المصادر واستناداً على الواقع المعيش، قمنا بتقديم الفرضيات التالية:

- مستوى للثقافة التنظيمية السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة شلف لا يرتقي إلى المستوى المطلوب.
- هناك غياب شبه كلي لثقافة الإدارة بالأهداف بالكلية.
- تعتبر الحوافز المادية من أهم العوامل المشجعة على العمل في الكلية.
- هناك حرص غير دائم من طرف الأساتذة على الابتكار والإبداع في عملهم.
- مستوى الولاء والانتماء التنظيمي لدى أساتذة الكلية قوي نوعاً ما.
- وللإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى قسمين، حيث يتناول الجزء الأول الجوانب النظرية للثقافة التنظيمية، في حين يتناول الجزء الثاني واقع أبعاد الثقافة التنظيمية في الكلية محل الدراسة.

#### أولاً: الثقافة التنظيمية

أعطى الباحثون اهتماماً كبيراً لبحث الثقافة التنظيمية ودراساتها في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الواحد العشرون، وذلك كونها من المواضيع الحيوية والهامة، والتي لا يمكن صرف النظر عنها، لان تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بها، فثقافة المنظمة تقودها إلى النجاح والصعود للأعلى، كما قد تقودها للفشل والزول إلى الأسفل. حيث يعتقد المختصون ومدراء الشركات الناجحة في العالم، ان بقاء ونجاح أي شركة، هو نتيجة لمجموع قيمها ومعتقداتها التي تبني كل سياساتها وقراراتها

وسلوكياتها، لذلك كل شركة مجبرة على العمل على تنمية وتعزيز محددات الإيجابية في ثقافتها التنظيمية، والتي تمكنها من تحقيق الاندماج والتكيف الفعلي مع المحيط.

## 1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية

من بين التعاريف التي عرفت قبولا وتداولاً لدى العديد من الباحثين حول موضوع الثقافة التنظيمية، هو التعريف الذي قدمه "إدغار شين" (Edger Schein)، حيث يرى بأنها: "المستويات العميقة من القيم والمعتقدات والتي يتشارك بها أعضاء التنظيم، كما يعرفها أيضاً بأنها: مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة"<sup>1</sup>.

كما عرف "قيسون" Gibson وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات و مدركات و افتراضات و قواعد ومعايير و أشياء من صنع الإنسان، و أنماط سلوكية مشتركة... أما "كيرت ليوين" Kurt Lewin فقد عرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.<sup>2</sup>

وقد عرفها كل من "بارترون" و "رفات" Beltran et Ruffat بأنها: مجموع القيم والمعتقدات والمعايير التي تبنتها جماعة ما لحل مشكلات الاندماج الداخلي الخاصة بها وكذا مشكلات التأقلم مع بيئتها.<sup>3</sup>

## 2.1- أهمية الثقافة التنظيمية

تساهم الثقافة التنظيمية بشكل كبير في فعالية المنظمة، فهي تعمل على خلق ميزات وخصائص تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، من خلال تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من جهة، وتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية.

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة، كما أنها تؤثر على مستوى أداء ودرجة إبداع عمالها، لكونها تنظر للعاملين كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب إيجاد القيم والأهداف المشتركة بينهم وترسيخ معايير أداء متميزة، كما أنها تساهم

في رفع الأداء بمعدلات متباينة حيث نجاح المؤسسة هو رهن التهيئة الشاملة لهذه الثقافة من جميع جوانبها.

### 3.1- مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة نظام مركب ومعقد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة. وتتمثل هذه العناصر في:

- **القيم التنظيمية:** تعبر عن التفضيلات المشتركة التي تفرض في الجماعة.<sup>4</sup> وتعرف أيضا بأنها القيم: "التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة والتي يسمح بتصوير القرار ويسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات"<sup>5</sup>.

- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>6</sup>

- **الأعراف التنظيمية:** يقصد بالعرف (usage) "طائفة من الأفكار والآراء التي تنشأ في جو الجماعة وتمثل مقدساتها ومحرماتها، وتعكس فيها ما يزاوله الأفراد من أعمال وما يلجئون إليه في كثير من مظاهر سلوكهم الجماعي"<sup>7</sup>، أما في المنظمة فالأعراف التنظيمية هي "معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المجال، ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الإتباع"<sup>8</sup>.

- **التوقعات التنظيمية:**<sup>9</sup> تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين

من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

- **المعايير:** تعتبر المعايير احدى مكونات الثقافة التنظيمية، فهي تعبر عما يجب أن يقوم به العامل وما لا يجب أن يقوم به سواء تعلق الأمر بوظيفته، أو علاقاته مع زملائه في العمل، فالمعايير التي تقرها الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة " ميكانيزم للرقابة المعيارية للمنظمة، وتظهر من خلال الأنشطة الجارية"<sup>10</sup>.

**ثانيا: الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء عينة الدراسة**

## **1.2-إجراءات الدراسة الميدانية**

سنتناول في هذا الجزء المنهج المعتمد في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم محتوى أداة الدراسة.

### **1.1.2-منهج البحث**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره منهجا علميا يستند إلى واقع الظاهرة المدروسة، كما انه يعتبر من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة. وتم اختيار نوعان من أنواع البحث الوصفي هما:

- 1-منهج البحث الوصفي المسحي: لوصف واقع الظاهرة محل الدراسة وتشخيصه، وإمكانية إجراء المقارنات، وإصدار الأحكام التقييمية على الواقع القائم.

- 2-منهج البحث الوصفي الارتباطي: لكشف العلاقة بين متغيرين أو أكثر ومعرفة نوع تلك العلاقة واتجاهها وقوتها.

### **2.1.2- مجتمع الدراسة وعينته**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة (أعضاء هيئة التدريس) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة شلف، والمقدر عددهم بـ **221** أستاذ، منهم **139** أستاذ دائم، و**82** أستاذ مؤقت، للسنة الجامعية 2013/2014.

وبلغ العائد من الاستبيانات 86 استبانة، استبعدنا 07 منها كونها تحتوي على نقائص لو عيوب في تعبئتها. وبالتالي فان عينة الدراسة بلغت 79 أستاذًا أي ما نسبته 38.91% من مجتمع الدراسة. وقد تم اختيار أفراد العينة الإحصائية باستخدام الطريقة العشوائية.

### 3.1.2- خصائص عينة الدراسة

- الجنس:

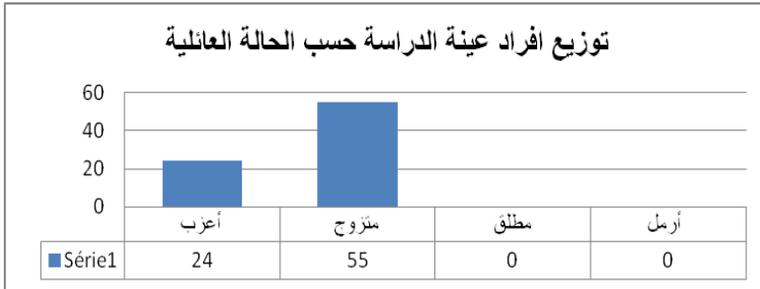
الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
67.1%	53	ذكر
32.9%	26	أنثى
100%	79	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المحدد أعلاه أن فئة الذكور والتي بلغ عددها 53 أستاذ تشكل ما نسبته 67.1% من عينة الأساتذة، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 32.9% تشكل عينة الإناث.

- الحالة العائلية

الشكل رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية:



نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن معظم عينة الدراسة هم أساتذة متزوجون، حيث قدر عددهم بـ 55 أستاذ أي ما نسبته 69.6%، والباقي هم أساتذة عزاب.

#### - الحالة الوظيفية

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الوظيفية:

الحالة الوظيفية	العدد	النسبة % المتوية
دائم	62	78%
مؤقت	17	22%
المجموع	79	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الأساتذة الدائمين يقدر بـ 62 أستاذ وهذا يشكل ما نسبته 78% من عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 22% تشكل عينة الأساتذة المؤقتين والذين بلغ عددهم 17 أستاذ.

#### - السن

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

العمر	العدد	النسبة المتوية %
أقل من 30 سنة	18	22.8%
من 30 إلى 39 سنة	36	45.6%
من 40 إلى 49 سنة	13	16.5%
من 50 سنة فأكثر	12	15.2%
المجموع	79	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يتعدى سنهم 40 سنة، بحيث يمثلون نسبة 68.4%، في حين نجد أن ما نسبته 15.2% من عينة الدراسة تفوق أعمارهم 50 سنة.

– الاقدمية

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية:

الأقدمية	العدد	%النسبة المتوية
أقل من 5 سنوات	50	63.3%
من 5 إلى 10 سنوات	15	19%
أكثر من 10 سنوات	14	17.7%
المجموع	79	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 63.3% من الأساتذة لديهم خبرة اقل من 5 سنوات وهذا راجع إلى كون نسبة كبيرة من الأساتذة لا يتجاوز عمرهم 40 سنة، بينما بلغت نسبة من تتجاوز خبرتهم 10 سنوات بـ 17.7%.

#### 4.1.2-أداة الدراسة

يرى الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، حيث تم تقسيمها إلى 03 محاور هي:

أ. المحور الأول: البيانات الشخصية:

يتضمن معلومات عامة، تصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وهي: بيانات الجنس، الحالة العائلية، الحالة الوظيفية، السن، الاقدمية.

ب. المحور الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية: وقد تضمن هذا المقياس الابعاد التالية:

– أهداف الكلية: وقد شملت العبارات من 1 إلى 5 من الاستبيان.

- احترام وتقدير الأفراد: وقد شملت العبارات من 6 إلى 10 من الاستبيان.
- جماعة العمل: وقد شملت العبارات من 11 إلى 15 من الاستبيان.
- الدعم والتشجيع: وقد شملت العبارات من 16 إلى 21 من الاستبيان.
- الانضباط: وقد شملت العبارات من 22 إلى 26 من الاستبيان.
- الابتكار والإبداع: وقد شملت العبارات من 27 إلى 33 من الاستبيان.
- الولاء والانتماء: وقد شملت العبارات من 34 إلى 40 من الاستبيان.

## 2.2- عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

قبل الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة سنقوم بعرض وتحليل مختلف استجابات عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان والمتمثلة في: أهداف الكلية، احترام وتقدير الأفراد، جماعة العمل، الدعم والتشجيع، الانضباط، الابتكار والإبداع، الولاء والانتماء. وفيما يلي بيان استجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه الأبعاد:

- أهداف الكلية:

الجدول رقم (05): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده أهداف الكلية:

الرتبة	مستوى الملائمة	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	بمعا ما	موافق	موافق بشدة	العبارات		
			%	%	%	%	%			
01	مرتفع	3.77	3.8	11.4	13.9	45.6	25.3	هدف الكلية هو تكوين كفاءات علمية مؤهلة وفق متطلبات المجتمع.		
02	متوسط	3.20	8.9	30.4	8.9	35.4	16.5	تتركز الكلية على جودة وتميز التكوين المقدم لطلابها.		
03	متوسط	3.01	16.5	17.7	27.8	24.1	13.9	تعمل إدارة الكلية على إشراك موظفيها في عملية تسيير أهدافها.		
04	متوسط	3.19	10.1	27.8	13.9	29.1	19	تتميز أهداف القسم الذي أعمال به بالوضوح.		
05	متوسط	3.20	8.9	15.2	29.1	40.5	6.3	يتم استخدام الأهداف كمعيار لقياس مدى فاعلية أداء كل أستاذ في الكلية.		
	متوسط	3.27	المتوسط الحسابي للمصدر							

يتضح من خلال قراءة الجدول أعلاه للعبارات المتعلقة بمحور "أهداف الكلية" أن أفراد عينة الدراسة موافقين نوعا ما على البعد الأول من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية والممثل في أهداف الكلية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.27، متفاوتة بين الموافقة (مرتفع) ونوعا ما (متوسط) في المجال [3.01-3.77]. وترتب العناصر حسب درجة الموافقة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (01) وهي (هدف الكلية هو تكوين كفاءات علمية مؤهلة وفق متطلبات المجتمع) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة (موافق). بمتوسط بلغ 3.77، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (مستوى الموافقة كان موافق بشدة، أو موافق) لهذه العبارة هي 70.9%، وهذا ما يعني وجود هدف مشترك تسعى الكلية إلى تحقيقه.

- جاءت العبارة رقم (03) وهي (تعمل إدارة الكلية على إشراك موظفيها في عملية تسطير أهدافها) في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة (نوعا ما). بمتوسط بلغ 3.01، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (مستوى الموافقة كان موافق بشدة، أو موافق) لهذه العبارة هي 38%، وهذا ما يعني وجود نقص في عملية إشراك الأساتذة عند تسطير الأهداف من قبل الإدارة.

— احترام وتقدير الأفراد

الجدول رقم (06): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده احترام و تقدير الأفراد

الرتبة	مستوى الاملاحة	التوسط الحسابي	مواقف				العبارات		
			مواقف بشبهة	غير مواقف بشبهة	نوعا ما	مواقف			
			%	%	%	%			
02	مرتفع	3.78	8.9	5.1	3.8	63.3	19	0 6	يعطيني رئيس القسم الوقت الكافي للاستفسار عن أمور العمل وتبادل المعلومات بصفة مستمرة.
04	متوسط	3.14	11.4	24.1	17.7	32.9	13.9	0 7	يعمل رئيس القسم على تشجيعي في العمل بكافة السبل.
05	متوسط	3.06	10.1	34.2	6.3	38	11.4	0 8	يسمح رئيس القسم بإشراك رأي عند محاولة صنع واتخاذ قرارات مشتركة.
01	مرتفع	4.10	7.6	00	11.4	36.7	44.3	0 9	هناك علاقة ثقة واحترام تجمع بيني وبين رئيسي في العمل.
03	متوسط	3.35	1.3	8.9	54.4	24.1	11.4	1 0	يثنى رئيس القسم على رأيي في حضوري ونشاطي.
	مرتفع	3.49	التوسط الحسابي للمصادر						

يتضح من خلال قراءة الجدول أعلاه للعبارات المتعلقة بمحور "احترام وتقدير الأفراد" أن أفراد عينة الدراسة موافقين على البعد الثاني من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية والممثل في احترام وتقدير الأفراد، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.49، متفاوتة بين الموافقة (مرتفع) ونوعاً ما (متوسط) في المجال [3.06-4.10]. وترتب العناصر حسب درجة الموافقة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (09) وهي (هناك علاقة ثقة واحترام تجمع بيني وبين رئيسي في العمل) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة (موافق) بمتوسط بلغ 4.10، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (مستوى الموافقة كان موافق بشدة، أو موافق) لهذه العبارة هي 81%، وهذا ما يعني وجود علاقة احترام وتقدير تجمع بين أساتذة الكلية ورؤسائهم.

- جاءت العبارة رقم (08) وهي (يسمح رئيس القسم بإشراك رأيي عند محاولة صنع واتخاذ قرارات مشتركة) في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة (نوعاً ما) بمتوسط بلغ 3.06، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (مستوى الموافقة كان موافق بشدة، أو موافق) لهذه العبارة هي 49.4%، وهذا ما يعني وجود نقص في عملية إشراك الأساتذة عند صنع واتخاذ القرارات من قبل رؤساء الأقسام في الكلية.

- جماعة العمل:

الجدول رقم (07): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعث جماعة العمل:

الرتبة	مستوى الملائمة	للتوسط الحسابي	مواقف بيشمة		مواقف		العبارات		
			غير موافق بيشمة	غير موافق	موافق	موافق بيشمة			
			%	%	%	%			
05	مرتفع	3.51	1.3	26.6	7.6	49.4	15.2	11	توفر لي إدارة الكلية سبل ووسائل الاتصال الجيدة مع زملائي ورؤسائي.
04	مرتفع	3.70	3.8	17.7	1.3	59.5	17.7	12	أبادل الآراء والمعلومات مع أعضاء جماعة العمل في سهولة ويسر.
02	مرتفع	4.06	2.5	6.3	2.5	59.5	29.1	13	هناك علاقة ثقة واحترام تجمع بيني وبين أعضاء جماعة عملي.
03	مرتفع	3.92	00	12.7	15.2	39.2	32.9	14	تتماسك جماعة العمل عندما يكون هناك هدف تسعى إلى تحقيقه.
01	مرتفع جدا	4.44	2.5	0	0	45.6	51.9	15	هناك علاقة احترام وتقدير تجمع بيني وبين طلبة الكلية.
	مرتفع	3.93	المتوسط الحسابي للمصدر						

يتضح من خلال قراءة الجدول أعلاه للعبارات المتعلقة بـمحمور "جماعة العمل" أن أفراد عينة الدراسة موافقين على البعد الثالث من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية والممثل في جماعة العمل، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.93، متفاوتة بين الموافقة بشدة (مرتفع جدا) والموافقة (مرتفع) في المجال [3.51-4.44]. وترتب العناصر حسب درجة الموافقة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (15) وهي (هناك علاقة احترام وتقدير تجمع بيني وبين طلبة الكلية) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة (موافق بشدة). بمتوسط بلغ 4.44، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (مستوى الموافقة كان موافق بشدة، أو موافق) لهذه العبارة هي 97.5%، وهذا ما يعني وجود علاقة احترام وتقدير تجمع بين أساتذة الكلية وطلبتهم.

- جاءت العبارة رقم (11) وهي (توفر لي إدارة الكلية سبل ووسائل الاتصال الجيدة مع زملائي ورؤسائي) في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة (موافق). بمتوسط بلغ 3.51، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (مستوى الموافقة كان موافق بشدة، أو موافق) لهذه العبارة هي 64.6%، وهذا ما يعني وجود نقص نسبي في وسائل وآليات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

- الدعم والتشجيع:

الجدول رقم (08): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعث الدعم والتشجيع:

الرتبة	مستوى الامتلاء	المتوسط الحسابي	مواقف بيشة	غير موافق	موافقا	موافق	مواقف بيشة	العبارات
			%	%	%	%	%	
05	متوس ط	3.14	8.9	34.2	7.6	32.9	16.5	16 تعمل الإدارة على توفير جميع المرافق والتجهيزات والمعدات اللازمة لأداء الأعمال بالكيفية المناسبة.
01	مرتفع	3.71	2.5	16.5	6.3	57	17.7	17 تسعى الإدارة جاهدة إلى توفير ظروف عمل مناسبة (نظافة، تدفئة، إضاءة) بالكلية.
06	متوس ط	2.73	19	31.6	16.5	22.8	10.1	18 الأجر الذي أتقاضاه والعلاوات التي أتلقاها موافقة للمجهودات التي أبذلها.
03	مرتفع	3.42	5.1	21.5	12.7	48.1	12.7	19 توفر لي الكلية فرص للترقية والتقدم في رتبتي الحالية.
02	مرتفع	3.46	2.5	25.3	8.9	50.6	12.7	20 توفر لي الكلية فرص الحصول على برامج تكوينية.

04	متوس ط	3.30	3.8	13.9	39.2	34.2	8.9	21 تقوم إدارة الكلية بمناقشة الحاجات والمشاكل المختلفة للأساتذة.
	متوسط	3.29	المتوسط الحسابي للمصادر					

يتضح من خلال قراءة الجدول أعلاه للعبارات المتعلقة بمحور "الدعم والتشجيع" أن أفراد عينة الدراسة موافقين نوعا ما على البعد الرابع من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية والممثل في الدعم والتشجيع، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.29، متفاوتة بين الموافقة (مرتفع) ونوعا ما (متوسط) في المجال [2.73-3.71]. وترتب العناصر حسب درجة الموافقة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (17) وهي (تسعى الإدارة جاهدة إلى توفير ظروف عمل مناسبة (نظافة، تدفئة، إضاءة) بالكلية) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة (موافق). بمتوسط بلغ 3.71، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (مستوى الموافقة كان موافق بشدة، أو موافق) لهذه العبارة هي 74.7%، وهذا ما يعني وجود ظروف عمل مناسبة داخل الكلية.

- جاءت العبارة رقم (18) وهي (الأجر الذي أتقاضاه والعلاوات التي أتلقاها موافقة للمجهودات التي ابذلها) في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة (نوعا ما). بمتوسط بلغ 2.73، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (مستوى الموافقة كان موافق بشدة، أو موافق) لهذه العبارة هي 32.9%، وهذا يعني أن أغلبية أعضاء هيئة التدريس بالكلية غير راضية عن سياسة الأجور المتبعة.

- الانضباط:

الجدول رقم (09): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده الانضباط:

الرتبة	مستوى الامتامة	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	بمعا ما	موافق	موافق بشدة	العبارات		
			%	%	%	%	%			
03	مرتفع جدا	4.42	0	1.3	0	54.4	44.3	ألتزم ببرامج الدوام الرسمي، مع قضاء أوقات الدوام للعمل فقط.	2 2	
02	مرتفع جدا	4.43	0	2.5	0	49.4	48.1	ألتزم باحترام جميع الأنظمة والتعليمات والقوانين الداخلية للكلية.	2 3	
01	مرتفع جدا	4.47	0	0	3.8	45.6	50.6	ألتزم بأداء مهامى والأعمال المطلوبة منى بأفضل طريقة ممكنة.	2 4	
05	متوسط	3.34	2.5	16.5	34.2	38	8.9	هناك التزام الإدارة بتطبيق العقوبات اللازمة على أى مخالف للأنظمة والتعليمات والقوانين الداخلية للكلية.	2 5	
04	مرتفع	3.67	2.5	1.3	36.7	45.6	13.9	هناك التزام لرئيس القسم بالعدالة فى توزيع عبء العمل على مختلف أعضاء القسم.	2 6	
	مرتفع	4.06	المتوسط الحسابي للمصادر							

يتضح من خلال قراءة الجدول أعلاه للعبارات المتعلقة بمحور "الانضباط" أن أفراد عينة الدراسة موافقين على البعد الخامس من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية والممثل في الانضباط، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4.06، متفاوتة بين الموافقة بشدة (مرتفع جدا) ونوعا ما (متوسط) في المجال [3.34-4.47]. وترتب العناصر حسب درجة الموافقة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (24) وهي (التزم بأداء مهامي والأعمال المطلوبة مني بأفضل طريقة ممكنة) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة (موافق بشدة). بمتوسط بلغ 4.47، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (مستوى الموافقة كان موافق بشدة، أو موافق) لهذه العبارة هي 96.2%، وهذا ما يعني وجود التزام شبه تام من طرف أعضاء هيئة التدريس بأداء المهام والأعمال بأفضل السبل الممكنة.

- جاءت العبارة رقم (25) وهي (هناك التزام الإدارة بتطبيق العقوبات اللازمة على أي مخالف للأنظمة والتعليمات القوانين الداخلية للكلية) في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة (نوعا ما). بمتوسط بلغ 3.34، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (مستوى الموافقة كان موافق بشدة، أو موافق) لهذه العبارة هي 46.9%، وهذا يعني عدم وجود عدالة تنظيمية مطلقة على مستوى الكلية.

- الابتكار والإبداع:

الجدول رقم (10): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده الابتكار والإبداع:

الرتبة	مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	مواقف					العبارات
			غير مواقف بيشة	غير مواقف	بعضها	مواقف	مواقف بيشة	
			%	%	%	%	%	
01	مرتفع	4.16	0	7.6	1.3	58.2	32.9	أثقف نفسي بالاطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصي.
04	مرتفع	3.95	0	8.9	5.1	68.4	17.7	اعمل على تطوير معاري من خلال المشاركة في المنتديات العلمية ونشر المقالات والكتب العلمية.
06	مرتفع	3.78	1.3	6.3	19	59.5	13.9	يسمح لي رئيس القسم بتقديم أي مبادرات أراها مناسبة لصالح العمل.
05	مرتفع	3.84	1.3	8.9	13.9	57	19	يمنح لي رئيس القسم الحرية في أداء الأعمال بالطريقة التي أراها مناسبة
01	مرتفع	4.16	1.3	7.6	0	55.7	35.4	وظيفتي الحالية تناسب مع قدراتي ومهاراتي وتخصصي.
03	مرتفع	4.15	0	7.6	3.8	54.4	34.2	تزداد قدراتي ومهاراتي كلما التحقت ببرامج تكوينية.
07	منخفض	2.39	22.8	29.1	40.5	1.3	6.3	تتم إدارة الكلية بتكريم الأساتذة المبدعين.
	مرتفع	3.77	المتوسط الحسابي للمصدر					

يتضح من خلال قراءة الجدول أعلاه للعبارات المتعلقة بمحور "الابتكار والإبداع" أن أفراد عينة الدراسة موافقين على البعد السادس من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية والممثل في الابتكار والإبداع، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.77، متفاوتة بين الموافقة (مرتفع) وعدم الموافقة (منخفض) في المجال [2.39-4.16]. وترتب العناصر حسب درجة الموافقة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (31) وهي (وظيفتي الحالية تتناسب مع قدراتي ومهاراتي وتخصصي) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة (موافق بشدة). بمتوسط بلغ 4.16، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (مستوى الموافقة كان موافق بشدة، أو موافق) لهذه العبارة هي 91.1%، وهذا ما يعني وجود توافق بين وظيفة كل أستاذ مع قدراته ومهاراته وتخصصه العلمي.

- جاءت العبارة رقم (33) وهي (تهتم إدارة الكلية بتكريم الأساتذة المبدعين) في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة (غير موافق). بمتوسط بلغ 2.39، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (مستوى الموافقة كان موافق بشدة، أو موافق) لهذه العبارة هي 07.6%، وهذا يعني عدم وجود حوافز مادية أو معنوية من قبل إدارة الكلية لتكريم الأساتذة المبدعين على مجهوداتهم.

- الولاء والانتماء:

الجدول رقم (11): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعدد الولاء والانتماء:

الرتبة	مستوى اللائحة	المتوسط الحسابي	مواقف ببنية		نوعاً ما	مواقف		العبارات
			غير موافق ببنية	غير موافق		موافق	موافق ببنية	
			%	%	%	%	%	
02	مرتفع	4.15	0	7.6	11.4	39.2	41.8	3 4 أشعر بالفخر والاعتزاز كوني فرد من أفراد هذه العائلة (الكلية).
05	مرتفع	3.43	1.3	16.5	34.2	34.2	13.9	3 5 هناك تشابه بين قيمي وأهدافي الشخصية وقيم وأهداف الكلية.
01	مرتفع	4.18	1.3	12.7	5.1	29.1	51.9	3 6 لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الكلية دون انتظار مكافئة مقابل ذلك.
03	مرتفع	3.97	3.8	6.3	10.1	48.1	31.6	3 7 أشعر بالسعادة والارتياح بأن أتبحث لي الفرصة للعمل في هذه الكلية الذي أفضلها على سائر كليات الجامعات الأخرى.
05	مرتفع	3.43	7.6	15.2	34.2	12.7	30.4	3 8 إذا عرض علي عمل آخر بظروف أحسن فلن اترك العمل في هذه الكلية.
07	مرتفع	3.42	3.8	16.5	36.7	20.3	22.8	3 9 أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه الكلية على المدى البعيد.
04	مرتفع	3.62	2.5	2.5	41.8	36.7	16.5	4 0 بقائي بهذه الكلية سيضيف إليها الكثير في الوقت الحالي وفي المستقبل.
	مرتفع	3.6	المتوسط الحسابي للمصدر					

يتضح من خلال قراءة الجدول أعلاه للعبارات المتعلقة بمحور "الولاء والانتماء" أن أفراد عينة الدراسة موافقين على البعد السابع من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية والممثل في الولاء والانتماء، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.60، في المجال [2.42-4.18].

وترتب العناصر حسب درجة الموافقة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (36) وهي (لدي استعداد لتقدم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الكلية دون انتظار مكافئة مقابل ذلك) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة (موافق) بمتوسط بلغ 4.16، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (مستوى الموافقة كان موافق بشدة، أو موافق) لهذه العبارة هي 81%، وهذا ما يعني وجود رغبة من طرف أعضاء هيئة التدريس لبذل أقصى مجهود في سبيل نجاح الكلية.

- جاءت العبارة رقم (39) وهي (أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه الكلية على المدى البعيد) في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة (موافق) بمتوسط بلغ 3.42، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (مستوى الموافقة كان موافق بشدة، أو موافق) لهذه العبارة هي 43.1%، وهذا ما يعني أن أغلبية عينة الدراسة ترى بأنه لن تكون لديها مكاسب أو عوائد في حالة بقائها في الكلية على المدى البعيد.

وفي الأخير تجد الإشارة إلى إن أفراد عينة الدراسة موافقين نوعا ما على المستوى العام للثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.63، وهو يعبر عن متوسط مختلف الأبعاد المشكلة للثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

### 3.2- نتائج الدراسة

أظهرت هذه الدراسة جملة من النتائج يتلخص أهمها فيما يلي:

- 1- الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية قوي نوعا ما.
- 2- ثقافة الإدارة بالأهداف: أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة الأهداف بالكلية قوية نوعا ما، وذلك نتيجة غياب عملية إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية تخطيط الأهداف، بالإضافة إلى عدم وضوحها واعتمادها كمقياس للتقييم.

- 3- **ثقافة احترام وتقدير الأفراد:** أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة احترام وتقدير الأفراد داخل الكلية قوية نوعا ما، وذلك نتيجة عدم وجود علاقة أيجابية تجمع بين رئيس القسم والأساتذة، تجلت من خلال انخفاض فرص التشجيع والمشاركة والثناء التي من المفروض أن تمنح للأستاذ.
- 4- **ثقافة جماعة العمل:** أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة جماعة العمل بالكلية قوية، تجلت من خلال علاقة الاحترام والتقدير التي تجمع بين أعضاء هيئة التدريس من جهة، وبينهم وبين طلبتهم من جهة أخرى.
- 5- **ثقافة الدعم والتشجيع:** أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة الدعم والتشجيع بالكلية قوية نوعا ما، وذلك نتيجة عدم توفير جميع الوسائل اللازمة لأداء المهام بأفضل السبل، وعدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن الحوافز المادية المقدمة، وإهمال الإدارة لمشاكل وحاجات الأساتذة.
- 6- **ثقافة الانضباط:** أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة الدعم والتشجيع بالكلية قوية، تجلت في التزام الأساتذة بأوقات الدوام وبالأنظمة والقوانين الداخلية للكلية وبأداء المهام والأعمال المطلوبة. في حين هناك عدم التزام تام من قبل الإدارة بتطبيق العقوبات اللازمة على المخالفين للقوانين.
- 7- **ثقافة الابتكار والإبداع:** أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة الدعم والتشجيع بالكلية قوية، تتجلى من خلال البحث الدائم للأستاذ على ما هو جديد، والمشاركة الدائمة في مجالات البحث العلمي، والحرية في العمل. في حين هناك إجماع على عدم اهتمام الإدارة بالأساتذة المبدعين.
- 8- **ثقافة الولاء والانتماء:** أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة الولاء والانتماء بالكلية قوية، إلا أنها لا تصل إلى المستوى المقبول، فأفراد عينة الدراسة يرون بان أهدافهم وقيمهم تتوافق مع أهداف وقيم الكلية، بالإضافة إلى استعدادهم ببذل أقصى مجهود في سبيل نجاح الكلية، وعدم رغبتهم النسبية في تركها.

#### 4.2- التوصيات

على ضوء نتائج الدراسة يتقدم الباحث ببعض التوصيات التي يأمل أن تساعد إدارة الكلية والجهات المعنية على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير وتنمية مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف:

- ضرورة تعزيز وغرس أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة، لتصبح سلوكا مكتسب داخليا يمارسه الأستاذ بتلقائية وبصورة يومية، وذلك من خلال التأكيد على أهميتها في الاجتماعات الدورية، أو من خلال القصص والأساطير والرموز التي ينقلها المسؤولون إلى أعضاء هيئة التدريس خاصة الجدد منهم.

- ضرورة الاهتمام بالأساتذة وخلق ظروف وطرق عمل تساهم في إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتحقيق أهدافهم الخاصة، وخلق مناخ ملؤه الاحترام والتقدير والتحفيز مما يدفع بهم إلى تحقيق مستوى أداء جيد.

- ضرورة تكوين الأساتذة وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات، وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المناسبة، لتوسيع مداركهم حول أصول المهنة.

- الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات المتراكمة لدى الأساتذة والسماح له بالإفصاح عن أفكاره وتوفير فرص الإبداع له، والعمل على دعمه وتشجيعه من خلال تكريمه والاعتراف بمجهوداته وعطاءاته.

- ضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تسيير المنظمة وتحديد أهدافها، التي تساهم في ظهور قيم تدعم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المنظمة ومواردها البشرية.

- يجب أن تفتح إطارات الإدارة العليا بضرورة توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية للأساتذة، من خلال إقامة لقاءات وملتقيات وتشجيع الطقوس الجماعية، والذي من شأنه

أن يعزز من روابط الصداقة والأخوة والمحبة خاصة بين المسؤولين في الكلية والأساتذة، بالإضافة إلى إقامة علاقات غير رسمية تمكن من تقوية الشعور بالانتماء والرضا عن الكلية.

### التهميش

1. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 257.
2. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 257-258.
3. Alain Beltran et Michele Ruffat, culture d'entreprise et histoire, les editions d'organisation, paris, 1991, p 20.
4. R. Brenne Mann et S. Sépari, Economie d'entreprise, Dunod, paris, 2001, P 257.
5. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 373.
6. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 312.
7. عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 2004، ص 188-189.
8. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2014، ص 168.
9. عبد الله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007، ص 43.

J. schermerhorn et autres, Comportement Humain et .10  
.9Organisation, village mondial, paris, 2002, p 33

---