مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم الثقافة التنظيمية الدفاعية / العدوانية السائدة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)
اسم الكاتب: د. بسام حسن زاهر، حسام يوسف محمود
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5136
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 23:15 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (3) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (3) 2018

تقييم الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة السائدة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)

الدكتور بسام حسن زاهر *
حسام يوسف محمود **

(تاريخ الإيداع 4 / 2 / 2018. قُبِل للنشر في 6 / 6 / 2018)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى تقييم الثَّقافة التَّنظيميَّة من خلال التَوجُّهات السُلوكيَّة السّلبية السّائدة لبعد الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة في جامعة تشرين باستخدام أداة OCI، وذلك عبر تحديد الفروق لكلّ من الأنماط السُلوكيَّة السلبية عن المستوى الوسطي لها، اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية والمنهج الوصفي، وقام بتوزيع 132 استبانة على عينة عشوائية من العاملين الإداريين في جامعة تشرين. خلصت هذه الدّراسة إلى وجود فروق جوهريّة بين بعد الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة السّائدة عن مستواها الوسطي المعتدل المطلوب والواجب توافره، إضافةً إلى عدة نتائج أهمها: كانت ثقافة التَّعارض أكثر التَوجُّهات العدوانيّة السّلبية ظهوراً في ميل العاملين إلى إظهار العيوب والأخطاء في أعمال الآخرين والتي تعود إلى ضعف الإحساس بالتقدير والإنجاز، تليها ثقافة التَّسلُّط بتَوجُّه سلبي عبر إدراك العاملين لشدّة رؤساء العمل في توجيه التنبيهات والأوامر واستغلال الموقع الإداري، وتأتي ثقافة التَّنافسيَّة السلبية ثالثاً بتَوجُّه سلوكي سلبي للعاملين نحو العمل في إطار تنافسي يشبه السباق نحو تحصيل المكافآت، وجاءت ثقافة المثاليَّة في إنجاز الأعمال بتَوجُّه إيجابي نسبي للعاملين في قدرتهم على إنجاز المهام وتحمل أعباء العمل.

الكلمات المفتاحية: الثَّقافة التَّنظيميَّة؛ أداة جرد الثقافة التنظيمية OCI؛ الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة؛ ثقافة التَّعارض؛ ثقافة التَّسلُّط؛ ثقافة التَّنافسيَّة؛ ثقافة المثاليَّة.

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– سورية.
** طالب ماجستير – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (3) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (3) 2018

Evaluation of prevailing Aggressive/Defensive Organizational Culture in Higher Education institutions

(A field study in Tishreen University)

Dr. Bassam Zaher*
Hussam Mahmoud**

(Received 4 / 2 / 2018. Accepted 6 / 6 / 2018)

□ ABSTRACT □

The research aimed to evaluate the current organizational culture depending on the behavioral norms of the aggressive/defensive culture prevailing in Tishreen University using the OCI, by identifying the difference between current level of the aggressive/defensive behavioral norms and its middle level. The researcher adopted both deductive and descriptive approaches, distributed 132 questionnaire on a random sample of employees of Tishreen University. This study concluded that there are significant differences between the prevailing organizational culture and the moderate one. The results reflects: the oppositional culture was the most predominance by employees tendency to point out flaws and look for mistakes in colleagues works due to their lack of both appreciation and achievement recognition. Secondly comes the Power culture showing employees awareness to the use of the authority of position and the offensive tough way in controlling by their administrator. The Competitive culture in the third place, with a negative behavioral orientation under a framework similar to a race between the employees to obtain the benefits or rewards. Finally comes the Perfectionistic culture in the completion of works with a positive attitude relative to accomplish the tasks and carry the workload.

Keywords: Organizational Culture; OCI Organizational Culture Inventory; Aggressive/Defensive Culture; Oppositional Culture; Power Culture; Competitive Culture; Perfectionistic Culture.

*Professor - Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Syria.
**Postgraduate Student- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Syria.

مقدّمة:

تَحظى المؤسَّسات التّعليميّة بِأعلى مُستوى من الاهتمام في البُلدان المتقدّمة والمتطوِّرة نِسبةً لدورها الرَّئيس في تنمية المُجتمع والارتقاء بِه بِالعلم والمعرفة كونها تُعدّ حاضنةً لأهمِّ عنصرٍ ومواردٍ وهو "العُنصر البَشريّ" الذي يعدُّ الرّكيزة الأساسيَّة لكافّة المجتمعات، يَرِدِفهُ دَورها الاجتماعيّ والثّقافيّ بقدرٍ كافٍ من الأهميّة، فإذا كان العلم هو استفهام الإنسان حول الظَّواهر من حوله واستكشافها نَحو إدراك العالم المُحيط، فإنَّ الثَّقافة هي بامتياز نطاق الأفكار الخلاقة والسُّلوك والابداع، وإن دَمج وتكامُل الثَّقافة والعلم يشكل دعامة الحَضارةْ.

وفي حين أخذت الدّراسات الحَديثة في البَحثْ عن وَسائل الارتقاء بالمُؤسّسَات التَّعليميَّة في سبيل تَحقيق مُخرجات نَوعيّه مُثلى، ظهر دور الثَّقافة التَّنظيميَّة في مؤسَّسات التَّعليم العالي في رَبط الأفراد بالمُجتمع ونقلِ الثَّقافة المتميِّزة إليه، من خلال إعدادِ جيلٍ نوعيّ ذو كفاءة عالية وفعاليَّةْ يأخذُ على عاتِقِهِ النُّهوضْ بِالمجتمع وحِمايَتِهِ. أتت هذه الدّراسة لتظهر دور الثَّقافة التَّنظيميَّة في تحديد ونشر التَوجُّهات السُّلوكيَّة للأفراد المطلوبة في مؤسسات التعليم العالي السورية وتَطويرها بشكل مستمر إذ أنَّها تُعدُّ أهمّ الخُطوات والمُتطلَّبات نَحو تَطبيق إدارة الجُودة الشَّامِلة ونَشر ثَقافة الجُودة والتَّميُّز.

الدراسات السابقة:

- **دراسة (شاطري، 2016) وهي بعنوان: دور الثَّقافة التَّنظيميَّة القوية في تحسين أداء العاملين.**

المشكلة والأهداف: تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو دور الثَّقافة التَّنظيميَّة القوية في تحسين أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة بسكرة؟ ما مدى مساهمة الثَّقافة التَّنظيميَّة في تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة بسكرة؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة القوية كأحد أنواع الثَّقافة التَّنظيميَّة في تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسات اعتماداً على الأبعاد الثلاث وهي: بعد التماسك، بعد المشاركة، بعد التعاون.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

أهم نتائج الدراسة: توصّلت هذه الدراسة إلى أن: بعد التماسك يسهم في تعزيز القيم المشتركة وإزالة حالة التَّسلُّط واستخدام الموقع الإداري بشكل غير مهني ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بعد المشاركة يلغي ثقافة التَّعارض السلبية ويعزز المشاركة في طرح الأفكار الإبداعية الجديدة وإظهار كفاءات وقدرات الأفراد في اتخاذ القرارات وبالتالي تحسين مستوى أداء العاملين، بعد التعاون يعزز المنافسة الإيجابية والتعاون في حل مختلف مشاكل العمل والتغلب على الأعمال الصعبة من خلال تبادل المعارف وتغطية جوانب الضعف لدى زملاء العمل وبالتالي تحسين مستوى أداء العاملين.

- **دراسة (Vasyakin *el. al*, 2016) وهي بعنوان:**

A Study of the Organizational Culture at a Higher Education Institution.

(دراسة حول الثَّقافة التَّنظيميَّة في مؤسسة التعليم العالي).

المشكلة والأهداف: تمثّلت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو دور الثَّقافة التَّنظيميَّة في مؤسسات التعليم العالي؟ كيف يمكن لآلية عمل الثَّقافة التَّنظيميَّة أن ترفع مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي؟

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية فهم آلية عمل الثَّقافة التَّنظيميَّة بشكل خاص في مؤسسات التعليم العالي.

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع عدة استبانات على الطلاب في جامعة (Plekhanov) الروسية، بالاعتماد أداة OCAI لقياس الثَّقافة التَّنظيميَّة والتي تم تعديلها لملائمة بيئة التطبيق.

أهم نتائج الدراسة: أهمية الثَّقافة التَّنظيميَّة في مؤسسات التعليم العالي العصرية تكمن في تحديد التَوجُّهات السُّلوكيَّة للأفراد ضمنها وبالتالي تطويرها وتوجيهها في سبيل خدمة المجتمع، إن دور الثَّقافة التَّنظيميَّة الوارد في استراتيجية مؤسسات التعليم العالي بالغ الأهمية لأنها تعكس خصائصها وتنشرها في المجتمع من خلال أفرادها، كما أن فهم آلية عمل الثَّقافة التَّنظيميَّة ووضعها بشكل واضح للتطبيق له تأثير كبير في تحسين الأداء.

- **دراسة (Khalif *et.al*, 2017) وهي بعنوان:**

The impact of organizational culture on employee performance.

(أثر الثَّقافة التَّنظيميَّة على أداء العاملين).

المشكلة والأهداف: تمثّلت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو أثر الثَّقافة التَّنظيميَّة على أداء العاملين في جامعة Somalia في مقديشو؟

وهدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد الثَّقافة التَّنظيميَّة (ثقافة ريادة الأعمال، ثقافة التَّنافسيَّة والثقافة التوافقية) وأثرها على أداء العاملين في جامعة Somalia في مقديشو.

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع استبانة على عينة مؤلفة من 90 عامل إداري.

أهم نتائج الدراسة: هناك أثر كبير للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي من خلال نشر فلسفة المؤسسة، طابع بيئة العمل، مستوى الأداء المطلوب والهدف العام في الحفاظ على الاستمرارية. يجب استخدام الثَّقافة التَّنظيميَّة كمدخل ومنهج لإدارة التَوجُّهات السُّلوكيَّة كأصول في مؤسسات التعليم العالي والتي تعمل على تعزيز وتحسين مستوى أداء العاملين فيها.

- **دراسة (Tanchaisak *et.al*, 2017) وهي بعنوان:**

An Investigation of the Organizational Culture at a Higher Education Institution in Thailand.

(تدقيق الثَّقافة التَّنظيميَّة في مؤسسات التعليم العالي في تايلاند).

المشكلة والأهداف: تمثّلت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو أثر الثَّقافة التَّنظيميَّة على أداء العاملين تبعاً لفرق العمل في جامعات تايلاند؟

وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثَّقافة التَّنظيميَّة على أداء العاملين في جامعات تايلاند من خلال سبعة محاور للثقافة التنظيمية وهي: ثقافة (التَوجُّه بالتفاصيل، التَوجُّه بالنتائج، التَوجُّه بالعملاء، التَوجُّه بفرق العمل، التَوجُّه بالمنافسة، التَوجُّه بالأمَّان والاستقرار والتَوجُّه بالتعاون والابتكار).

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تضمن مجتمع الدراسة 4300 عامل، وقد تم توزيع 1000 استبانة على عينة عشوائية من العاملين تم استرداد 347 استبانة صالحة للتحليل.

أهم نتائج الدراسة: لوحظ أهمية وظيفة الثَّقافة التَّنظيميَّة في نشر فلسفة المؤسسة، طابع بيئة العمل، لوائح وإجراءات العمل والهدف العام للمؤسسة التي عملت على رفع مستوى أداء العاملين بشكل كبير. يجب عدم تأطير الثَّقافة التَّنظيميَّة والاستفادة من المحاور العامة لها في توجيه المؤسسة نحو أهدافها.

- **دراسة (Chipunza & Malo, 2017) وهي بعنوان:**

Organizational Culture and Job Satisfaction among academic professionals at a South African university of technology.

(الثَّقافة التَّنظيميَّة والرضا الوظيفي بين الأكاديميين في إحدى جامعات التكنولوجيا في جنوب أفريقيا).

المشكلة والأهداف: تمثّلت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو مدى استيعاب الأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي فيما بينهم في إحدى جامعات جنوب أفريقيا للتكنولوجيا؟

وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى توافر كل من الثَّقافة التَّنظيميَّة والرضا الوظيفي بين الأكاديميين العاملين في إحدى جامعات جنوب أفريقيا للتكنولوجيا وتحديد أثر العلاقة بينهما.

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تضمن مجتمع الدراسة 274 عامل أكاديمي (84 في كلية الهندسة، 46 في كليتي العلوم والطب، 70 في كلية العلوم الإنسانية و74 في كلية العلوم الإدارية)، وزّعت استبانة على عينة البحث 160 مفردة عبر استخدام أسلوب التمثيل النسبي، تم استرداد 135 استبانة صالحة للتحليل.

أهم نتائج الدراسة: رغم عدم اكتمال مفهوم الثَّقافة التَّنظيميَّة لدى بعض أفراد عينة البحث لوحظ وجود ثقافة تنظيمية إيجابية وقوية بين العاملين في الجامعة، لكن وجد ضعف في الرضا الوظيفي عن الخدمات التي تقدمها الجامعة للعاملين من حيث الأجور وبعض الخدمات الثانوية، بالرغم من ذلك كانت هناك علاقة ارتباط قوية بين الثَّقافة التَّنظيميَّة والرضا الوظيفي.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: اتجهت معظم الدراسات السابقة إلى التركيز على التَوجُّهات السُّلوكيَّة للعاملين في تحديد الثَّقافة التَّنظيميَّة السائدة والمستهدفة، كما اعتمدت على محاور أساسية للثقافة التنظيمية في تحقيق الأهداف العامة لمؤسسات التعليم العالي وقد خلصت جميع الدراسات إلى أهمية استخدام الثَّقافة التَّنظيميَّة في تنظيم التَوجُّهات السُّلوكيَّة ضمن مؤسسات التعليم العالي، وفي هذه الدراسة حرص الباحث على توضيح أهمية الاعتماد على الثَّقافة التَّنظيميَّة في تطوير التَوجُّهات السُّلوكيَّة التي من شأنها تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي السورية، وذلك عبر التركيز على التَوجُّهات السُّلوكيَّة المحددة لتَوجُّهات العمل كهدف عام للمنظمة. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اعتمادها على أبعاد مختلفة للثقافة التنظيمية والتركيز على دراسة بعد الثقافة التنظيمية الدفاعية/العدوانية في توجيه التَوجُّهات السُّلوكيَّة في مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة بالآتي: ثقافة التعارض، ثقافة التسلط، ثقافة التنافسية وثقافة المثالية.

مشكلة البحث: قام الباحث بدراسة استطلاعية على عينة من 22 عامل إداري في كلٍ من مركز ضمان الجودة وبعض المكاتب الإدارية في الإدارة المركزية وكليتي الاقتصاد والهندسة في جامعة تشرين، تمّ طرح التساؤلات الآتية:

– ما هو مفهوم الثقافة التنظيمية؟ ما هي آلية عمل الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي؟ ما هي مظاهر الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظرك في جامعة تشرين؟

ولوحظت المؤشرات الآتية:

– تفاوت في استيعاب مفهوم الثَّقافة التَّنظيميَّة من حيث علاقتها بأداء الخدمة المقدمة لدى الموظفين الإداريين وتنظيم العلاقة فيما بينهم.

– ظهور حالة تنافسية سلبية بين العاملين الإداريين في جامعة تشرين، أي يعمل الفرد على تحقيق أهداف العمل عبر عرقلة باقي الأفراد بهدف التميز والحصول على المكافأة.

– استخدام الموقع الإداري والسلطة بطرق غير مهنية لإنجاز المصالح الشخصية وتجاوز آليات أداء العمل.

وبناءً على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، والاطلاع على الدراسات السابقة، يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الآتي:

- **ما هي درجة ملاءمة الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة السائدة في جامعة تشرين؟**

ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

- ما هي درجة ملاءمة ثقافة التَّعارض السائدة في جامعة تشرين؟
- ما هي درجة ملاءمة ثقافة التَّسلُّط السائدة في جامعة تشرين؟
- ما هي درجة ملاءمة ثقافة التَّنافسيَّة السائدة في جامعة تشرين؟
- ما هي درجة ملاءمة ثقافة المثاليَّة السائدة في جامعة تشرين؟

أهمية البحث وأهدافه:

الأهمية النظرية: تكمن في اظهار دور الثَّقافة التَّنظيميَّة في تحديد التَوجُّهات السُلوكيَّة السلبية السائدة في جامعة تشرين بواسطة أداة قياس لم تستعمل سابقاً في مؤسسات التعليم العالي العربية وكانت الدراسات الأجنبية قد ركزت على أهمية استخدام هذه الأداة.

الأهمية العملية: تكمن في استخدام أداة OCI في تحديد مستوى التوجهات السُلوكيَّة السلبية السائدة المتمثلة بـ (التَّعارض، التَّسلُّط، التَّنافسيَّة والمثاليَّة)، والعمل على معالجة الفروق الجوهرية عن المستوى المتوسط المطلوب في حال وجودها وتوجيهها من خلال بعد الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة في محور التَوجُّه بالعمل في جامعة تشرين.

ويهدف البحث إلى:

– تحديد ملائمة التَوجُّهات السُلوكيَّة السلبية لبعد الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة (التَّعارض، التَّسلُّط، التَّنافسيَّة والمثاليَّة) للمستوى المطلوب في جامعة تشرين.

فرضية البحث الرئيسة: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة والخاص بالثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة السائدة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

ومن خلال الفرضية الرئيسة تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

– الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة والخاص بثقافة التَّعارض السائدة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

– الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة والخاص بثقافة التَّسلُّط السائدة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

– الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة والخاص بثقافة التَّنافسيَّة السائدة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

– الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة والخاص بثقافة المثاليَّة السائدة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية والمنهج الوصفي في اعداد البحث، بلغ مجتمع البحث 1328 مفردة من العاملين في كليّات جامعة تشرين، اعتمد الباحث على أسلوب المعاينة العشوائية محققاً نسبة 10% من المجتمع (الكاف، 2014) بلغت عينة البحث 132 مفردة تضمّنت العاملين في كليات جامعة تشرين، وقد صُمّمت استبانة البحث وفقاً لأداة OCI بما يتناسب مع بيئة التطبيق، وتمّ توزيع 132 استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل.

الإطار النظري للبحث:

تمهيد: منذُ بدء ظهور العلوم الاجتماعيَّة، السُّلوكيَّة والنَّفسيَّة جاءت العديد من الدِّراسات حول موضوع الثَّقافة التَّنظيميَّة بحثاً عن علاقته ودوره في أنشطة المجتمع التي تشكل عصب الحياة وتنظم سلوك الأفراد، وبما أنَّ ثقافة الفرد تعدُّ من أهمّ الأسس التي تحدد سلوكه وأنَّ مجموع سلوكه يحدد أداءَهُ، هذا ما جعل دراسة الثَّقافة التَّنظيميَّة من أهمّ الموضوعات التي يجب العناية بها وإعطائها أهميَّةً كبيرة بالأخص في البلدان النَّامية لما لها من تأثيرٍ كبير وملحوظ على الأفراد والمنظمات.

الثَّقافة التَّنظيميَّة (Organizational Culture):

كان هناك صعوبة في البحث عن تعريف موحَّد للثَّقافة التَّنظيمية بسبب تشّعّب مكوناتها وتعدد أبعادها المتعلّقة بآراء الباحثين المختلفة تبعاً لبيئة الدراسة والأهداف المطلوبة منها، لكن وجد اتّفاق في دراسات كل من (Cooke & Lafferty, 1983, 1986, 1987, 1989; Cooke & Rousseau, 1988; Cooke & Szumal, 1993, 2000) على أنّ الثَّقافة التَّنظيميَّة هي: "الافتراضات الشائعة، القيم، والمعتقدات المشتركة بين الأفراد والتي تَوجُّه تفكير وسلوك الفرد ضمن وضع تنظيمي معين" (Bosley, 2005)، يدعم ذلك (زاهر، 2014) والذي يشير إلى أنَّ: الثَّقافة التَّنظيمية هي انعكاس للثقافة السَّائدة في المجتمع، ويرتبط تحقيق التَّميز في أداء المنظمة بتوافر ثقافة تنظيمية موازية لعملية لتَّحسين المستمر والابتكار.

وجد الباحث أن مفهوم الثَّقافة التَّنظيميَّة ينبع من علم النَّفس التَّنظيمي، العلوم السُّلوكيَّة وعلم الإنسان الاجتماعي (Anthropology) الذي يهتم بدراسة الإنسان والظواهر المتعلقة به، وعليه يرى الباحث أن الثَّقافة التَّنظيميَّة هي فن توجيه الانسان من خلال القيم، الاعتقادات، والتَوجُّهات السُّلوكيَّة ضمن وضع تنظيمي معين.

مكونات الثقافة التنظيمية: يرى (الزبيدي وآخرون، 2008) أن مكونات الثَّقافة تنقسم إلى شقَّين رئيسين هما: المكوِّنات الضِّمنيَّة Soft Aspect وهي: القيم، المبادئ والافتراضات الشَّائعة الَّتي يكوِّنها الأفراد ضمن بيئتهم ومنظَّماتهم، والمكوِّنات الملموسة Hared Aspect وهي عباره عن السُّلوكيَّات الموجَّهَة من قبل المكوِّنات الضِّمنيَّة سابقة الذِّكر. وبحسب (حمدان، 2014) يمكن أن تصنَّف مكونات الثَّقافة التَّنظيميَّة ضمن مستويات تتدرّج من المستوى الضمني الأقل ملاحظة بالحواس إلى المستوى الصريح الأكثر ملاحظة بالحواس.

خصائص الثقافة التنظيمية: ناقش الباحثون خصائص الثقافة من عدة جوانب نذكر منها بعض النتائج المتعلقة بالتَوجُّهات الضمنية والسُّلوكيَّة للأفراد في المنظمات الخدمية:

- الثقافة إنسانية: الثَّقافة التَّنظيميَّة لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم (Ott, 1989).

- الثقافة مكتسبة: أتت الدراسات الأنثروبولوجية لتتعمق في النفس البشرية والدوافع والحاجات الانسانية التي تَوجُّه سلوك الفرد في المجتمع، تصف الثَّقافة التَّنظيميَّة في أنها عملية مكتسبة من خلال التفاعل بين الأفراد في أي تجمع يحمل طابع استمرارية لفترة زمنيه معينه وعليه فإن الثَّقافة التَّنظيميَّة هي عملية إنسانيه ذات طابع تراكمي ومستمر تتناقلها الأجيال فهي تُعلَّم وتُورَّث (حمداوي، 2014).
- الثقافة تشحن عاطفياً فهي ضمنية انفعالية: من أهم خصائص الثقافة أنها ضمنية وتلعب دوراً في إدارة القلق وعدم الاستقرار من خلال المعتقدات التي ينشئها الأفراد، أي أن اعتقادات الأفراد ومظاهرهم الثقافية تظهر من خلال حاجاتهم العاطفية أكثر بكثير من الاعتبارات العقلانية (Trice & Beyer, 1993).
- الثقافة نظام تراكمي ومستمر: يتصف بالاتصال والاستمرار، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة (جلولي، 2013).
- التغير المستمر: إن خاصية التغير المستمر للثقافة التنظيمية تأتي من التغير في سلوكيات أفراد المنظمة ذاتها فهم مصدر هذه الثقافة، كما أن السلوكيات المختلفة بين أفراد المنظمات تعكس اختلاف ثقافاتها (Farzianpour *et al.*, 2016).

محاور وأبعاد الثَّقافة التَّنظيميَّة وفق أداة OCI: أخذت بعض الدراسات بتوجيه أبعاد الثَّقافة التَّنظيميَّة ضمن محاور توضح الأهداف البعيدة للمنظمة أو الأهداف العامة من الثقافة المستهدفة والتي تعمل الإدارة على نشرها، هذه المحاور قد تكون ضمنية لا يستطيع تحديدها إلا الإدارة العليا في المنظمة أو أن تكون ظاهره بوضوح كما في أدوات الثَّقافة التَّنظيميَّة المستخدمة في توجيه الأنماط السُّلوكيَّة لأداء الفرد، قامت بعض الدراسات على استخدام هذه المحاور من أجل تحقيق التميز في هدف واحد ومحدد والتركيز على أبعاد الثَّقافة التَّنظيميَّة التي تقع ضمن محور هذا الهدف.

أداة OCI المستخدمة في تحديد الثقافة التنظيمية: اعتمد الباحث على أداة جرد الثَّقافة التَّنظيميَّة (Organizational Culture Inventory OCI) التي طوّرها كل من Cook & lafferty (1983) لقياس وتوجيه الثَّقافة التَّنظيميَّة، هذه الأداة تعمل على قياس الثَّقافة التَّنظيميَّة وفقاً للتَوجُّهات السُّلوكيَّة والتوقعات المتصلة بالقيم والاعتقادات المشتركة بين الأفراد ضمن التنظيم، كما تعمل على تحديد كل من الثَّقافة التَّنظيميَّة السائدة والمرغوبة وإظهار الفروق الجوهرية بينهما بهدف سد الثغرات ضمن ثلاثة مستويات (مرتفعة، متوسطة وضعيفة)، توضح الأداة الأهداف العامة للمنظمة ضمن محورين أفقي وعامودي يحدّدان أربعة أهداف عامّة وهاذان المحوران هما:

A. المحور العمودي ويحدّد: 1. حاجات الرّضا. 2. حاجات الأمَّان.

B. المحور الأفقي ويحدّد: 1. التَوجُّه بالعملاء. 2. التَوجُّه بالعمل.

وتقسم الأداة أبعاد الثَّقافة التَّنظيميَّة إلى ثّلاثة أبعاد رئيسة على النّحو الآتي: (Cooke and Szumal, 2000)

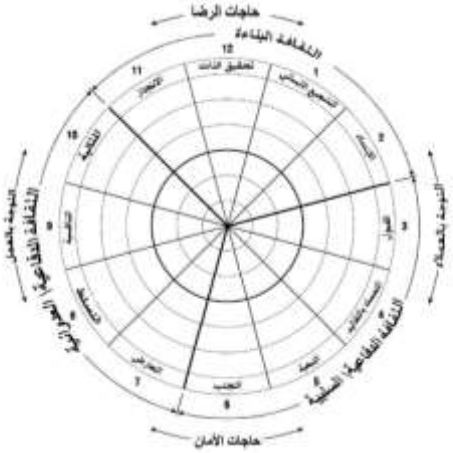
1. **الثَّقافة البنَّاءة Constructive culture:** ذات طابع ايجابي، تحدّد الأبعاد السُّلوكيَّة التي تَوجُّه أداء الأفراد نحو تعزيز حاجات الرّضا عبر الاستمتاع بالعمل وموافقة حاجاتهم مع حاجات العمل، دعم العلاقة مع العملاء بأسلوب يشعرهم بالتّميّز وعدم إغفال الحاجة للتّطور الذّاتي المستمر، تكون هذه الثقافة في المنظمات التي تعمل على تشجيع أفراد المنظمة على التّفاعل مع بعضهم البعض وإنجاز المهام بطرق مبتكرة تساعدهم على تلبية احتياجاتهم واحتياجات المنظمة بأعلى مستوى من الرّضا.

2. **الثّقافة الدّفاعيّة/السّلبيّة Passive/Defensive Culture:** ذات طابع سلبي، تحدد الأبعاد السُّلوكيَّة التي تَوجُّه أداء الأفراد نحو تعزيز أمنهم والحفاظ على مكانهم عبر التقيّد بالإجراءات المتّبعة، الاندماج بالمحيط وتجنب الوقوع

بالخطأ، تكون هذه الثقافة سائدة في المنظمات التي تفرض إجراءات مقيّدة ووقت محدّد لتحقيق رضا العملاء بأقصى درجة مع محاسبة المقصّر مادياً أو فصله.

3. **الثّقافة الدّفاعيّة/العدوانيّة (الهجوميّة) Aggressive/Defensive Culture:** ذات طابع سلبي، تحدد الأبعاد السُّلوكيَّة التي تَوجُّه أداء الأفراد نحو الدّفاع عن عملهم عبر رفض الأفكار الجديدة والالتزام بمستوى ثابت من العمل، إظهار القسوة بالتعامل بهدف تعزيز مظهر الالتزام بآليات العمل، اتباع أسلوب رقابي متشدد في مراقبة العمل والأفراد، استخدام أسلوب التحفيز المادي والمكافأة لمن ينجز الأعمال أولاً، تكون هذه الثقافة سائدة في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق صورة مثالية للعمل المنجز ونشر ثقافة التَوجُّه بالعمل.

الشّكل الآتي لأداة OCI التي توضّح الأهداف العامة بالإضافة إلى توزع الأبعاد الرئيسة الثلاث للثقافة التنظيمية والتَوجُّهات السُّلوكيَّة الفرعية المرافقة لها على النحو الآتي:



الشكل رقم (1) أداة OCI المستخدمة في دراسة الثقافة التنظيمية

المصدر: (Cooke & Szumal, 2000, 150)

وجد الباحث أن الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة تتصل مباشرةً بتَوجُّهات العمل كهدف عام للمنشأة وتحدد عدة ثقافات فرعية لها وهي عبارة عن أربعة تَوجُّهات سلوكية على النحو الآتي:

1. ثقافة التَّعارض Oppositional: يكتسب الأعضاء منزلتهم وتأثيرهم ونفوذهم عبر كونهم ناقدين دوماً وهكذا يعززون موقهم بمعارضة ومخالفة آراء الآخرين وصنع قرارات آمنه لكنها غير نافعة أو فعالة في العمل، يمكن لثقافة تعارض عالية أن تقود إلى صراعات تنظيمية لا داعي لها، وضعف في حل المشكلات.

2. ثقافة التَّسلُّط Power: يعتقد الأفراد أنه سيتم تكريمهم ومكافأتهم لتحمل المسؤولية والسيطرة على زملائهم في العمل والتجاوب مع مطالب الإدارة العليا حتى الخاطئة منها.

3. ثقافة التَّنافسيَّة Competitive: يبحث الأفراد عن المكافأة لتفوقهم في أدائهم عن بعضهم البعض، لذا يكون إنجاز العمل وفق إطار (ربح–خسارة) فيعمل الأفراد على التحفظ عن معلوماتهم لأنفسهم، ويحدّون من مساهماتهم في مجموعات العمل لأدنى مستوى مقبول ويعتقدون أنّ عليهم العمل ضدّ زملائهم في العمل ليتم ملاحظتهم.

4. ثقافة المثاليَّة Perfectionistic: يدرك الأفراد عملهم على أنّه يحتم عليهم تجنب الوقوع في الخطأ ومتابعة سير كل الأنشطة والعمل لساعات طويلة لإنجاز الأهداف المحددة بدقة دون الاهتمام بالوقت المحدد وإنّما الاهتمام بالعمل المنجز فقط.

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمقابلات الشخصية مع معظم أفراد عينة البحث، وقد تم جمع بيانات حول التَوَجُّهات السُّلوكيَّة للثقافة التنظيمية الدفاعية–العدوانية السائدة، وكان ذلك من خلال 20 عبارة تمت صياغتها بشكل إيجابي تحقيقاً لتوازن تصميم الاستبيان ككل عند التوزيع ثم إعادتها لحالتها الأصلية بشكلها السلبي عند التحليل مع مراعاة إعادة ترميز الإجابات، حيث تم عرضها وتحكيمها ثم الموافقة عليها من قبل عدد من المحكمين، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لمقارنة متوسط إجابات أفراد العينة الناتج مع متوسط الحياد حيث قابلت كل عبارة في الاستبانة خمس درجات من الموافقة، على النحو الآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي (غير متأكد)	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

يبلغ مجموع درجات المقياس (1+2+3+4+5=15) والمتوسط الحسابي للمقياس (= 3) وهو يمثل درجة الحياد في المقياس (متوسط الحياد) الذي سنقارن به (غدير، 2012).

1- اختبار ثبات وصدق المقياس: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس، حيث تمّ حساب ثبات جميع عبارات الاستبيان معاً، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (1) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة اضافة لعدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة

		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	132	100.0	.773	20
	Excluded[a]	0	.0		
	Total	132	100.0		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجد الباحث أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية بلغت (0.773) معامل ثبات جيد (Sekaran, 2003) وهو أكبر من 0.6 وهذا يدلّ على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أية عبارة.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس الثقافات الفرعية لبعد الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة كل على حدة كما هو موضح في الجدول رقم (2) على النحو الآتي:

الجدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة

المتغير	N of Items	Cronbach's Alpha
ثقافة التَّعارض	5	.833
ثقافة التَّسلّط	5	.892
ثقافة التَّنافسيَّة	5	.608
ثقافة المثاليَّة	5	.807

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس ثقافة التَّعارض كتَوجُّه سلوكي كانت (0.833) وهو ثبات مرتفع (Sekaran, 2003)، وأن قيمته في قياس ثقافة التَّسلُّط (0.892) وهو ثبات مرتفع أيضاً، في حين كان معامل ثبات الثقافة التَّنافسيَّة (0.608) وهو ثبات مقبول (Sekaran, 2003) أمَّا قيمة معامل ثبات الثقافة المثاليَّة فقد بلغت (0.807) وهو ثبات مرتفع، وجد الباحث أن قيمة معامل ثبات كل تَوجُّه سلوكي على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أية عبارة.

2- مقياس الصّدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة): لقياس صدق المقياس قام الباحث بحساب مصفوفة الاتساق الداخلي على الشكل الآتي:

الجدول رقم (3) الارتباط الثنائي Correlations بين التَوجُّهات السُلوكيَّة وبعد الثقافة لتنظيمية الدفاعية/العدوانية

Variables		التّعارض	التَّسلّط	التنافسيَّة	المثاليَّة	الثقافة التنظيمية الدفاعية / العدوانية
التّعارض	Pearson Correlation	1	.820**	.719**	-.497**	.854**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	132	132	132	132	132
التَّسلّط	Pearson Correlation	.820**	1	.787**	-.500**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	132	132	132	132	132
التنافسيَّة	Pearson Correlation	.719**	.787**	1	-.511**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	132	132	132	132	132
المثاليَّة	Pearson Correlation	-.497**	-.500**	-.511**	1	-.181*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.038
	N	132	132	132	132	132
الثقافة التنظيمية الدفاعية / العدوانية	Pearson Correlation	.854**	.887**	.810**	-.181*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.038	
	N	132	132	132	132	132
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

توضح قيمة احتمال الدلالة (.Sig) إذا ما كانت العلاقة بين المتغيرين دالّة احصائياً كمؤشر لصدق المقياس حيث أنه كلما كانت قيمتها أصغر من مستوى دلالة المعتمد تدل على قوتها، في حين توضح إشارة اختبار معامل ارتباط بيرسون اتجاه هذه العلاقة فتكون طردية في حال كانت الإشارة موجبة وعكسية في حال كانت الإشارة سالبة (Sekaran, 2003). حيث وجد الباحث من خلال الجدول السابق رقم (3) أن قيمة احتمال الدلالة للتَوجُّهات السُلوكيَّة الأربعة فيما بينها ومع بعد الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة ككل كانت جميعها ($P(sig.) < \alpha=0.05$) وهذا يدلّ على أي أن معاملات الارتباط تتمتع بثبات داخلي مقبول ودال احصائياً مما يدل على صدق المقياس، أما عن اتجاه هذه العلاقة لاحظ الباحث أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين كل من: ثقافة التعارض، ثقافة التسلط وثقافة التنافسية مع

بعضها ومع بعد الثقافة التنظيمية الدفاعية/العدوانية، في حين كانت علاقة ارتباط ثقافة المثالية مع الثقافات الفرعية الأخرى ومع بعد الثقافة التنظيمية الدفاعية/العدوانية مقبولة وعكسية.

3- توصيف متغيرات البحث وحساب متوسطات إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس التَوجُّهات السُلوكيَّة لبعد الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة: قام الباحث بإجراء توصيف للبيانات حسب متوسط إجابات أفراد العينة موضحاً الانحراف المعياري (Std. Deviation)، المتوسط الحسابي (Mean) ونتيجة مقارنة المتوسط الحسابي الناتج مع متوسط الحياد المعتمد (3)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4) متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس التَوجُّهات السُلوكيَّة للثقافة التنظيمية الدفاعية/العدوانية ونتيجة مقارنتها بمتوسط الحياد (3)

N	العبارات	Mean	Std. Deviation	نتيجة المقارنة مع (3)
1	يُبدي الموظف في جامعتكم شكاً مطلقاً في صحة جميع القرارات الصادرة عن الآخرين وبالأخص تلك القرارات المتعلقة بعمله.	3.64	.942	موافق
2	يُبدي الموظف في جامعتكم ميلاً لإظهار العيوب والأخطاء في أعمال الآخرين.	3.67	.961	موافق
3	يُبدي الموظف في جامعتكم سعياً للبقاء بعيداً عن الوضع العام في بيئة العمل المتعلق به.	3.33	1.068	موافق
4	يُبدي الموظف في جامعتكم رفضاً للنقد بشكل دائم.	3.61	1.061	موافق
5	يُبدي الموظف في جامعتكم معارضةً بشكل دائم لطرح او تطبيق الأفكار الجديدة.	3.32	1.128	موافق
	متوسط إجابات أفراد العينة حول التَوجُّهات السُلوكيَّة المحددة لـ(ثقافة التَّعارض) السلبية السائدة.	3.515	.801	موافق
6	يُبدي الموظف في جامعتكم استعداداً دائماً للرّد بأسلوب حاد مع مرؤوسيه حتى وإن كان اسلوبهم في التعامل معه جيد	3.34	1.118	موافق
7	يُبدي الموظف في جامعتكم استخداماً لنفوذه وسلطته المستمدة من منصبه بطرق غير لائقة وبعيدة عن المهنية في العمل.	3.50	1.115	موافق
8	يُبدي الموظف في جامعتكم اسلوباً حازما قاسيا أثناء قيامه بالرقابة فقط فيما يخص عمله.	3.33	1.074	موافق
9	يُبدي الموظف في جامعتكم مظهراً قاسياً مع مرؤوسيه يصعب التعامل معه.	3.64	1.107	موافق
10	يُبدي الموظف في جامعتكم جهداً في بناء قاعدة من حوله مستغلاً نفوذه وسلطته بهدف فرض سيطرته وحفاظا على سلطته.	3.55	.999	موافق

متوسط إجابات أفراد العينة حول التَوجُّهات السُلوكيَّة المحددة لـ(ثقافة التَّسلُّط) السلبية السائدة.	3.469	.905	موافق
11	يُبدي الموظف في جامعتكم تنافساً حاداً مع زملائه لتحقيق الانتصار عليهم.	3.62	.961	موافق
12	يُبدي الموظف في جامعتكم جهداً لتحويل العمل إلى مسابقة ضمن نطاق ربح خسارة ويحاول أن يكون الرابح دوماً مهما كلفه الامر.	3.40	1.010	موافق
13	يُبدي الموظف في جامعتكم استعداداً للقيام بأعمال صعبة لشدّ الانتباه نحوه لكي يصبح مركزاً للاهتمام.	3.05	1.121	موافق
14	يُبدي الموظف في جامعتكم جهداً في الحفاظ على تفوقه بشتى الوسائل حتى الخاطئة منها.	2.89	1.036	غير موافق
15	يُبدي الموظف في جامعتكم ميلاً للتفرد لوحده في إنجاز مهامه التي تعود بالنفع دون مشاركة الآخرين.	3.42	1.112	موافق
متوسط إجابات أفراد العينة حول التَوجُّهات السُلوكيَّة المحددة لـ(ثقافة التَّنافسيَّة) السلبية السائدة.	3.277	.655	موافق
16	يُبدي الموظف في جامعتكم جهداً كبيراً ومثابرةً لتحمل أعباء العمل.	2.82	1.090	غير موافق
17	يُبدي الموظف في جامعتكم دقةً في جميع الأعمال حتى غير الهام منها.	2.91	1.073	غير موافق
18	يُبدي الموظف في جامعتكم استعداداً للعمل لساعات طويلة ومجهدة.	2.96	1.181	غير موافق
19	يُبدي الموظف في جامعتكم سعياً للإشراف الشخصي على تفاصيل العمل الذي يتعلق به.	3.14	1.133	موافق
20	يُبدي الموظف في جامعتكم جهداً بالغاً كي لا يخطئ أبداً.	3.48	1.370	موافق
متوسط إجابات أفراد العينة حول التَوجُّهات السُلوكيَّة المحددة لـ(ثقافة المثاليَّة) السلبية السائدة.	2.969	.848	غير موافق
متوسط إجابات أفراد العينة حول التَوجُّهات السُلوكيَّة المحددة لبُعد (الثَّقافة الدّفاعية/العدوانيَّة)	3.308	.466	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

نلاحظ من الجدول السابق رقم (4) أنَّ المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد العينة عن التَوجُّهات السُلوكيَّة الفرعية السّائدة في جامعة تشرين كانت على النحو الآتي: بلغ متوسط الإجابات عن ثقافة التَّعارض السائدة **(3.515)** يقابل تَوجُّهاً للإجابة بـ"موافق" وهذا يدل على موافقة أفراد العينة لوجود ثقافة تعارض غير ملائمه، بلغ متوسط الإجابات عن ثقافة التَّسلُّط السائدة **(3.469)** ويقابل تَوجُّهاً للإجابة بـ"موافق" وهذا يدل على موافقة أفراد العينة لوجود ثقافة تسلّط غير ملائمه، بلغ متوسط الإجابات عن ثقافة التَّنافسيَّة **(3.277)** ويقابل تَوجُّهاً للإجابة بـ"موافق" وهذا يدل على موافقة أفراد العينة لوجود ثقافة تنافسية غير ملائمه، في حين بلغ متوسط الإجابات عن ثقافة المثاليَّة **(2.969)** ويقابل تَوجُّهاً

للإجابة بـ"غير موافق" وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة لوجود ثقافة مثاليّة غير ملائمه، كما وجد الباحث أنَّ قيمة متوسط الإجابات المجملة لبعد الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة بلغت **(3.308)** تقابل تَوجُّه عام للإجابة بـ"موافق" وهذا يدل على موافقة أفراد العينة لوجود ثقافة دفاعية/عدوانية سائدة غير ملائمه في مختلف المستويات التنظيمية في جامعة تشرين. لاحظ الباحث من خلال المقابلات الشخصية مع بعض أفراد العينة أن اقتراب الإجابات عن أسئلة الاستبانة إلى المحايد منها كان تقديراً لوجود بعض الأفراد ذوي الكفاءة العالية والثَّقافة الإيجابية والذين لم يُرِد أفراد العينة تجاهل أثرهم بالرُّغم من نسبتهم القليلة. يُعدّ حساب المتوسط وميله للإجابة شرطاً لازماً ولكنّه غير كاف، لذلك قام الباحث باختبار معنوية الفروق فيما إذا كانت هذه الفروق جوهرية أم لا.

4- اختبار الفرضيات: اعتمد الباحث على اختبار ستيودنت لعينة واحدة One-Sample Test في اختبار جميع فرضيات البحث والكشف عن وجود فروق جوهرية بين المتوسطات المحسوبة ومتوسط المقياس المستخدم وهو (3) وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة والحكم على النتائج على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة:

فرضية العدم H0: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة والخاص بالثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة السائدة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

الفرضية البديلة H1: يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة والخاص بالثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة السائدة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

4-1- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة والخاص بثقافة التَّعارض السائدة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

ويوضح الجدول رقم (5) نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو الآتي:

الجدول رقم (5) اختبار One-Sample Test لثقافة التَّعارض السائدة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Test Value = 3					
					t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ثقافة التّعارض	132	3.5152	.80043	.06967	7.394	131	.000	.51515	.3773	.6530

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أنَّ قيمة المتوسط الحسابي **3.515** وهي أكبر من متوسط القياس المستخدم **3** والتي تدل على ميل أفراد العينة للموافقة على وجود ثقافة تعارض سلبية غير ملائمه، وللتأكد من أن هذا الفرق مقبول احصائياً وجد الباحث أنَّ قيمة احتمال الدلالة (P= Sig.= 0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (α=0.05) وعليه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، أي يمكننا اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها في الحكم على نتيجة

متوسطات الإجابات في محور ثقافة التعارض. كما ونقبل الفرضية التي تنص على وجود ثقافة تعارض سلبية سائدة غير ملائمه في جامعة تشرين.

4-2- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة والخاص بثقافة التَّسلُّط السائدة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

ويوضح الجدول رقم (6) نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو الآتي:

الجدول رقم (6) اختبار One-Sample Test لثقافة التَّسلُّط السائدة

					Test Value = 3					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ثقافة التَّسلُّط	132	3.4696	.905955	.07885	5.957	131	.000	.46970	.3137	.6257

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أنَّ قيمة المتوسط الحسابي **3.469** وهي أكبر من متوسط القياس المستخدم **3** والتي تدلّ على موافقة أفراد العينة لوجود ثقافة التَّسلُّط والسيطرة على المرؤوسين والحد من مساهماتهم في ابتكار الحلول وابداء آرائهم الحقيقية، وللتأكد من أن هذا الفرق مقبول احصائياً وجد الباحث أنَّ قيمة احتمال الدلالة (P=Sig.=0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (α=0.05) وعليه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، أي يمكننا اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها في الحكم على نتيجة متوسطات الإجابات في محور ثقافة التسلط. كما ونقبل الفرضية التي تنص على وجود ثقافة تسلط سلبية سائدة غير ملائمه في جامعة تشرين.

4-3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة والخاص بثقافة التَّنافسيَّة السائدة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

ويوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو الآتي:

الجدول رقم (7) اختبار One-Sample Test لثقافة التَّنافسيَّة السائدة

					Test Value = 3					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ثقافة التَّنافسيَّة	132	3.2773	.65506	.05702	4.863	131	.000	.27727	.1645	.3901

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أنَّ قيمة المتوسط المحسوب **3.277** وهي أكبر من متوسط المقياس **3** والتي تدلّ على موافقة أفراد العينة لوجود ثقافة تنافسيَّة سلبية غير ملائمه والتي تَوجُّه سلوك العاملين نحو ابراز عملهم الذاتي أو العمل للظهور بمظهر المتفوق. وللتأكد من أن هذا الفرق مقبول احصائياً وجد الباحث أنَّ قيمة احتمال الدلالة (P=Sig.=0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (α=0.05) وعليه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، أي يمكننا اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها في الحكم على نتيجة متوسطات الإجابات في محور ثقافة التنافسية. كما ونقبل الفرضية التي تنص على وجود ثقافة تنافسية سلبية سائدة غير ملائمه في جامعة تشرين.

4-4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة والخاص بثقافة المثاليَّة السائدة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

ويوضح الجدول رقم (8) نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو الآتي:

الجدول رقم (8) اختبار One-Sample Test لثقافة المثاليَّة السائدة

					Test Value = 3					
									95% Confidence Interval of the Difference	
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
ثقافة المثاليَّة	132	2.9697	.84834	.07384	-0.410	131	.682	-0.03030	-0.1764	.1158

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أنَّ قيمة المتوسط الحسابي **2.969** وهي أصغر من متوسط القياس المستخدم **3** والتي تدلّ على عدم موافقة أفراد العينة لوجود ثقافة المثاليَّة السلبية ككل وهو مؤشر إيجابي، وإنّما هناك بعض المظاهر السلبية السائدة وللتأكد من أن هذا الفرق مقبول احصائياً وجد الباحث أنَّ قيمة احتمال الدلالة (P=Sig.=0.000) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة، ونقبل فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، وبالتالي فإنّنا نقبل الفرضيّة التي تنص على أن ثقافة المثالية السائدة ملائمه في جامعة تشرين.

اختبار الفرضية الرئيسة: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة والخاص بالثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة السائدة، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

ويوضح الجدول رقم (9) نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو الآتي:

الجدول رقم (9) اختبار One-Sample Test للثقافة التنظيمية الدفاعية/العدوانية السائدة

					Test Value = 3					
									95% Confidence Interval of the Difference	
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper

الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/ العدوانيَّة	132	3.3080	.46622	.04058	7.589	131	.000	.30795	.2277	.3882

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أنَّ قيمة المتوسط الحسابي لبعد الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/ العدوانيَّة ككل قد بلغ **3.308** وهي أكبر من متوسط القياس المستخدم **3**، وهذا يدلّ على موافقة أفراد العينة لوجود مظاهر سلوكيَّة سلبيَّة عدوانيَّة ودوافع نحو استخدام أساليب الوقاية والحماية في التعاملات بين العاملين الإداريين في جامعة تشرين. وللتأكد من أن هذا الفرق مقبول احصائياً وجد الباحث أنَّ قيمة احتمال الدلالة (P=Sig.=0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (α=0.05) وعليه فإننا نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، وبالتالي فإنّنا نقبل الفرضية التي تنص على وجود مستوى غير ملائم من الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة السائدة في جامعة تشرين.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

– أظهرت إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة وجود مظاهر سلوكية سلبية عدوانية ودوافع نحو الوقاية والحماية في التعاملات بين العاملين الإداريين في كليات جامعة تشرين والمتمثلة بالآتي:

❖ كانت **ثقافة التَّعارض** السائدة غير ملائمه وذات مؤشر سلبي، إذ يظهر توجه العامل إلى رفض النقد وإظهار العيوب في أعمال زملائه وانعدام الثقة في انجازاتهم، مما يدلُّ على ضعف إحساس العاملين بقيمة انجازهم إضافة لضعف تقدير الإدارة لعملهم وبالتالي بحثهم عن تقدير الذات بأسلوب سلبي.

❖ كانت **ثقافة التَّسلُّط** السائدة غير ملائمه وذات مؤشر سلبي، يدلُّ وجود ثقافة التَّسلُّط على خوف العاملين المرؤوسين من ابداء رأيهم ورفع نتائج التقييم الحقيقية للإدارة العليا، الخوف الذي يعود إلى قدرة الرؤساء في العمل على استخدام النفوذ والسلطة في غير مكانها لخدمة أغراض شخصية أو فرض انجاز بعض الأعمال وتجاوز اللوائح والنظم مما يسبب ضعف قدرة الإدارة العليا على تحديد المسؤولين عن الخطأ ومعالجته.

❖ كانت **ثقافة التَّنافسيَّة** السائدة غير ملائمه وذات مؤشر سلبي، فقد ظهرت حالات منافسة وجهت العاملين إلى التحفظ عن معلوماتهم وخبراتهم لنفسهم دون مشاركة الآخرين، كما أنَّ اغفال العاملين ذوي القدرات الضعيفة أدى إلى ضعف انجازهم واقصائهم من قبل زملائهم في بيئة عمل تنافسية حادة تهدف للحصول على المزيد من المكافآت وسبل التقدير، إذ يدلُّ وجود ثقافة التَّنافسيَّة السلبية إلى ضعف نظام الحوافز والمكافآت وعدم إدراك الإدارة العليا لحاجة العاملين إلى التقدير المعنوي

❖ أما بالنسبة **لثقافة المثاليَّة** السائدة فقد كانت ملائمه وذات مؤشر إيجابي، يعود وجود ثقافة المثاليَّة بدرجة إيجابية إلى قدرة العاملين على الالتزام بالوقت وإنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم بالرغم من ارتباطها بالخوف من العقاب أو التنبيهات وربط الالتزام بمحاولة الظهور بمظهر البعيد عن الخطأ.

التوصيات:

يوصي الباحث بالآتي:

❖ تهيئة المناخ الداخلي في الجامعة لتقبل التغيير في مستوى الثَّقافة التَّنظيميَّة الدِّفاعيَّة/العدوانيَّة السائدة، وذلك عبر اتباع ما يلي:

1. وضع برنامج يضمن أنَّ كل عامل يمنح الفرصة بشكل دائم وملائم لإظهار ما لديه من أفكار وطرق مبتكرة في إنجاز الأعمال، وذلك من خلال اللقاءات الدورية البنَّاءة للإدارة العليا مع العاملين أو ارسال فرق عمل تنوب عنها خصيصاً لمتابعة رغبات العاملين وحاجاتهم، والتأكيد على عملية تقييم هذه الأفكار بكفاءة وفعالية مرتفعة الأمر الذي يحد من مستوى ثقافة التعارض السلبي ويعمل على تخفيضه ويعطي للعاملين فرصة لإشباع حاجاتهم في تقدير الذات.

2. اتباع نظام تقييم دوري لجميع العاملين في جميع المستويات الوظيفية قائم على وسائل علمية هادفة يرادفه توضيح دقيق لمسؤوليات العاملين في كل مستوى وظيفي وما يتبعها من نتائج وتأثيرات على تحقيق أهداف الجامعة ونشرها بشكل تفصيلي في كتب ارشاديه تضمن كفاءة وفعالية جميع الأفراد العاملين في الجامعة، إضافةً للتأكيد على أهمية اتباع أسلوب متميز في التعامل مع العاملين في إطار الاحترام والتقدير وذلك لتخفيض ثقافة التسلط إلى أدنى مستوياتها والقضاء على مظاهر الخوف في العمل.

3. تطوير برنامج للتحفيز المادي والمعنوي للعاملين في الجامعة يهدف إلى ربط نتائج أعمال جميع العاملين ذوي القدرات المختلفة (الضعيفة، المتوسطة والمرتفعة) بأهداف الجامعة المحققة، وضع برنامج تدريبي مناسب يتيح لذوي القدرات الضعيفة والمتوسطة القدرة على تطوير مهاراتهم وقدراتهم كما ويتيح لذوي القدرات المرتفعة صقل قدراتهم ومهاراهم الأمر الذي يهيئ لمستوى متوازن من ثقافة التنافسية وينشر ثقافة التعاون.

4. تعزيز مستوى الثقافة المثالية الإيجابية من خلال التأكيد على ضمان تقدير جودة العمل المنجز بما يتناسب مع كمية الإنجاز، إضافة إلى تقدير الابداع في انجاز الأعمال والتأكيد على أهمية جميع الأنشطة الأمر الذي ينشر التوازن في مستوى ثقافة المثالية وثقافة التنافسية.

المراجع:

المراجع العربية:

الزبيدي، ناظم جواد؛ محمد، سدى يوسف. *إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب ارسائها*. مجلة كلية التربية (الإدارة والاقتصاد)، العدد الرابع، 2008، 915-966.

الكاف، عبد الله عمر زين. *تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع استخدام برنامج SPSS*. مكتبة القانون والإقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.

جلولي، أسماء. *أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر، 2013.

حمدان، همسه حسن. *نموذج مقترح لدراسة دور الثقافة التنظيمية في نجاح نظم المعلومات المحاسبية*. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة تشرين، سورية، 2014.

حمداوي، عمر. *دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي*. أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة محمد خيضر– بسكرة، الجزائر، 2014.

زاهر، بسام. *إدارة الجودة الشاملة*. مديرية الكتب والمطبوعات في جامعة تشرين، سورية، 2014.

زاهر، بسام. *تقييم واقع متطلبات تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الصناعية*. مجلة جامعة تشرين

للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، 2014، 9-23.

شاطري، محمد. *دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر، 2016.

غدير، باسم غدير. *تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics 20*. ط1، سورية، 2012.

المراجع الأجنبية:

BOSLEY, C. M. *Organizational Culture and Student Empowerment in Baccalaureate Nursing Programs*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of Philosophy, Kent State University Graduate College of Nursing, USA, 2005.

BEYTEKIN, O. F; YALÇINKAYA, M; DOGAN, M; KARAKOÇ, D; KARAKONÇ, N. *The Organizational Culture At The University*. The International Journal of Educational Researchers, Vol. 2, N. 1, 2010, 1-13.

CHIPUNZA, C; MALO, B. *Organizational culture and job satisfaction among academic professionals at a South African university of technology*. Problems and Perspectives in Management, Vol. 15, N. 2, 2017, 148-161.

COOKE, R. A; SZUMAL, J. L. *Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations*. In ASHKANASY, N. M; WILDEROM, C. P. M; PETERSON, M. F. (eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000, 147-162.

FARZIANPOUR, F; ABBASI, M; FORUOSHANI, A. R; POOYAN, E. J. *The Relationship between Hofstede organizational Culture and Employees Job Burnout in Hospitals of Tehran University of Medical Sciences*. Materia Socio Medica (Journal of the Academy of Medical Sciences of Bosnia and Herzegovina), Vol. 28, N. 1, 2016, 26-31.

KHALIF, H. B; DAHIE, A. M; MOHAMED, A. A; EID-GA'MEY, M. A. *The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: case study from University of Somalia (Uniso) in Mogadishu-Somalia*. International Journal of Advanced Multidisciplinary Research, Vol. 4, N. 8, 2017, 89-99.

OTT, J. S. *The organizational culture perspective*. Dorsey press publication, Chicago, 1989.

SEKARAN, UMA. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach (Fourth Edition)*. John Wiley & Sons, USA, 2003.

TANCHAISAK, K; WATTANAPANIT, N; LUEPONG, P; ANYVATNAPONG, M; THONGEIAM, B; KUPTAWATHIN, W. *An Investigation of the Organizational Culture at a Higher Education Institution in Thailand*. Asean journal of Education, Vol. 3, N.1, 2017, 1-7.

TRICE, H. M; BEYER, J. M. *The cultures of work organizations*. Prentice Hall, USA, 1993.

VASYAKIN, B. S; IVLEVA, M. L; POZHARSKAYA, Y. L; SHCHERBAKOVA, O. L. *A Study of the Organizational Culture at a Higher Education Institution (Case Study: Plekhanov Russian University of Economics (PRUE))*. International Journal of Environmental & Science Education, Vol. 11, N. 10, 2016, 11515-11528.