



## آليات تطوير الثقافة التنظيمية

### لمؤسسات البحث العلمي السعودي في ضوء رؤية ٢٠٣٠

سناء منور عيسى الشمري

#### المقدمة

يشهد العالم بالوقت الراهن ثورة معرفية وعدادًا من التحولات والتغيرات السريعة والمتلاحقة التي انعكست على مؤسسات البحث العلمي بالمملكة، وعلى سير عملها وكيفية تحقيق أهدافها، فأصبح هناك توجه عالمي نحو التطوير لتمكينها من مواجهة التحديات المعاصرة، وإتمام أنشطتها بشكل فاعل يسهم في تجويد أدائها وتيسير وتسهيل خدماتها. ويشكل البحث العلمي واحدًا من أبرز العناصر التي تعول عليها رؤية المملكة (٢٠٣٠) الهادفة إلى نقل الاقتصاد الوطني من الاعتماد على النفط والتحول إلى الاقتصاد المعرفي، فقد بات مسلماً أن البحث العلمي هو استثمار مجد وطويل الأمد، وحجر الزاوية في بناء أى اقتصاد قائم على الابتكار، وأساس لتوليد معارف جديدة ولاستدامة النمو الاقتصادى وتقوية المنافسة العالمية، وخلق صناعات جديدة، وعلى الرغم من حداثة عهد البحث العلمي فى المملكة مقارنة ببعض دول العالم، فإنه خطا خلال السنوات القليلة الماضية خطوات كبيرة وضعته فى الأول إقليمياً، وفى الصفوف الأولى عالمياً (القافلة، ٢٠١٦، ٣).

إلا أنه وبالرغم من التقدم المعرفى والتقنى والمعلوماتى، الذى يصاحب هذه الفترة من التاريخ البشرى؛ مازالت الثقافة التنظيمية وأبعادها أحد أهم دعائم إتمام الأعمال بأى مؤسسة، والحافز الرئيس للمنتمين إليها، والمؤثر الأول على أدائهم والتزامهم، والمسؤول الأهم عن توفير الدعم والمساندة للتوجيهات التى تؤمن بها الإدارة العليا فى المدرسة (ملحم، ٢٠٠٣، ٩).

لذا عند تناول موضوع التطوير لأى مؤسسة؛ يتم البدء بتطوير الثقافة التنظيمية التى تعد ضرورةً لنجاح عملية التطوير، فمن خلاله يتم التركيز على تحفيز أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة (حتاملة، ٢٠٠٩، ٢).

ونظرًا لما يشهده العصر الحالى من طفرة علمية بكافة المجالات البشرية كان لزامًا أن يرتبط تطوير الثقافة التنظيمية بما يتناسب مع روح العصر ومتغيراته وتحدياته. حيث يمكن لتطوير الثقافة التنظيمية منح فرصٍ جديدةٍ لتكامل العمليات الإدارية، وتسهيل العمل، وتشكيل العلاقات عبر الحدود التنظيمية الحديثة (الصالحى، ٢٠١٣، ٦). وعليه جاءت هذه الورقة العلمية لتقديم تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية لمؤسسات البحث العلمى السعودى فى ضوء رؤية ٢٠٣٠

فعلى الرغم من اهتمام المملكة العربية السعودية بدعم البحث العلمى ومؤسساته، إلا أنه ما زالت هناك العديد من السلبيات.

## أهداف الورقة العلمية

تهدف الورقة الحالية إلى ما يلى:

١. التعرف على الثقافة التنظيمية.
٢. التعرف على سبل تطوير الثقافة التنظيمية لمؤسسات البحث العلمى على ضوء رؤية ٢٠٣٠.
٣. تقديم تصور مقترح يدعم تطوير الثقافة التنظيمية لمؤسسات البحث العلمى على ضوء رؤية ٢٠٣٠.

## مصطلحات الورقة العلمية

### ١- الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "طبيعة السلوك الإنساني السائد الذي يعتمده الأفراد فيما بينهم، وتشمل الأفكار، والمعتقدات والمبادئ، والاتجاهات والقيم والأعراف الاجتماعية التي تعتمد على نقل المعرفة والمعلومات (أبو حشيش، ٢٠١١، ٣٥). وتعرفها الورقة الحالية إجرائيًا على أنها (منظومة القيم السائدة في مؤسسات البحث العلمي، والتي تؤثر سلبيًا أو إيجابًا على سلوك المنتمين إليها).

### مفهوم الثقافة التنظيمية

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية مع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كأساس يندرج منه الكثير من المفاهيم الإنسانية، مثل القيم والنماذج التنظيمية، والقيم الأخلاقية والإدارية (أبو حشيش، ٢٠١١، ١١).

ويعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة، وكسائر المفاهيم الإدارية الأخرى لم يحظ بتعريف متفق عليه، فهي تعتبر من أكثر المفاهيم السائدة والمعروفة في حقل الإدارة والنظريات التنظيمية؛ ومع هذا لا يوجد إجماع حول معنى مفهوم الثقافة التنظيمية. (الشمري، ٢٠٠٨، ١٤)

فتعتبر الثقافة التنظيمية نموذجًا من القيم المشتركة حول كيفية تنفيذ الأشياء، ويتم تعلم هذا النموذج من قبل الأعضاء الجدد لتصحيح تفكيرهم، فهي تؤدي دورًا مزدوجًا، فمن جهة تؤثر في السلوك التنظيمي من خلال ما تحتويه من تصورات ومعايير ورموز ومعان وقيم ومفاهيم ودلالات تساهم في تشغيل أنماط التفكير الموجهة للسلوك في

المؤسسات العامة، ومن ناحية أخرى تمثل المرجعية المفسرة للبرامج والقواعد والسياسات والتعليمات والأذونات والاعتبارات المقيدة للسلوك (الحاج، ٢٠١٢، ١٢٥).

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعايير وأنماط سلوك مشتركة، تعبر عن ثقافة المؤسسة وشخصيتها ومناخها والروابط المناسبة، وتحفز الأفراد (السرطان، ٢٠١١، ٤١).

وهى أيضا مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم التى تعكس ماهية التفكير، وعمليات اتخاذ القرارات ومعايير الأداء، وتتفاعل هذه المفاهيم فى بيئة المؤسسة لتقود السلوك الواجب اتخاذه فى المواقف المختلفة (الحنيطى، ٢٠١٣، ١١١).

وعرفها (محمد، ٢٠١٥، ١٤) بأنها النمط الأساسى للقيم المشتركة التى تحكم طريقة تفكير وتصرف العاملين داخل المؤسسة نحو المشكلات والفرص الموجودة.

وعرفها (الشمري، ٢٠٠٨، ١٤) بأنها ذلك الكل الذى يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات والقدرات التى يكتسبها الإنسان كعضو فى المؤسسة.

كما عرفتها (السعدى، ٢٠٠٧، ١٨) بأنها منظومة القيم الأساسية التى من خلالها يتم إنجاز المهام من قبل أعضاء تنظيم رسمى.

وذكرت (المقبل، ١٤٣١هـ، ١٥) أن لكل مؤسسة ثقافة ثقافية رسمية واحدة، تسود بين الموظفين من أفرادها، ولكن هذا نادراً ما يحدث فى المؤسسات كبيرة الحجم خاصة، حيث يكون هناك عدة ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة للمؤسسة.

أما (كريمة، ٢٠٠٨، ٢) فقد ذكر أن الثقافة التنظيمية تمثل طريقة تفكير المؤسسة والأفعال المعتادة والمتأصلة التى يتقاسمها الأفراد، والتى يجب أن تكون مستوعبة ومقبولة

من طرفهم، ثم تكون مستوعبةً ولو جزئياً بالنسبة للأفراد الجدد الذين يأتون للمؤسسة حتى يتم قبولهم، ويتضمن مفهوم ثقافة المؤسسة عدة محتويات منها طرق العمل، والتخصص ومعرفة التقنيات، والسلوكيات، والعادات الإدارية المعتادة إضافة إلى أهداف المؤسسة وقيمتها.

وقد عرفتھا (Kosar, 2016, 40) كنمطٍ من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تحل مشاكل التكيف الخارجي، والتكامل الداخلي في المؤسسة وتحقيق الكفاية، كما أنها الطريقة الصحيحة للتصور والتفكير وتحسين الأداء الإداري.

فتعد الثقافة التنظيمية بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصيتها وصورتها التي تعكس القيم والمعتقدات حول الاستفسارات الآتية: أين كانت المؤسسة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون بالمستقبل. (عيساوى، ٢٠١٢، ١٦)

كما تعد الثقافة التنظيمية في المؤسسات البحثية أساساً لتحسينها وتحديد الطريقة التي تنجز بها الأعمال الإدارية، (Thiec, 1995, 28).

### مبررات الاهتمام بالثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية أساس تحقيق الترابط والتنسيق بين كافة أجزاء المؤسسات البحثية، وأن لها الكثير من التأثير على سلوك الأفراد العاملين أثناء الإنجاز والعمل؛ فنجاح أو فشل المؤسسة في كثير من الأحيان لا يرجع إلى هيكلها التنظيمي، أو نمط الإدارة المستخدم، ولكنه قد يرجع إلى الثقافة التنظيمية السائدة بها، والقيم المؤثرة في إدارتها، وكيف يتصرف المنتمون إليها. (البكري، ٢٠١٤، ٩٨)

فامتلاك الثقافة التنظيمية مهم لمقومات الحفاظ على الطابع القومي للمجتمع، ودعم عملية التغيير والمساهمة في زيادة التمسك بالمؤسسة، من خلال توافق الثقافة التنظيمية

مع الثقافة الشخصية، كما تساهم هذه الثقافة فى تحقيق الإصلاح الإدارى فى الدول النامية، وفهم السلوك والتنبؤ به (ضوء، ٢٠١٤، ٣٠).

### مصادر الثقافة التنظيمية

يلاحظ أن المؤسسات التى تعمل فى مجتمع واحد غالبًا ما يكون بينها قاسم مشترك، فى بعض العناصر الثقافية، كما أنها تتشابه فى خصائصها الثقافية مع المؤسسات التى تعمل معها فى النشاط نفسه أو القطاع، ومع ذلك فهى تمتاز وتنفرد بمجموعة من الصفات الثقافية التى تميزها عن باقى المؤسسات الأخرى، ويمكن إرجاع ذلك إلى وجود مصادر أساسية تتشكل من خلالها الثقافة التنظيمية كما يلى: (سميع، ٢٠٠٩، ٦٧)

**أ. الثقافة الوطنية.** وتعتبر الثقافة الوطنية مركبًا معقدًا من العادات والعقيدة والمعتقدات الأخلاقية والتربية والتعليم، والتى تحدد طبيعة ونمط السلوك الفردى والجماعى لأفراد الوطن الواحد، كما أنها تعد الرابط الاجتماعى الذى يمنح المجموعة هويتها، ويحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات فيما بينها، فالمؤسسة تتأثر بثقافة وسمات المجتمع التى يتوارثها الأفراد؛ ويظهر ذلك فى الرموز المادية والمؤشرات التى تختارها للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، ونجد داخل الثقافة القومية ثقافات فرعية تميز مناطق من داخل الوطن نفسه، أو نقاط تشابه يمكن إيجادها فى مناطق جغرافية لبلدان مختلفة (بوديب، ٢٠١٤، ٨٤)

والثقافة الوطنية مهمة من حيث أثرها على قيم الثقافة التنظيمية، حيث أن النظام الإدارى لأى وطن يعد المصدر الأكثر تأثيرًا على سلوكيات العاملين (سميع، ٢٠٠٩، ٦٨)

**ب. القادة والمؤسسون.** وتستمد المؤسسة ثقافتها أيضًا من القيادات واتجاهاتهم وسلوكهم فى المؤسسة ومع الأفراد. (بوديب، ٢٠١٤، ٨٥).

**ج. الأخلاق التنظيمية.** والأخلاق التنظيمية في حقيقتها دالة على ثلاثة عناصر هي الأخلاق المجتمعية التي يضيفها النظام القانوني في مجتمع ما، من حيث الأعراف والممارسات والقيم والمعايير غير المكتوبة السائدة في الحياة اليومية في المجتمع، والأخلاق المهنية الخاصة بمهنة معينة، وكذلك الأخلاق الشخصية والمعبرة عن القيم الأخلاقية الفردية التي يعتمدها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين، والمؤسسة ككيان متكامل لديها مسؤولية عن السلوكيات الأخلاقية لأفرادها، من خلال مسؤولياتها عن توفير البيئة الأخلاقية داخل المؤسسة أو التصرف الأخلاقي في جميع التعاملات الخارجية (القرنى، ٢٠١٦، ٢٤).

**د. الإدارة العليا ونظام حقوق الملكية.** تقوم المؤسسة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته، إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، وتمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة، لأنه قد تم إعطاؤهم مقدارًا كبيرًا من الموارد مثل الرواتب والامتيازات الأخرى، والمنتسبون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم، وحق التوظيف مدى الحياة، والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر بالقيم التي تحدد سلوك الفرد، وإن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا، ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالمستفيدين وعلى الانتماء للمؤسسة وثقافتها (عبد اللطيف، ٢٠١٠، ١٢٦).

**هـ. الهيكل التنظيمي.** ويشير الهيكل التنظيمي إلى الطريقة التي يعتمد عليها المدراء في تصميم منظماتهم بقصد تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، كما يعبر عن التركيب الداخلي للمؤسسة الذي يوضح الكيفية التي تترابط بها الوظائف والمهام (القرنى، ٢٠١٦، ٢٥).

**و. خصائص الأفراد فى المؤسسة.** يستطيع قائد المؤسسة إرساء النمط الثقافى المرغوب به للمؤسسة من خلال الاعتماد على ثلاثة طرق هى، اختيار الأفراد وتعيينهم والمحافظة عليهم، لاسيما الذين يملكون المعرفة أو المهارة أو القابلية أو طرق التفكير التى تتفق مع ما يرغب به القائد، وتعليم الأفراد وتنشئتهم اجتماعياً على التفكير والشعور بنفس الطريقة التى يفكر بها، وضرب قائد المؤسسة للأمثلة الصادقة فى سلوكياته؛ مما يشجع الآخرين على الاقتداء به. (القرنى، ٢٠١٦، ٢٣).

**ز. العادات والتقاليد والأعراف:** وهى تمثل قيم المجتمع الذى يعيش فيه الفرد، وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية؛ حيث تتعكس هذه القيم فى سلوك الفرد مهما كان منصب عمله - عاملاً أم مديراً - كما أنها تؤثر فى شخصية الفرد وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد، وحسب الموقع الجغرافى، والبيئة التى يعيش فيها الفرد (المدان، ٢٠٠٨، ٢٣).

### مراحل تطور الثقافة التنظيمية

تطورت الثقافة التنظيمية بتطور الإدارات والمؤسسات، وأخذت الكثير من أبعادها تشق من البيئة المحيطة وتنبور مراحلها كما يلى:

**أ. المرحلة العقلانية.** وفى ظل هذه المرحلة يتم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد النظرية التى نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفى هذه المرحلة تم التركيز على القيم المادية (جعارة، ٢٠١٠، ١٤).

**ب. مرحلة المواجهة.** وفى هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنسانى، ومحاسبة الإدارة فى حال إهمال العنصر الإنسانى، وعدم إعطائه حقوقه وواجباته؛ أدت إلى الاهتمام بقيم الحرية والاحترام والتقدير (بوبر، ٢٠٠٧، ٣٨).



**ج- مرحلة الإجماع فـس الرأس.** أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية فى العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وتطرفت هذه المرحلة إلى فرضيات  $x$  و  $y$  لترسيخ مجموعة من القيم فى كل فرضية (النورى، ٢٠١٦، ٣٩)

**د- المرحلة العاطفية.** قد كانت القيم الجديدة التى أظهرتها هذه المرحلة امتدادًا لتجارب "هورثون" التى شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس، وليس مجرد آلة ميكانيكية (المطيرى، ٢٠١٤، ٢١).

**هـ- مرحلة الإدارة بالأهداف.** تركز القيم فى هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فى ما يتعلق بالعمليات التنظيمية، من اتخاذ قرارٍ وتخطيط وتنسيق وإشراف، إضافة إلى العمل بشكل جماعى فى تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة (العاجز، ٢٠١١، ٢٦).

**و- المرحلة الواقعية.** ويمثل تطوير القيم فى هذه المرحلة مزيجًا من مراحل التطور السابقة التى مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة، ويحدد كل من "سيرس"، و"بورتر" أربعة وسائل لتكوين ثقافة المؤسسة هى: مشاركة العاملين، والإدارة عمل رمزى، والمعلومات من الآخرين، ونظم العوائد الشاملة (بوبر، ٢٠٠٧، ٣٩).

### عناصر (مكونات) الثقافة التنظيمية

إن ثقافة أى مؤسسة تشتمل على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التى تواجه سلوك الأفراد فى المؤسسة، وتساعدهم على فهم بيئة المؤسسة من حولهم، حيث تمثل هذه المعايير والقيم الأساسية المصدر النهائى للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التى تكون ثقافة المؤسسة، وتساعد العاملين على تفسير الأحداث

اليومية فى المؤسسة؛ حيث يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر، وتحدد عناصر الثقافة التنظيمية على النحو التالى (الأغا، ٢٠١٦، ٨٦).

### أ. القيم التنظيمية:

وهى قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، والمرغوب وغير المرغوب، وتتجسد أهمية هذه القيم فى كونها دستوراً مرجعياً يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل، ومن أهم هذه القيم: حضور الموظفين وانصرافهم من المؤسسة فى الوقت المحدد تنظيمياً، والمساواة بين العاملين، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين (أبو هين، ٢٠١٠، ٢٠).

والجدير بالذكر أن القيم التنظيمية لها نوعان على مستوى المؤسسة هما: القيم الوسيلىة والقيم النهائية، فالقيم النهائية هى النتائج التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وقد تتبنى المؤسسة واحدة أو أكثر من القيم النهائية مثل، التميز، الإبداع والجودة، أما القيم الوسيلىة فهى السلوك المرغوب الذى تحرص المؤسسة على نشره بين العاملين، ومن بين السلوكيات الوسيلىة، الجدية فى العمل، احترام السلطة، وتقاليد العمل، الحيطة والحذر، امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر. (علقم، ٢٠١٣، ١٦).

### ب. المعتقدات التنظيمية:

وهى عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعىة فى بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، فمعتقدات الثقافة التنظيمية هى عبارة عن معتقدات طويلة الأمد حول الأشياء المهمة، تساعد فى معرفة ما هو صحيح أو خطأ (جمال الدين، ٢٠١٤، ٥١٥).

**ج. الأعراف التنظيمية:**

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة لها، دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم بها الجميع، وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنه واجب تنفيذها لأهميتها للمؤسسة ولبيئة العمل، مثل التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس القسم، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع. (أبو هين، ٢٠١٠، ٢٢)

**د. التوقعات التنظيمية:**

وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كلاهما خلال فترة عمل الفرد فيها، مثل توقعات الرئيس من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد الموظف النفسية والاقتصادية. (العوفى، ٢٠٠٥، ١٤)

**هـ. الممنوعات**

وهو ما تود المؤسسة إخفاءه ورفضه؛ وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المؤسسة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المؤسسة، كإخفاقات الأنشطة، أو المدير الفاشل. (سالم، ٢٠٠٦، ١٦).

**و. أخلاقيات الإدارة.**

وتمثل مكوناً رئيسياً لمكونات الثقافة التنظيمية، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة والأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات المؤسسة مما يلي:

- ١- أخلاقيات الأفراد التى يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع.
  - ٢- أخلاقيات المهنة التى ترشد سلوكيات الأفراد فى الوظيفة.
  - ٣- أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمى القانونى، وما ينتج عنه من عادات وممارسات فى المجتمع. (عياد، ٢٠١٤، ١٢).
- وأشارت (أبو هين، ٢٠١٠، ٢٢) إلى أن هذه المكونات من حيث عددها وقوة تأثيرها تتوقف على عدة اعتبارات وهى:

- ١- عمر المؤسسة، أى الفترة الزمنية لإنشائها.
- ٢- ثقافة المجتمع، هناك علاقة طردية بين ثقافة المؤسسة وثقافة البيئة التى تعمل بها؛ باعتبار أن المؤسسة جزء أساسى من النظام البيئى الذى تعمل به.
- ٣- ثقافة الأفراد: ويظهر جلياً فى المؤسسات العملاقة متعددة الجنسيات.
- ٤- التميز والتفوق: سواء فى الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.
- ٥- التطور التاريخى: أى رأس المال، والمساهمون الأصليون، أو بعض المدراء القادة.
- ٦- التوسع والانتشار: كلما كانت المؤسسة منتشرة جغرافياً أو دولياً كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.

### مستويات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية نتاج؛ فقد وجد أنه يمكن تحليل الثقافة التنظيمية إلى عدة مستويات مختلفة على النحو التالى: (شاين، ٢٠١١، ٥٠).

**أ. وفقاً لدرجة العموم.**

**فهناك الثقافة العامة:** وتتمثل الثقافة العامة بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أعضاء المؤسسة، وتشكل هوية واضحة للجميع، وتؤثر هذه الثقافة في سلوك الأعضاء نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيزهم لكي يتوافق سلوكهم مع رسالة وأهداف المؤسسة (القيوتى، ٢٠٠٨، ٣٧٤).

**وهناك الثقافة الفرعية:** وتنشأ في بعض أقسام المؤسسة، كالأقسام الإدارية ومجموعات العمل الوظيفية، ويمكن لواحدة أو أكثر من الثقافات الفرعية أن تتواجد في إطار ثقافة تنظيمية واحدة مهيمنة في المؤسسة في آن واحد إما كامتداد لها بنفس المعايير، أو تكوين ثقافة تنظيمية فرعية بمعايير أخرى (الكعبى، ٢٠١٤، ٩٤).

**ب. وفقاً لمدى قوة الثقافة التنظيمية**

**فهناك الثقافة التنظيمية القوية:** وهي التي تنتشر عبر المؤسسة وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المؤسسة، ويشاركون في مجموعات متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة، وعندما تنجح المؤسسة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض، كما تساعد في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة تتميز بالاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوى العلاقة بها؛ مما يساعد المؤسسة في إدارة الغموض وعدم التأكد من فاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها (سيد، ٢٠١٣، ٢٢١).

**والثقافة التنظيمية الضعيفة:** وهي الممارسات الإدارية بين أعضاء المنظمة التي تكون ذات توجه معين، يكون الاتفاق عليها ضعيفاً من جهة، ويصعب إدراكها من جهة أخرى؛

لأن درجة قبول وانتشار القيم بين الأعضاء ضعيف، فتصبح أقل فاعلية، ورضا العاملين عليها ضعيفاً أيضاً، ويستدل على ضعف الثقافة من خلال مدى تركيزها الداخلى على حساب الخارجى وعلى التركيز قصير الأجل، ومشكلات الروح المعنوية (العزوى، ٢٠٠٩، ١٣٢).

ويمكن التمييز أيضا بين ثلاث مستويات لثقافة المنظمة كما جاء فى (المطيرى، ٢٠١٤، ٢٣):

**المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التى يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل فى: التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

**المستوى الثانى:** ويتمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكى للعاملين كما تحدد ماهو متعارف عليه وماهو مقبول من أنماط السلوك.

**المستوى الثالث:** ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهى الأنظمة والإجراءات التى توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم. كما صنفت مستويات الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مستويات وهى (السعدى، ٢٠٠٧، ٢٢).

### نماذج الثقافة التنظيمية.

تعددت نماذج الثقافة التنظيمية بتعدد وجهات النظر كما يلى:

#### ١. نموذج "إدجار شاين":

طور فى عقد الثمانينيات من القرن العشرين نظرية التأثير للثقافة التنظيمية. لقد حلت نظرية الثقافة التنظيمية ضمن ثلاث مستويات هى مستوى ظاهر تجسده مظاهر

التطبيق (الناتج الصنعى)، وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوى المعتقدات والقيم المعتنقة، ومستوى أكثر عمقاً يتضمن الافتراضات الضمنية (شاين، ٢٠١١، ٦٠).

## ٢. نموذج "هوفيستد":

تبنى "هوفيستد" المنظور الدولى لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولى، ويسمى أحياناً بمنظور الثقافات المتقابلة، حيث تعمل تلك الشركات فى مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافى، وينتمى نموذج "هوفيستد" إلى المدخل الثقافى فى دراسة المنظمة وتحليلها، وإدارتها، وما ينتج عنها من عمليات وسلوك ونتائج. كما يمكن تصنيفه ضمن مظلة إدارة التنوع ومنها التنوع الثقافى، وقد أكسب ذلك الانتماء والتصنيف نموذج "هوفيستد" سعة فى الانتشار فى مؤلفات المؤسسة والأعمال والإدارة، والحقول العلمية والعملية المهمة بدراسة وتحليل ثقافة المنظمة. تدور فكرة النموذج حول البحث واستمرارية البحث عن وصف أكثر شموليةً وواقعيةً لأبعاد الثقافة؛ تشخيصاً وتحديداً لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتجين لدول مختلفة. (العتيبي، ٢٠١٤، ٢٠١).

وتتمثل الأبعاد فيما يلى: (بوديب، ٢٠١٤، ٦٨).

- أ- التفاوت بتوزيع القوة.
- ب- الفردية والجماعية.
- ج- تجنب عدم التأكد.
- د- الذكورة والأنوثة.
- هـ- التوجه نحو الوقت.

### ٣. نموذج "أوشي" (Ouchi):

وانطلقت فكرته من أفكار المدرسة الإنسانية خاصة افتراضات نظرية (X & Y) لـ Mc Gregor المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية التي يعتمدها المديرون في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح. وقد حملت فكرة نمودجه الثقافي بل استمدت أصلاتها من نظرية (Z)، التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النمودجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما. (بوديب، ٢٠١٤، ٧١).

### ٤. نموذج "بيتر" و"وترمان".

حيث أسهما بتقديم فكرة نمودجهما في ثقافة المنظمة، مستفيدين من تعاملهما المستمر ولفترة امتدت ٢٥ سنة مع إدارة الشركات الأمريكية، ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة "ماكنزى" للاستشارات، توج بنشر كتابهما بعنوان "البحث عن الامتياز" عام ١٩٨٢، وتجلت مساهمتهما بالتركيز على القيم المشتركة التي جاءت في "إطار ماكنزى" سباعي الأبعاد كصورة أربطة محددة لثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، النظم، أسلوب الإدارة والمهارة، القيم المشتركة، (بوديب، ٢٠١٤، ٧١).

### أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات البحثية

تعد الثقافة التنظيمية بمثابة قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب، فهي تلعب أدواراً عديدة من أهمها أنها تؤثر على إجراءات العمل، وتساهم في تحقيق فعالية الأداء، وتساعد على الإحساس بالهوية، وتدعم استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي.



وأشار "فيانكس" ومارتن إلى أن قوة الثقافة التنظيمية رابط قوى بين كل المفاهيم المشتركة، والتوقعات والقيم من جهة، وبين الأعضاء من جهة أخرى، وأن هذه الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة الرابط القوى الذى يربط الأفراد ببعضهم البعض، وتصلق التصورات الحقيقية، وتشكل ثقافة المؤسسة البحثية الافتراضات والمفاهيم المهمة لفهم دور البحث العلمى. (الحمود، ٢٠١٠، ٤٤)

فتمثل الثقافة التنظيمية تحدياً كبيراً لأى تنظيم، تحدياً يتمثل فى كونها غير ظاهرة للعيان، وتجمع بين أعضاء المؤسسة الواحدة وتميزهم عن غيرهم من المؤسسات الأخرى، حيث تعد الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المؤسسة، فقد أصبحت جانباً مقبولاً ولها أولوية فى كثير من المؤسسات البحثية. (الأغا، ٢٠١٢، ٧٩)

وتنتقل الثقافة التنظيمية إلى الأعضاء الجدد من خلال عمليات التطبيع كما أنها تبقى وتنتقل من خلال شبكة من السلوكيات، والاتصالات وأنماط التفاعل، وتدعم عن طريق معايير الجماعة، ونظام المكافآت، والرقابة للمؤسسة. (معيلق، ٢٠١٢، ١٧)

والجدير بالذكر أنه ما من منظمة إلا ولها ثقافة تنظيمية، وتشكل المنظمات ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها، وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، ويتم ذلك أحياناً من غير وعى وإدراك وتخطيط مسبق، وتتحول هذه الإجراءات والسياسات بمرور الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل مباشر ثقافة المنظمة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً لأنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمى، كذلك تؤثر على العاملين وتشكل أنماط السلوك المطلوب منهم أن يسلكوه داخل التنظيم الذى يعملون فيه، ولذلك فإن الثقافة التنظيمية تتصف بأنها مشتركة بين العاملين فى التنظيم، ويمكن للإدارة أن تحصد ثمارها، وكذلك تمثل جانباً مهماً من البيئة الداخلية لأنها تسهم بشكل واضح فى وحدة التنظيم وتكامله. (أبو زيادة، ٢٠١٠،

(١٨)

حيث تساعد الثقافة التنظيمية القوية على زيادة مستويات الاتساق فى السلوك، ووجودها يحقق مزايا عديدة منها: تحقيق الهوية التنظيمية، تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة البحثية، وتحقيق الاستقرار التنظيمى، وتنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة وتحديد مجالات الاهتمام المشترك بين العاملين، والتعرف على الأولويات الإدارية، والتنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية فى المواقف الصعبة والأزمات، وتعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة، وترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية، وتحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء، وتوفير معايير للأداء البحثى، وتوفير إدارة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة. (المقبل، ٢٠١٠، ١٥).

### خصائص الثقافة التنظيمية:

**- التجانس والتماسك:** ويقصد به توافر مجموعة معينة من القيم التى يؤمن بها العاملون والعمل على توضيحها وترسيخها لديهم، فلا توجد فروق جوهرية للإدراك السائد لقيم المؤسسة والممارسات اليومية لها، كما أن هناك قدرًا كبيرًا من التوافق والتطابق بين أهداف وقيم الأفراد والمؤسسة. (الدوسرى، ٢٠١٣، ٣٣)

**- الحفاظ على هوية المؤسسة:** وهى أداة فعالة فى توحيد سلوكيات الأفراد ومساعدتهم على أداء العمل على أفضل وجه، ومن خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية الموجودة، والذى يوضح لأفرادها وبدقة كيفية التصرف فى المواقف التى تواجههم اثناء العمل. (الغامدى، ٢٠٠٩، ٨٨)

**- الأنماط السلوكية:** وهى نموذج السلوك الظاهر الذى يعكس الانتماء إلى المجموعة أو التنظيم المؤسسى، ويستخدم أفراد المدرسة لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس

مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف، وذلك نتيجة التفاعل بين الأفراد. (الحري، ٢٠١٣، ٤٨)

**- المعايير أو الأعراف السلوكية:** هناك معايير سلوكية تتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه، كانتشار معيار (لا تعمل كثيراً جداً، ولا قليلاً جداً). (الغامدي، ٢٠٠٩، ٦٥)

**القواعد والقيم:** هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، إنها أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء والتي يجب على أعضاء المؤسسة الالتزام بها، مثل جودة الأداء والانصياع إلى الأنظمة والتعليمات. (الحمود، ٢٠١٠، ٣٣)

**ك. الفلسفة:** هي الإطار العام الذي يعكس الممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة البحثية (أحمد، ٢٠١٢، ١٧)

**ل. المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة البحثية التي يعملون ضمنها فتؤثر في قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم؛ وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، كما تتضمن مجموعة من الخصائص وهي الهيكل التنظيمي، والنمط القيادي، والسياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال، ومن خلالها تتمايز الثقافات. (العميان، ٢٠٠٨، ٣١٦)

#### أبعاد الثقافة التنظيمية:

**أ. مرونة التنظيم:** وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية. (شبير، ٢٠٠٧، ١٩).

**ب. طبيعة العمل:** متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز الملل وتحدي من الإبداع، أو التي تثير التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار (السواط، ٢٠١٥، ٣٠١).

**ج. أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمار لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه. (السواط، ٢٠١٥، ٣٠١)

**د. أزمات السلطة:** توحى السلطة المركزية بالتسلط وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار. (شبير، ٢٠٠٧، ١٩)

**هـ. أزمات الثواب والعقاب:** والهدف من الثواب والعقاب هو تكرار عمل مرغوب فيه أو تعديله، وتُعطى المكافأة للمنجز والمبدع وقليل التغيب، من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر. (السواط، ٢٠١٥، ٣٠١)

**و. الأمن الوظيفي:** وهي مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يحتاجها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. (شبير، ٢٠٠٧، ١٩).

وقد صمم (بوبر، ٢٠٠٧، ٤٤) مصفوفة لقياس الثقافة التنظيمية تتكون من بُعدين:

- يمثل البعد الرأسى: تحليل الجانب الثقافى للمنظمة، والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات، والاتصالات والتنظيم الداخلى، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافأة.
- ويمثل البعد الأفقى: مصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين.

## نظريات الثقافة التنظيمية:

نتجت عن دراسات العلماء للثقافة التنظيمية نظريات ونماذج؛ وهي تفسر الثقافة التنظيمية وأثرها في المنظمات، وعلى العاملين بها من رؤساء ومروؤسين. في الفقرة التالية نسلط الضوء على أهمها:

### أ. نظرية (Z) للثقافة التنظيمية:

وتعتبر هذه النظرية النموذج الياباني المطبق في المنظمات الأمريكية بشكل معدل حتى يتماشى مع البيئة والثقافة الأمريكية القائمة أصلاً على الفردية، وهذا راجع لشيوع المقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية واليابانية من ثمانينيات القرن العشرين، وترتكز هذه النظرية على الشعور بالمشاركة بين المديرين والعاملين فنجاح المنظمات في تطبيق هيكل نظرية (Z)، العاملين بالمساواة والمشاركة كما لو كانوا شركاء حقيقيين في المنظمة وسيادة الفهم المشترك والرؤى المشتركة بين العاملين مما أدى إلى ظهور قيم ومعايير مشتركة ساعدت على فعالية ومقاومة أقل للتغيير، وترتكز أيضاً على إشراك العاملين في مناقشة المشاكل وتوليد أفكارهم الابتكارية، حيث إن المناقشة الجماعية مع العديد من المنافسين تستغرق وقتاً والشعور بالمسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية وكذلك تتركز على مزج القرار الجماعي مع الثقافة التنظيمية الجيدة التي تشجع فيها قيم كاحترام العمل، وهذا لا يقلل من حاجة الإدارة إلى الإشراف المباشر والمحكم (باية، ٢٠١٣، ٣٠).

### ب. نظرية القيم:

ويرى متبعو هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محددة من القيم والاتجاهات، بمعنى ندرة وجود مبدأ واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة،

وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية. (موسى، ٢٠١٢، ٣٧).

### ج. نظرية روح الثقافة:

يرى أنصار هذه النظرية أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تمثل في مجموعة الخصائص والسمات المجردة المستخلصة من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكن القول بأن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور. (بوراس، ٢٠١٤، ٥٠).

### د. نظرية التفاعل مع الحياة:

تتركز هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد المؤسسة مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في مدرسته، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كوَّنها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة فأسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم (موسى، ٢٠١٢، ٣٧).

## هـ نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبّر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي يؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد، فمركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين، وأن دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية ترتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بالبيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة، والبيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي، وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمة يعتبر انعكاساً للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكاً خاصاً حول حقيقة بعض الأشياء، مثل: الوقت، والأمن، والمنافسة، والجودة، ويدركون الأشياء ذات القيمة، ومعايير السلوك (الشلوى، ٢٠٠٥، ٤٠).

## و- نظرية العاملين:

وتنقسم إلى العوامل الدافعة والعوامل الواقية، فالعوامل الدافعة هي تلك العوامل التي تؤدي إلى حماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل، وإن عدم توافر هذه العوامل أو توافرها بشكل سيئ يؤدي إلى اختفاء الرضا، ولكن لا تؤدي بالضرورة إلى الاستياء وعدم الرضا، هذه العوامل تمس العمل ذاته والفرد وكيانه وتتمثل في الإنجاز وأداء العمل، ومسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين واحترامهم، وأداء عمل ذي أهمية وقيمة

للمؤسسة، أما العوامل الواقية - والتي يعتبر توافرها بشكل جيد ضرورى لتجميد مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدى إلى حماس الفرد ورضاه عن العمل - فيؤدى عدم توافرها أو توافرها بشكل سيئ إلى الاستياء وعدم الرضا، وتتمثل هذه العوامل فى ظروف العمل والأجر، العلاقات مع الرؤساء العلاقات مع المرؤوسين، الإشراف، سياسات المؤسسة وادارتها، وتوفير العوامل الوقائية بشكل جيد هو الشرط الأساسى لظهور أثر العوامل الدافعة فلو أن العوامل الوقائية لم تتوافر بشكل جيد سيؤدى هذا إلى عدم الرضا وإلى الاستياء وإلى صعوبة تكوين مشاعر الرضا (باية، ٢٠١٣، ٣١).

### ز- نظرية المستويات:

تتحدث عن أن أصل الثقافة تم تناقله عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول لأى تبلور ثقافى، والذي يتضح من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، أما المستوى الثانى فهو مستوى الجماعة الذى يتبلور من خلال تشاركية أفراد الجماعة فى مضمون مفردات هذه الثقافة، وقد تتبلور ثقافات بفئات فرعية وصولاً بثقافة القائد ذاته، ويتضح من خلال ما يحمله القائد من ثقافة ومترتبات ذلك على أفراد المنظمة يكون واضحاً وصولاً إلى ثقافة منظمة لها بصمتها المميزة بطابع إدارى بحت لتعرف عند إذ ثقافة منظمة ما (عليان، ٢٠١٢، ١٤).

ومن خلال نظرية المستويات، هناك مستويات للثقافة التنظيمية وهى:

- أ- جزء ظاهر من أنماط السلوك.
- ب- جزء على مستوى الوعى الأوسع، وهو عبارة عن قيم وقناعات فى أذهان وقلوب الناس. (الشلوى، ٢٠٠٥، ٤١).



**ج- نظرية المجالات:**

وتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، إذ لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل أثر ذلك في البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية والإنجازية، أما البعد الخارجي فهو بمدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة، وتكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو ولادة ثقافات فرعية جديدة من خلال التجديد أو تبنى أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي عند تغيير قائد المنظمة أو مؤسسه أو رمز الثقافة فيها (عليان، ٢٠١٢، ١٥).

**ط. نظرية المسارات:**

ترتكز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافترضاها، بحيث تتخذ مساراً مرحلياً يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي:

- ١- **مسار السلطة الاستقلالية:** أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمدرسة.
- ٢- **مسار التآلف وتبادل الأدوار:** يأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.
- ٣- **مسار الابتكار:** ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجاز التصاعدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.
- ٤- **مسار البقاء والنمو:** توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المدرسة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.

## س- نظرية التفاعل التنظيمى:

تقول إن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، والقوانين، الهيكل التنظيمى، والتقنية المستخدمة والعمليات)، حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمى والعمليات)، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هى الموحدة لثقافات المنظمة. (العاجز، ٢٠١١، ١٢).

## آليات بناء وتكوين الثقافة التنظيمية بالمؤسسات البحثية:

إن بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة يتطلب ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد، وذلك لأن عملية اختيار الموظفين الجدد خطوة رئيسية فى تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد، فعلمية التعيين تعنى اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة، وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة، بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة، وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء إلى عملية التطويع الاجتماعى، والذي يعتبر من العوامل الرئيسة التى تسهم فى بناء واستمرار الثقافة التنظيمية، وذلك أنه الوسيلة التى من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التى تكون الثقافة. (عاشورى، ٢٠١٥، ١٠٧). هذا بالإضافة إلى ما يلى:

## أ- اختيار الموظفين:

وتعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة فى تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى الإدارة أن لديهم مجموعة

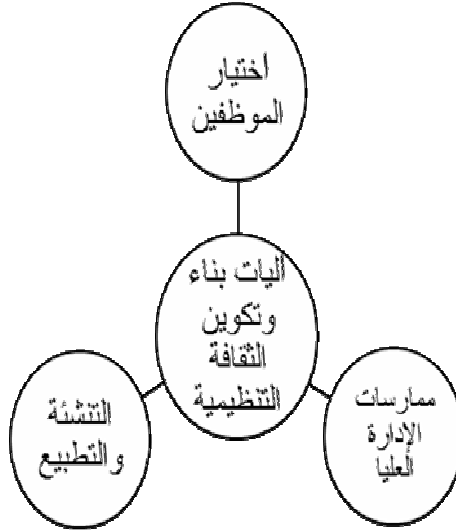
من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها  
فعملية التعيين تعنى اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المؤسسة البحثية (مهديد،  
٢٠١٠، ٢٧).

### ب. ممارسات الإدارة العليا:

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة  
التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها  
والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للموظفين  
فوضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية كل ذلك يعتبر أسلوب  
لتكوين الثقافة التنظيمية. (أبو شنب، ٢٠١٧، ٣٥).

### ج. التشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة أن تهتم المؤسسات بعد اختيارها للمرشحين  
المناسبين للتعين بعملية التدريب، فالتدريب نوع من عمليات التطبيع الاجتماعي يتعلم من  
خلالها الموظفون الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المؤسسات  
الأخرى. وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات وأياما حسب  
نوعية المؤسسة البحثية، ومن الضروري أن تركز هذه الدورات على أن يتعرف  
الموظفون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى  
الانسجام مع القيم الثقافية السائدة. (القرىوتى، ٢٠٠٨، ٣١٨)



الشكل (١): آليات بناء وتكوين الثقافة التنظيمية.

المصدر: الباحثة

ويتم كذلك ترسيخ الثقافة التنظيمية وإدامتها من خلال التالى (بكاى، ٢٠١٦، ٢٠٠٠).

**١. إدارة الموارد البشرية:** وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المؤسسة الرئيسة، وفى الوقت نفسه استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيمها واعتقاداتها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة وأقوالها، وتوفر للموظفين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية.

**٢. التطبيع:** وهو تعلم قواعد العمل وتوصيل عناصر ثقافة المؤسسة إلى العاملين بصورة مستمرة، مع أن العاملين الجدد ليسوا على دراية تامة بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذا ينبغي على

المنظمة مساعدة هؤلاء الموظفين على التكيف "التطبيع" وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

**٣. العوائد والمكافآت:** ويقصد بالعائد الاحترام والقبول والتقدير للفرد، حتى يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها، ورفع روحه المعنوية. (عكاشة، ٢٠٠٨، ٢٨).

## المراجع:

- \_ الصالحى، خالد بن سليمان (٢٠١٣). تطوير البيئة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم فى ضوء إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية، عين شمس ، مجلد ٣، عدد (٣٧)، ص ٥٩٢ - ٤٧٨ .
- بوراس نور الدين (٢٠١٤)، دور القيادة الإدارية فى تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمى للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خيضر بسكرة. بسكرة.
- \_ حتملة، ماجد أحمد (٢٠٠٩). دور الثقافة التنظيمية فى دعم إدارة المعرفة فى المستشفيات الحكومية فى محافظة إربد: دراسة ميدانية من وجهة نظر شاغلى الوظائف.
- سالم، إلياس (٢٠٠٦)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم - ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف. المسيلة.

- ملحم، أحمد عارف (٢٠٠٣). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. رسالة دكتوراة غير منشورة، الإدارة التربوية، كلية الدراسات التربوية العليا. الأردن.
- موسى، بسمة محمود (٢٠١٢). درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس مرحلتى الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين. رسالة ماجستير، إدارة تربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- أبو حشيش، بسام (٢٠١١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة فى جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، مجلد (٢٥)، عدد ١. فلسطين.
- أبو زيادة، رائدة عمر مصطفى (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس فى مدينة إربد ودورها فى أدائهم الوظيفى من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين: نموذج مقترح لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراة، إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- أبوشنب، عائشة فؤاد (٢٠١٧)، تنوع الثقافة التنظيمية عند اختيار وتعيين الموارد البشرية، الدار العربية للعلوم ناشرون. بيروت، لبنان.

- أبوهين، و داد حسين (٢٠١٠)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، قسم التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر غزة. فلسطين.
- أحمد، ياسمين على (٢٠١٢)، فاعلية الثقافة التنظيمية فى مهارة حل المشكلات المدرسية التى تواجه مديرى المدارس الحكومية الثانوية فى محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- الأغا، مروان سليم (٢٠١٢)، العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية فى الجامعات الفلسطينية بغزة، قسم إدارة الأعمال، مجلة جامعة الأزهر بغزة، مج ١٤، ١ (ع) ١.
- البكرى، فؤاده (٢٠١٤) العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات. كلية الآداب، جامعة حلوان.
- الحاج، محمد عبود (٢٠١٢)، دور الثقافة التنظيمية فى تعزيز عمليات إدارة المعرفة فى الشركات العامة (بالتطبيق على شركة الموائى الهندسية) الفترة من يناير ٢٠١٠م إلى يوليو ٢٠١١م، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية. السودان.



- الحربى، أحمد أنور (٢٠١٣)، واقع ممارسة المديرين لعمليات إدارة المعرفة فى مدارس التعليم العام بينبع، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طيبة. السعودية.
- الحمود، حمد (٢٠١٠). خصائص الثقافة التنظيمية فى المدارس الثانوية الحكومية فى المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراة منشورة، إدارة تربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن.
- الحنيطى، محمد فالح، (٢٠١٣)، أثر الثقافة التنظيمية فى إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين فى الوزارات الأردنية. بحث، محكم، دراسات - العلوم الإدارية. الأردن.
- الدوسرى، زابن بن محسن (٢٠١٣)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإدارى فى مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط التربوى، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- السرحانى، حسين بن مريزيق حمدان، (٢٠١١)، الثقافة التنظيمية السائدة فى جامعتى الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدافعتهم للعمل، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة اليرموك. إربد، الأردن.
- السعدى، ماجدة صالح (٢٠٠٧)، دور مدير مدارس منطقة الباطنة شمال فى سلطنة عمان فى توفير الثقافة التنظيمية الفعالة من وجهة نظر المعلمين والمديرين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك. الأردن.

- السواط، سامية بنت عيضة (٢٠١٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر معلمات ومديرات المرحلة المتوسطة. رسالة دكتوراة، إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.
- الشلوي، حمد بن فرحان (٢٠٠٥)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- العاجز، إيهاب فاروق (٢٠١١)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- العتيبي، سلمان ماجد (٢٠١٤)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظومة القيمية لمديرى المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- العزاوي، سامى فياض (٢٠٠٩)، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات. مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض.

- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط٤، الأردن.
- العوفى، محمد غالب العوفى (٢٠٠٥)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- الغامدى، مليحة مسعود مسفر (٢٠٠٩)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي، قسم أصول التربية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة. مصر.
- القرني، عبدالله عايض (٢٠١٦)، الثقافة التنظيمية ودورها في فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة المالية بالرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٨)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة. الأردن.
- الكعبي، جواد كاظم (٢٠١٤)، مسارات الثقافة التنظيمية في إدارة الجامعة المعاصرة، الطبعة الأولى. العين، الإمارات العربية المتحدة.

- المدان، سامى عبدالله (٢٠١٠)، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية فى تنفيذ إدارة المعرفة فى مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن.
- المطيرى، أحمد (٢٠١٦)، مؤشرات البحث العلمى فى المملكة، ورقة علمية، مجلة القافلة، مج ٥٦ (ع) ٤، السعودية.
- المطيرى، سعد بن سعيد (٢٠١٤)، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة فى مدارس التعليم العام فى الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك فيصل. الأحساء.
- المقبل، عبير عبدالعزيز (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية السائدة فى مكاتب التربية والتعليم بنات بمدينة الرياض. إدارة وتخطيط تربوى، كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود.
- النويرى، عبير ماجد (٢٠١٦)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فى المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- يايه، عبد الدائم (٢٠١٢)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال فى عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية بالبلدية، رسالة ماجستير، قسم علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر. الجزائر.

- بكاي، عبد المجيد (٢٠١٦)، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر، رسالة دكتوراة، قسم علم النفس والعمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار. عنابة.
- بو بكر، منصور (٢٠٠٧)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة.
- بوديب، دنيا (٢٠١٤)، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر. الجزائر.
- جعارة، هاني يوسف (٢٠١٠)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.
- جمال الدين، نادية يوسف (٢٠١٤)، تنمية الثقافة التنظيمية في إدارة التعليم الأساسي بليبيا في ضوء الاتجاهات المعاصرة: تصور مقترح، بحث، مجلة القراءة والمعرفة، (ع) ١٥٥، مصر.

- سميع، زيد صالح حسن (٢٠٠٩)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفى دراسة تطبيقية على القطاع المصرفى فى الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان. مصر.
- سيد، أسامة زين العابدين (٢٠١٣)، دور القيادة الإدارية فى تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة أفريقيا العالمية، السودان.
- شايين، إيجر (٢٠١١)، القيادة والثقافة التنظيمية، معهد الإدارة. بالرياض.
- شبير، إبتهاى شكرى (٢٠٠٨)، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات فى مستشفى ناصر، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية. غزة.
- ضوء، عبد الباسط محمد أحمد (٢٠١٤)، تصور مقترح لتطبيق الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالى بليبيا وفعاليتها فى تحقيق منظومة الجودة الشاملة. بحث دكتوراة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية. السودان.

- عاشوري، إبتسام (٢٠١٥)، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقارى بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير. بسكرة.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، جودة، (٢٠١٠)، دور الثقافة التنظيمية فى التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٢٦، (ع) ٢. دمشق.
- عكاشة، أسعد أحمد (٢٠٠٨)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات فى فلسطين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية. غزة.
- علقم، منير محمد حسين (٢٠١٣)، الثقافة التنظيمية ودورها فى صياغة الإستراتيجية دراسة تطبيقية فى وزارة الحكم المحلى الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- عليان، ديمة عبد على (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديرى المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين فى محافظتى القدس ورام الله. رسالة ماجستير، إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية فى نابلس.

- عياد، رببعة (٢٠١٤)، دور الثقافة التنظيمية فى تنمية الابتكار لى العاملين دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى ولاية ورقلة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدى مرباح. ورقلة.
- عيساوى، وهببة (٢٠١٢)، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفى دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابى بوجمة ببشار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير. الجزائر.
- كريمة، ربحى (٢٠٠٨)، أثر الثقافة التنظيمية فى بناء المعرفة التنظيمية، بحث، محكم المؤتمر العلمى الدولى الثانى حول إدارة وقياس رأس المال الفكرى فى منظمات الأعمال العربية، مختبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.
- محمد، إبراهيم عبد القادر (٢٠١٥). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة فى الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية أورانج. رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. عمان.



- معلىق، أماتى جمال (٢٠١٢)، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفى لدى معلمى المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية. غزة.

- مهيد، فاطمة الزهراء (٢٠١٠)، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، رسالة ماجستير، إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة.

- الشمري، الأدهم بن خليفة (٢٠٠٨). دور الثقافة التنظيمية فى تطوير الأداء المهنى للمشرفين التربويين فى منطقة حائل التعليمية من وجهة نظر مديرى المدارس. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك. الأردن.

- **Kosar, Didem** (2016). The Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Culture and School Capacity for Change. National education administration congress, university buca education faculty. Turkey

- **Thiec, Maureen** (1995). A Descriptive Study of Organizational Culture and Climate in Selected Elementary and secondary parochial school. University of north florida.