



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

Syrian Arab Republic

الجمهورية العربية السورية

Ministry of Higher Education

وزارة التعليم العالي

Syrian virtual University

الجامعة الافتراضية السورية

أثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي للعاملين  
دراسة ميدانية شركة سيريتل للاتصالات

## The Impact of Organizational Culture on Job Alienation

### Field Study – Syriatel Mobile Telecom

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي

إعداد الطالبة:

ريم عبد الله

**Reem\_148334**

إشراف الدكتورة: سمر قبلان

## الاهداء

الى والدي الغالي قدوتي وفخري وملهمي أنه بالعلم نسمو ونرتقي وأن الحياة طريق عطاء ونجاح.

الى والدتي الغالية أيقوتة الحب والعطاء اللامتناهي وأماني في دنياي.  
الى الزوج والحبيب ورفيق الدرب معه أكمل مشوار الحياة بالحب والأمل ان شاء الله.  
الى أولادي نبض قلبي من أجلهم أعيث وأنجح ولأجلهم أخوض غمار الحياة بكل محبة وتفان.

الى اخوتي الأحباء منهم استمد القوة والعزيمة وحب الحياة.  
الى أصدقائي وأحبائي من يدعمونني ويقفون بجانبني بود واخلاص.

## الشكر والتقدير

أتوجّه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة الدكتورة سمر قبلان التي ساعدتني على إنجاز هذا العمل، ولم تبخل بتوجيهاتها ونصائحها القيّمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث. لجنة مناقشة البحث الأفاضل الذين أتشرف بمناقشة البحث والدفاع عنه أمامهم. أقول شكراً لكل من علمني ودرسني خلال مدة دراسة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA في الجامعة الافتراضية السورية لما بذلوه من جهد للوصول إلى ما وصلت إليه. ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة لما بذلوه من جهد وعمل لتأهيلنا في عالم البحث العلمي وللموظفين لدعمهم الدائم واستجابتهم السريعة لكل متطلبات الطالب. وشكراً لكل من قام بالإجابة على الاستبيان

شكراً لكم جميعاً

## ملخص باللغة العربية

هدف البحث إلى بيان الأثر بين الثقافة التنظيمية والاعتراب الوظيفي. وتكمن أهمية البحث في تأصيل فكري فلسفي لطبيعة المتغيرات، بوصفها مصطلحات إدارية حديثة. عالج البحث مشكلة عبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية، تم صياغتها استناداً إلى الوضع القائم الذي تشهده الشركة، وتمثلت الفجوة الحقيقية في عدم إدراك أهمية المتغيرات المبحوثة، وتحقيقاً لما تقدم، طورت الباحثة نموذج افتراضي بني على التوثيق وتحديد المهام اعتمد في صياغة خمسة فرضيات مستندة إلى مشكلة البحث وتساؤلاته تحقيقاً لمقاصد البحث. اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، صممت الباحثة استمارة الاستبيان. وتمثل مجتمع البحث في العاملين في شركة (سيريتل) في سوريا، وتم اختيار عينة بحث مكونة من 184 موظفاً من العاملين في الشركة وفروعها من المجتمع الكلي، وتم تحليلها باستعمال الأساليب الإحصائية عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS). خرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية وأخرى تطبيقية شخّصت حقيقة واقع المتغيرات المبحوثة في بيئة أعمال الشركة، وعلى ضوء ذلك تم تقديم عدد من التوصيات.

## Abstract

The objective of the research is to demonstrate the relationship between Organizational Culture and Job Alienation. The importance of research lies in the philosophical rooting of the nature of variables as modern administrative terms. The research dealt with a problem expressed by a number of intellectual and practical questions, which were formulated based on the current situation witnessed by the company, The real gap was the lack of awareness of the importance of the variables studied, and to achieve the above, the researcher developed a virtual model based on documentation and task assignment was adopted in the formulation of five hypotheses based on the problem of research and queries to achieve the purposes of research The research relied on the descriptive and analytical approach. The researcher designed the questionnaire. The research community consisted of Syriatel in Syria. A random sample of 184 the company and its branches from the total society was selected and analyzed using statistical methods through the statistical program (SPSS). The study came out with theoretical and applied theoretical conclusions that identified the reality of the variables investigated in the company's business environment. In light of this, a number of recommendations were presented.

## المحتويات

5.....	الاهداء
6.....	الشكر و التقدير
.....	ملخص باللغة العربية
.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
.....	Abstract
.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
13.....	المقدمة
15.....	الدراسات السابقة
20.....	التعليق على الدراسات السابقة
20.....	اختلاف الدراسة عن الدراسة السابقة: القيمة المضافة للبحث
20.....	مشكلة البحث والتساؤلات
21.....	أهداف البحث
21.....	أهمية البحث
23.....	متغيرات البحث
23.....	.....
23.....	منهجية البحث
23.....	فرضيات البحث

24.....	مجتمع وعينة البحث
24.....	أداة الدراسة
24.....	حدود البحث
26.....	<b>الفصل الثاني: مفهوم و أهمية الثقافة التنظيمية</b>
27.....	مفهوم الثقافة التنظيمية
29.....	مكونات الثقافة التنظيمية
32.....	العوامل المحددة لثقافة المنظمة
33.....	عناصر الثقافة التنظيمية
34.....	مستويات الثقافة التنظيمية
36.....	خصائص الثقافة التنظيمية
37.....	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
38.....	أنواع الثقافة التنظيمية:
43.....	نظريات الثقافة التنظيمية
48.....	أبعاد الثقافة التنظيمية
56.....	نماذج الثقافة التنظيمية
61.....	رأي الباحث
62.....	<b>الفصل الثالث: الاغتراب الوظيفي</b>
62.....	تعريف مفهوم الاغتراب
69.....	مراحل الاغتراب
70.....	أشكال الاغتراب

72.....	أسباب الاغتراب
73.....	مظاهر الاغتراب
74.....	رأي الباحث
75.....	الفصل الرابع: الاطار العملي للبحث

### قائمة الأشكال

23.....	الشكل 1 متغيرات البحث
31.....	الشكل 2 المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية
32.....	الشكل 3 الاعتبارات المؤثرة في الثقافة التنظيمية
38.....	الشكل 4 الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
77.....	الشكل 5 توزيع أفراد العينة حسب الجنس
78.....	الشكل 6 توزيع أفراد العينة حسب العمر
79.....	الشكل 7 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
79.....	الشكل 8 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

### الجداول

39.....	جدول 1 الخصائص القوية والضعيفة لثقافة القوة
39.....	جدول 2 الخصائص المميزة والمظلمة لثقافة التعاطف الإنساني
40.....	جدول 3 الخصائص القوية والضعيفة لثقافة النظم والأدوار
41.....	جدول 4 الخصائص المميزة والمظلمة لثقافة الإنجاز
76.....	جدول 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
80.....	جدول 6 قيم الثقافة التنظيمية
82.....	جدول 7 ثبات المقياس للثقافة التنظيمية والاعتراب الوظيفي
83.....	جدول 8 مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في شركة سيريتل



- جدول 9 مستوى الاغتراب الوظيفي السائد في شركة سيريتل .....84
- جدول 10 مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الشركة .....86
- جدول 11 مستوى الثقافة التنظيمية بأبعاده الاثني عشر لدى العاملين في الشركة ....87
- جدول 12 مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة .....88
- جدول 13 مستوى الاغتراب الوظيفي بأبعاده الخمسة لدى العاملين في الشركة .....89
- جدول 14 اختلاف الثقافة التنظيمية العائد للنوع الاجتماعي للعاملين في شركة سيريتل  
.....90
- جدول 15 اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية العائد لعمر العاملين في شركة سيريتل...91
- جدول 16 اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية العائد للحالة الاجتماعية للعاملين في شركة  
سيريتل .....93
- جدول 17 اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية العائد للمؤهل العلمي في شركة سيريتل..94
- جدول 18 اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية العائد لعدد سنوات الخبرة للعاملين في شركة  
سيريتل .....96
- جدول 19 اختلاف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي العائد للنوع الاجتماعي للعاملين  
في شركة سيريتل .....97
- جدول 20 اختلاف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي العائد لعمر العاملين في شركة  
سيريتل .....99
- جدول 21 اختلاف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي العائد للحالة الاجتماعية للعاملين  
في شركة سيريتل .....100
- جدول 22 اختلاف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي العائد للمؤهل العلمي للعاملين في  
شركة سيريتل .....101
- جدول 23 اختلاف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي العائد لعدد سنوات الخبرة للعاملين  
في شركة سيريتل .....103

75.....	المقدمة
80.....	قياس متغيرات الدراسة:
80.....	قياس الثقافة التنظيمية:
81.....	قياس الاغتراب الوظيفي:
82.....	مقياس الصدق والثبات:
82.....	المعالجة الإحصائية:
83.....	الإجابة عن اسئلة الدراسة:
84.....	اختبار فرضيات الدراسة:
104.....	النتائج والتوصيات:
104.....	النتائج:
107.....	التوصيات:
109.....	قائمة المراجع:
113.....	الاستبيان



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 1.2 الدراسات السابقة
- 1.3 التعليق على الدراسات السابقة
- 1.4 اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة: القيمة المضافة للبحث
- 1.5 مشكلة البحث والتساؤلات
- 1.6 أهداف البحث
- 1.7 أهمية البحث
- 1.8 متغيرات البحث
- 1.9 منهجية البحث
- 1.10 فرضيات البحث
- 1.11 مجتمع وعينة البحث
- 1.12 أداة الدراسة
- 1.13 حدود البحث

## 1.1 المقدمة

تؤثر العديد من الظواهر في السلوك الإنساني ومن الأهمية التعرف على طبيعة هذه الظواهر وإدراك خصائصها حتى نتمكن من القدرة على توجيه ذلك السلوك نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. ومن أبرز تلك الظواهر التي تستحق الدراسة والتحليل ما يسمى الثقافة، فهذه الثقافة بما تتضمنه من خصائص وإمكانيات أصبحت كالهواء الذي نستنشق ونسلم به تسليماً لا نكاد نشعر به وهي تسهم في إعانة الناس على التواصل فيما بينهم وبالتالي فإن نمط الحياة الذي يتبعه الأفراد في مختلف المجتمعات يعتمد في الغالب على ثقافة هذه المجتمعات.

عندما ترتبط الثقافة بالبناء التنظيمي للمنظمات والمؤسسات فإننا نطلق عليها الثقافة التنظيمية حيث تؤثر هذه الثقافة على أداء المنظمة عندما تكون قوية بما تحويه من إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة وبالتالي فإن قوة الثقافة التنظيمية تلعب دوراً كبيراً في التقليل من المشكلات داخل المنظمة وترفع فعاليتها في أداء الواجبات مما يؤدي في المحصلة إلى تحقيق الرضا والولاء الوظيفي من خلال الدور الذي تلعبه في تنمية الإحساس بالهوية وتقوية الالتزام برسالة المنظمة وتوضيح ودعم معايير السلوك.

طرأت في عصرنا الحالي العديد من التغييرات والتحولات التي امتدت إلى أبعد من البنى التحتية والتطور العمراني وتطور شبكات الاتصالات والتواصل بين البشر عبر الأقمار الصناعية، حيث شكلت هذه التأثيرات انقلاباً في المفاهيم والقيم والمعتقدات والرؤى نحو مختلف القضايا والإشكاليات التي تعترض الإنسان في حياته سواء كانت تلك القضية سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو غير ذلك. وفي هذا الإطار يمكن القول أن المجتمع لا يستطيع تبديل قيمه التقليدية وإدخال القيم الجديدة خلال فترة قصيرة إذ أن تبديل القيم هو عملية صعبة وشائكة وتستغرق وقتاً طويلاً.

وفي هذا السياق يمكن القول بأن أفضل التقنيات الحديثة إذا لم يتم وضع الأساس لها أولاً أي جعلها جزءاً من رسالة وأهداف المنظمة وثقافتها وقيمها فلن يكتب لها النجاح وبالتالي فإن التغييرات المتلاحقة التي يزخر بها العصر الحالي إذا لم يقابلها تغيير مواز من قبل الأفراد سيؤدي ذلك إلى إحداث هوة ثقافية تفقدهم القدرة على مواجهة هذه التغييرات الطارئة هذا بالإضافة إلى ما ستولده لدى هؤلاء الأفراد من شعور متزايد بالاغتراب والذي يعبر عن انعزال الفرد عن عمله و عما يحيط به من مؤثرات بسبب ما يعيشه من حالة بعد، مما يؤدي إلى نتائج سلبية على الفرد بشكل عام وعلى إنتاجية عمله بشكل خاص.

ولكل ما سبق رأت الباحثة ضرورة إجراء دراسة تقف من خلالها على واقع الاغتراب الوظيفي للعاملين في شركة سيرينتل للاتصالات وتحديد مدى علاقته بالثقافة التنظيمية وذلك لأهمية مفهوم الاغتراب الوظيفي للآثار السلبية المتوقعة نتيجة وجوده على الفرد وعلى المنظمة التي يعمل بها.

## 1.2 الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة للاستفادة منها في هذا البحث وفيما يلي ملخص لأهمها:

### 1. دراسة عنوز (1999) بعنوان "الاغتراب الوظيفي ومصادره: دراسة ميدانية حول

#### علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي بإقليم الشمال"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الشعور بالاغتراب الوظيفي ومصادره لدى فئة الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية بإقليم الشمال وذلك للتعرف على مسببات هذه الظاهرة باختلاف تلك المتغيرات الشخصية والتنظيمية لأفراد العينة وقد تكون مجتمع الدراسة من (381) ممرضاً وممرضة قانونياً، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع

(251) استبانة وقد أشارت النتائج أن شعور أفراد العينة بالاغتراب الوظيفي بغض النظر عن جنسهم متشابه مع وجود ميل أكثر لدى الذكور وترتيب مصادر ذلك الشعور هي فقدان روح الألفة والمودة، سلبيات الإدارة البيروقراطية، عدم تحقيق التوقعات.

## 2. دراسة الصرايرة، أكثم عبد المجيد (2013) بعنوان " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية دراسة مسحية".

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية، كما بحثت في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع وأبعاده كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى أن نمط الثقافة التنظيمية السائد هو الشخصية إذ أنه لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة، وجاء القوة بالدرجة الثانية الذي كان يتوافق بدرجة أقل، جاءت ثقافة الدور والمهمة بالترتيب الثالث والرابع وهما أقل توافقاً مع الإبداع. وقد تم قياس الإبداع في شركات عينة الدراسة من خلال أبعاده، إذ كان متغير التغيير والقدرة على حل المشكلات واضحين بدرجة أكثر من بقية المتغيرات الفرعية.

## 3. دراسة المصري (2015) بعنوان " الاغتراب لدى الأكاديميين الفلسطينيين – دراسة ميدانية حول أبرز مظاهره ومصادره والخيارات السلوكية لمواجهته"

هدفت الدراسة إلى معرفة مظاهر الاغتراب لدى العاملين في جامعة الأقصى حيث قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة قوامها (141) أكاديمي وبينت النتائج الميدانية أن 48% من عينة الدراسة يعانون الاغتراب ممثلاً في العجز والعزلة واللامعيارية واللامعنى والاعتراب الذاتي كما وضحت الدراسة أن حملة الماجستير يعانون الاغتراب أكثر من حملة الدكتوراه وقد حصلت المصادر الداخلية لاغتراب الأكاديميين على نسبة 89.6 % في حين كانت

المصادر الخارجية 86.7 وأن نسبة 50% من عينة الدراسة يفضلون الخيار التمردى والثورى بينما نسبة 40.9% يفضلون الخيار السلوكى الانسحابى أما الخيار الخضوعى فقد حصل على نسبة 9.1%.

#### 4. دراسة الهيتى (2015) بعنوان " تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية فى أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين فى مدينة الحسين بن عبد الله الثانى الصناعى".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد القيم الثقافية الفردية والقيم الثقافية التنظيمية فى أداء العمالة الوطنية الأردنية والعمالة الأجنبية الصينية وإلى معرفة أولويات القيم ومستوى الفروق بينها لدى أفراد عينة الدراسة. عمد الباحث إلى توزيع استبانة على عينة بلغت (685) فرداً حيث تم معالجة هذه الاستبانات باستخدام أساليب التحليل الإحصائى.

أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة:

- هناك تأثير للقيم الثقافية الفردية والتنظيمية على الأداء الفردى ولكن هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الأردنية والعمالة الصينية.
- هناك فروق إحصائية بين أولويات القيم لدى العمالة الأردنية والعمالة الصينية.
- دراسة الخوالدة (2015) بعنوان " أثر مصادر ضغوط العمل على الاغتراب الوظيفى فى الدوائر الحكومية فى ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان) فى جنوب الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مصادر ضغوط العمل على الاغتراب الوظيفى فى الدوائر الحكومية فى محافظات الجنوب فى الأردن.

تم توزيع استبانة على أفراد العينة البالغ عددهم (477) فرد وبعد تحليل البيانات إحصائياً توصلت الباحثة إلى أن هنالك ضغوطاً يعانى منها العاملون بدرجة متوسطة كما أن مستوى



الاغتراب الوظيفي عندهم كان متوسطاً، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي.

- دراسة المجالي (2016) بعنوان " أثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن ."

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وتم توزيعها على عينة مكونة من (411) فرداً وتم استخدام مجموعة من التحاليل الإحصائية لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص النموذج البيروقراطي مجتمعة في الاغتراب الوظيفي.

5. دراسة الدويلة (2016) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية واشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 23 شركة وقد بلغ حجم العينة الخاضعة للتحليل الإحصائي (211) فرد واستخدم الباحث الإحصاء الوصفي واختبار الانحدار البسيط والمتعدد لتحليل بيانات الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

6. دراسة العريفي، منصور محمد. (2019) بعنوان: الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أنماط ثقافة المنظمة السائدة ومستوياتها في شركات التأمين اليمنية.
- التعرف على مدى تأثير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الشركات في رضا العاملين، ومدى تأثير المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية المعدلة في هذه العلاقة.
- الإسهام في وضع بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تستفيد منها شركات التأمين في هذا المجال.
- الإسهام في توفير قاعدة معلومات تستفيد منها الشركات في تطوير أعمالها، ورفع كفاءات إداريها.

7. دراسة عبد السالم (2019) بعنوان " محددات ظاهرة الاغتراب في العمل- دراسة تطبيقية مقارنة على العاملين بشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى "

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في: ماهي العوامل المحددة لظاهرة الاغتراب الوظيفي في العمل وهل تتباين هذه المحددات بين العاملين بشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى باختلاف نوعهم وطبيعة عملهم وقد خلص الباحث إلى أن 61 % من العاملين بالعينة الاستطلاعية يشعرون بالاغتراب في العمل حيث يميلون إلى العزلة والجلوس وحيداً لأوقات طويلة وعدم القدرة على حل المشاكل والقيام بأعمال غير مرغوبة وأداء أعمال غير هامة ومن أهم أسباب هذا الشعور هو عدم إشراك العاملين بصنع القرار والشعور السائد بخصخصة المنظمة في وقت قريب.

### 1.3 التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نلاحظ أن معظمها تناول أحد جوانب الموضوع فمنهم من سلط الضوء على ظاهرة الاغتراب الوظيفي فقط ومنهم من درس تأثيرها على رضا العاملين ومنهم من درس أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

### 1.4 الاختلاف عن الدراسات السابقة: القيمة المضافة للبحث

في حدود علم الباحث لم أجد أثر للدراسة المطلوبة في الدراسات السابقة وتم تطبيق الدراسة في شركة اتصالات محلية (سيريتل) بحيث تبين وجود أثر للثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة.

### 1.5 مشكلة البحث والتساؤلات

يشكل مناخ العمل والثقافة السائدة به الوتيرة الأساسية في أية منظمة، فإذا ما اتصف هذا المناخ بالصفة الأخلاقية التي تجسد بمضمونها التكامل والتعاون بين أعضاء المنظمة، انعكس ذلك على نجاح وديمومة المنظمات التي تسعى إلى البقاء والتميز خاصة مع تزايد الاهتمام بالسلوكيات التي تعزز العمل الوظيفي. ويتضح لنا من المقدمة أهمية كل من متغيري الثقافة التنظيمية والاغتراب الوظيفي وتأثيرهما الواسع في مجريات الحياة بمختلف أنماطها وأشكالها وبالتالي صعوبة تجاهلها حينما نتعامل مع الأفراد داخل التنظيمات المختلفة.

ونظراً لهذه الأهمية التي يتمتع بها كلا المفهومين على الصعيد النظري والعملي سيتم التعرف على مدى شيوع هذين المفهومين في شركة سيريتل للاتصالات حيث أن هذه الشركة تجذب عدداً كبيراً من الأفراد، وإن التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية لديها بالإضافة إلى التعرف على درجة شيوع الاغتراب الوظيفي فيها سيسهم في تفسير العديد من المظاهر داخل هذا النوع من المنظمات سواء أكانت إيجابية فنعمل حينئذ على تنميتها وتعزيزها أو كانت سلبية لمحاولة التخلص منها أو التقليل من آثارها الغير مرغوبة.

تكمّن مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في شركة سيريتل؟
- ما مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الديموغرافية في شركة سيريتل؟
- ما هو مستوى الاغتراب الوظيفي للعاملين في شركة سيريتل؟
- ما مدى اختلاف مستوى الاغتراب الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية في شركة سيريتل؟
- ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي للعاملين بشركة سيريتل؟

### 1.6 أهداف البحث

تتجسد أهداف البحث في محاولة:

- التعريف بمفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم الاغتراب الوظيفي ومعرفة خصائصهما وأبعادهما والعناصر المكونة لهما.
- تحديد مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات.
- تحديد مستوى الاغتراب الوظيفي المدرك لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات.
- تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين في الشركة.
- تحديد مدى اختلاف مستوى الاغتراب الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين في الشركة.
- تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة.

### 1.7 أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية موضوعاً حيوياً يتعلق بالسمات الرئيسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، إذ تسهم هذه السمات في وضع أطر اتخاذ القرار في المنظمة، والمساعدة في التنبؤ بالاستجابات السلوكية المتوقعة من الأفراد وتتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من سعيها للتوصل إلى طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على شعور العاملين بالاغتراب في المنظمة التي يعملون فيها وفي الأثر الذي تتركه على إجراءات العمل في المنظمة. هذا بالإضافة إلى كونها تهدف إلى التعرف على مظاهر وأبعاد الاغتراب الوظيفي والأثر الذي يمكن أن تحدثه ثقافة المنظمة في الحد أو تنمية هذا الشعور وبروزه بشكل واضح بين العاملين فيها.

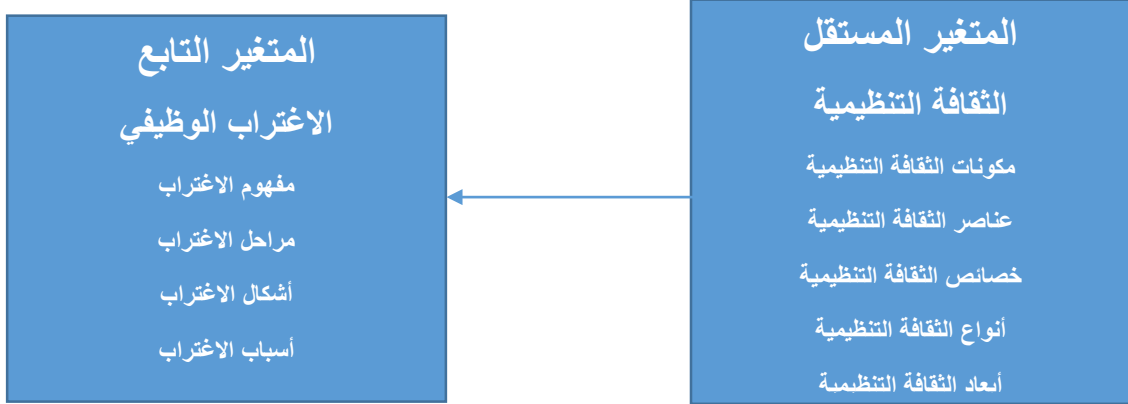
### ثانياً: الأهمية العملية:

تشهد شركة سيرينتل للاتصالات اليوم زيادة كبيرة في أعداد الموظفين وحجم العمل والمشاريع التي تقوم بها ومما لا شك فيه أن هناك الكثير من الأساليب والأهداف وعناصر العمل التنظيمي تحتاج إلى تعديل، فالمنظمات تجد نفسها من حين لآخر أمام متغيرات تفرض عليها بعض التغيير لملاءمة البيئة المعاصرة.

وقد لاحظت الباحثة من خلال خبرتها في العمل في المنظمة واحتكاكها بفرق العمل المختلفة انخفاض الروح المعنوية وارتفاع الشعور بالاغتراب الوظيفي لديهم في الآونة الأخيرة والذي يؤدي بالمحصلة إلى انخفاض مستوى أدائهم وزيادة شعورهم بالإحباط والظلم والذي سيؤثر سلباً على أعمال المنظمة.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها يمكن مساعدة المدراء في تقديم برامج لتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم لتحسين مستوى الإنتاجية. بالإضافة إلى تعديل نظام المكافآت و الحوافز في سبيل تشجيع الموظفين بما ينعكي على دعم وزيادة كفاءة العمل.

## 1.8 متغيرات البحث



الشكل 1 متغيرات البحث

## 1.9 منهجية البحث

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء أفراد عينة الدراسة، فقد جاءت هذه الدراسة وصفية وميدانية تحليلية، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية التي تعزز الإطار النظري الذي تقوم عليه الدراسة. و تم جمع البيانات الأولية و الثانوية الضرورية لاجراء البحث، ومن ثم تحليلها من خلال برنامج الإحصاء SPSS للوصول الى النتائج المرادة.

## 1.10 فرضيات البحث

### الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي للعاملين في شركة سيريتل للاتصالات.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سيريتل.

**الفرضية الرابعة:** يختلف مستوى الوعي بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

**الفرضية الخامسة:** يختلف مستوى الوعي بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سيريتل باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

### **1.11مجتمع وعينة البحث**

العاملون في شركة سيريتل\_ الإدارة في دمشق، العينة عدد من العاملين بشكل عشوائي بسيط.

### **1.12أداة الدراسة**

تم في البداية التطرق إلى قسم نظري يمكن من خلاله استعراض عدد من النظريات ضمن موضوع البحث ومن ثم سيتم إجراء البحث من خلال قسم عملي يتضمن:

- توزيع استبيانات على مجتمع الدراسة.
- تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS الإحصائي للتوصل إلى النتائج والتوصيات.

### **1.13حدود البحث**

**الحدود البشرية:** العاملون في شركة سيريتل.

**الحدود الزمنية:** 2022-الشهر الخامس اقتصرت الدراسة على استقصاء آراء الموظفين في فترات المناوبة الصباحية وبالتالي فإن العاملين في فترات المناوبة المسائية يخرجون من نطاق البحث، كما أن العاملين في قطاع الاتصالات قد لا يتوافر لديهم أوقات الفراغ الكافية مما يشكل صعوبة في استرداد الاستبانات في الفترة الزمنية المطلوبة.

الحدود المكانية: سيريتل - دمشق.

حدود موضوعية: أثر الثقافة التنظيمية وأبعادها (الخاصة بالقيادة والعاملين) على

الاغتراب الوظيفي.



## الفصل الثاني

### مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية

2.1 الفصل الثاني: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية

2.1 مفهوم الثقافة التنظيمية

2.2 مكونات الثقافة التنظيمية

2.3 العوامل المحددة لثقافة المنظمة

2.4 عناصر الثقافة التنظيمية

2.5 مستويات الثقافة التنظيمية

2.6 خصائص الثقافة التنظيمية

2.7 الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

2.8 أنواع الثقافة التنظيمية:

2.9 نظريات الثقافة التنظيمية

2.10 أبعاد الثقافة التنظيمية

2.11 نماذج الثقافة التنظيمية

2.12 رأي الباحث

## 2.1 الفصل الثاني: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة، أثبتت بأنها محدد أساسي للنجاح.

## 2.1 مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر الصورة المتكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل.

يعرف "شين" في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة بأنها: مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها الأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها. (عصفور: 2008)

كما يرى (Charles Handy) بأنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي وفقها يتم ممارسة السلطة ومكافئة العاملين ومراقبة أدائهم، وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط؟ وما مداه الزماني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد وإجراءات أم يكفي بالنتائج؟ وما هي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحقهم في الابتكار.

ويرى (Miner) أن ثقافة المنظمة هي ما يشارك به الأفراد المؤسسة.

ويعتقد (ديل) أن الثقافة هي ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفة وغير الملموسة وتلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع أو مكان العمل، وهي التشكيل الكامل الأفكار والسلوك الإنساني للمؤسسة. (ياسين: 1998)

وعرفها (محمد القريواتي) بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه. (بن سالم: 2000)

كما تعرف على أنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالشركة، حيث إن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك الأهداف وسياسة الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها.

وعرفها (Kossen) بأنها مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة. (العميان: 2002)

وعرفها الكاتب (Gibson) بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة. (حريم: 2004)

وتعرف أيضاً بنمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة، بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجهة للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والمناورات السياسية والحركات المسرحية التنظيمية والمجازات والرموز. (الهوري: ص 286)

وبهذا ينطوي تحت مفهوم الثقافة التنظيمية العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا، وبالتالي فهي تمثل مجموعة

من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتكتسب هذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمات، وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، ولذلك تعد ركناً أساسياً في المنظمات المعاصرة، إضافة إلى أنها تلعب دوراً بارزاً في التأثير على التنمية الإدارية، حيث تتأثر عمليات التنمية الإدارية بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلباً أو إيجاباً الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة للوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها.

فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة، ويميزها عن المنظمات الأخرى.

## 2.2 مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالآتي:

### 1. المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة: هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من

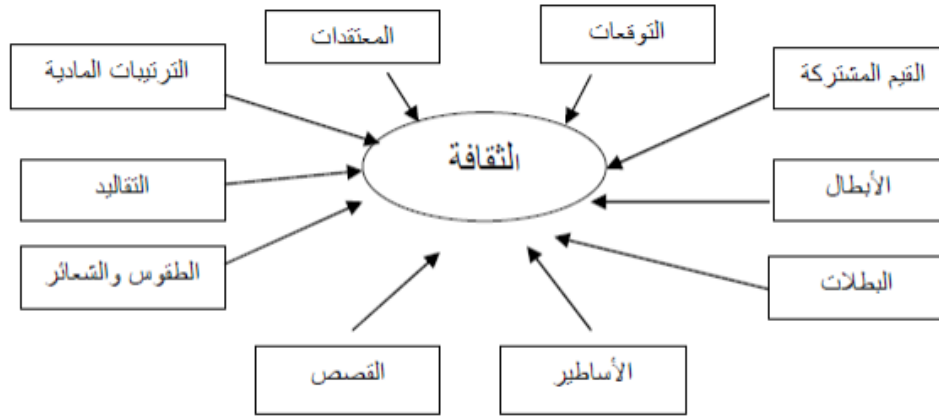
قبل أعضاء المؤسسة والتي توجه تصرفاتهم. هذه القيم لا تنفك أن تكون سبباً مهماً في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الاستراتيجية وطابع الاتجاه أو العلاقات أو المصالح بين الناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى المعايير التي تشكل حقيقة للمؤسسة. هذه القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة، ويمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في:

- **رسالة المنظمة:** وهي الهدف الأساسي للمنظمة والتي تبين ماذا تفعل المنظمة؟ وما هي عقيدتها التي تؤمن بها؟
- **المبادئ:** ماذا تقدم المنظمة؟ ومن تخدم ويتم تحقيق هذه المبادئ عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال.

- **استراتيجية المنظمة:** أي البرنامج أو المنهج الذي تدير عليه المنظمة لخدمة الأطراف المعنية، فقد تكون إحدى استراتيجيات المنظمة هي تحسين تكاليف المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيا والجودة والتكاليف. (جاد الرب: 2005)
- 2. الأسطورة:** هي الحكايات والقصص التي نحكيها من أجل خلق المؤسسة، أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دوراً في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها.
- 3. الأبطال:** سواء كانوا حقيقيون أم من صنع خيال، أحياء أم أموات فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية الانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها. هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.
- 4. الشعائر والطقوس والتقاليد:** وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم. (موسى: 2005)
- 5. اللغة:** هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.
- 6. الترتيبات المادية:** إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالباً ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها، والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة.

7. **الهيكل التنظيمي:** مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة. عصفور(2008)

8. **الممنوعات:** هي مواضيع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب أن نقع فيها، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذلك الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل. (جاب الرب: 2005)



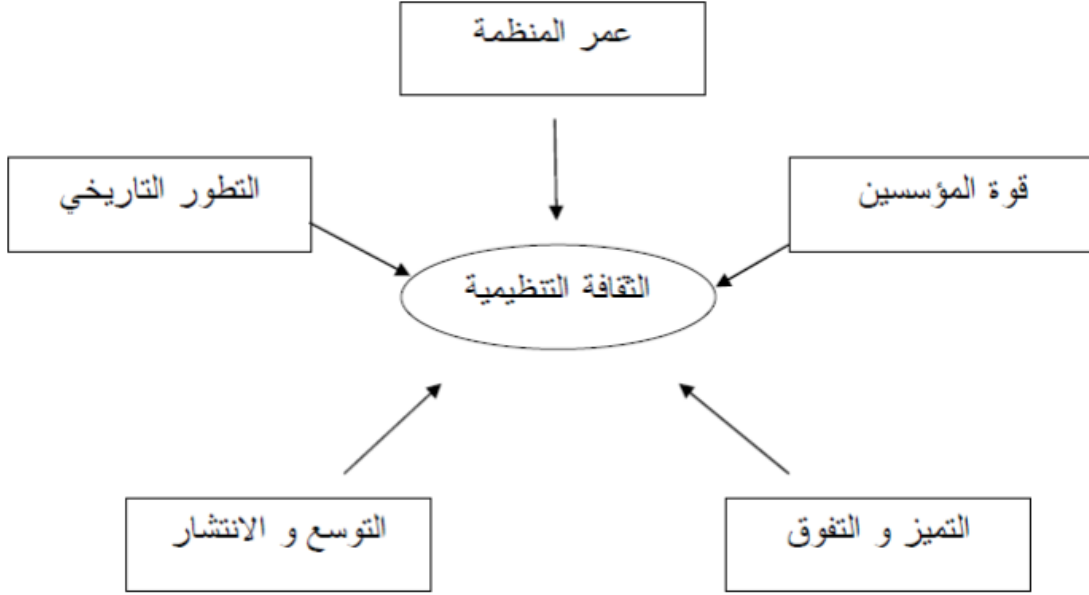
الشكل 2 المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية من اعداد الباحث

وبالتالي تتعدد وتتباين مكونات الثقافة التنظيمية، ويتوقف عددها وقوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها (جاب الرب:2005):

- عمر المنظمة: أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.
- قوة المؤسسين: أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.
- التطور التاريخي: أي قصص النجاح وال فشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الأزمات.

- التوسع والانتشار: فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.

- التميز والتفوق: سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.



الشكل 3 الاعتبارات المؤثرة في الثقافة التنظيمية

### 2.3 العوامل المحددة لثقافة المنظمة

تتشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها: (المرسي: 2008)

1. الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
2. الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
3. التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
4. المنافع التي يحصل عليها أي عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.

5. الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق تفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المؤسسة مما يلي:

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة والأصدقاء والمجتمع.
- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة.
- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات وممارسات في المجتمع

#### 2.4 عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي كما يلي:

**القيم التنظيمية:** القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ. أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، وتعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.. الخ.

**المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.

إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات هي:

أ- الأفكار الصحيحة



## ب- الأفكار الخاطئة

ت- الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها

وكل هذه الافكار تلعب دوراً هاماً في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم.

**التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

**الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع. ويعتبر مفهوم المعايير من أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية التي تعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعياً وتنظيماً، إلى جانب أهميته في علم الاجتماع، حيث يشير إلى طرق العمل، وما يقوم به الأفراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته. العميان (2002)

## 2.5 مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط.

يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

## ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

## ثقافة النشاط / الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها .

## ثقافة المؤسسة:

عادة ما يكون للمؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام وقطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر

وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة. (أوبكر: 2008)

## 2.6 خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية: (أوبكر: 2008)

**الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين. وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

- الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والادوات والمعدات والأطعمة.

**الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

**الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها الأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتترايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل بين هذه العناصر والخصائص.

**الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

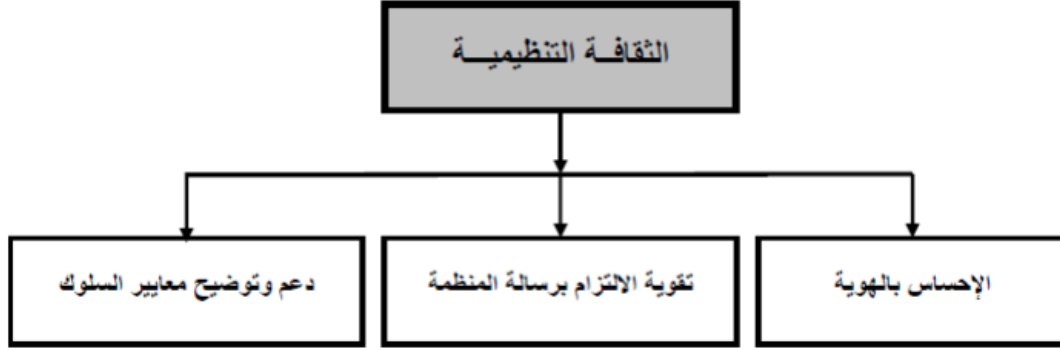
**الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما فيها من تغيير من جانب آخر.

## 2.7 الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

إن الثقافة ليست ثابتة في تأثيرها على المنظمات بمختلف أشكالها وأحجامها حتى في الموقف الواحد وبالتالي فإنه يمكن القول أن هنالك العديد من وظائف الثقافة التنظيمية التي تتشارك فيها المنظمات وهذا لا يتعارض مع وجود بعض الوظائف الخاصة التي قد تتناسب مع فترة زمنية محددة أو تتناسب مع اعتبارات بيئية معينة وعلى العموم يمكن ذكر الوظائف الأساسية التالية للثقافة التنظيمية: (جاد الرب: 2005)

1. تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
2. تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
3. دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال

وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الاوقات المختلفة.



الشكل 4 الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

هذا بالإضافة إلى وظائف أخرى نذكر منها:

- توفير أداة رقابية تستطيع من خلالها أن تكيل السلوك التنظيمي.
- القيم الإيجابية تقلل نسبة الخطأ إلى أقل حد ممكن وتقلل من التكاليف، فأصحاب القيم يؤدون الأعمال التي يكلفون بها بأقل تكاليف ممكنة وبأعلى درجات الاتقان مع الحرص التام على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تلعب دوراً جوهرياً في تحديد مناخ العمل وأنماط القيادة وتشكيل الاستراتيجيات والسلوك التنظيمي وعمليات المنظمة.
- تخفف وتقلل من الغموض فهي تخبر الإدارة كيف يتم القيام بالأمر وما هي أولويات العمل، كما تحدد اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تعاملهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة

## 2.8 أنواع الثقافة التنظيمية:

يعتبر جون كوتر وزميله من أول من قاما بدراسة ثقافة الشركة وقاما بتصنيف ثقافة المنظمة إلى أربعة ثقافات وهي: (الهوري: 2002)

## 1- ثقافة القوة:

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على الاتجاه، الحسم، الإرادة.

جدول 1 الخصائص القوية والضعيفة لثقافة القوة

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
يعطي الناس لرغبات رئيسها الاولوية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل	القائد قوي جذاب له حضوره (كاريزما) يجلب الشجاعة للجناء والوضوح للشاعرين بالضياح
يخشى الناس إعطاء أخبار غير سارة لرؤسائهم	يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين
لا يناقش الناس رؤسائهم حتى لو كانوا مخطئين	القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن في صالح المنظمة وأعضائها
يكسر الناس أصحاب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة	يتطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين
المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ وهي محجوزة الأصدقاء والحلفاء	يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية

## 2- ثقافة التعاطف الإنساني:

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على التعاطف، والعلاقات، والخدمة.

جدول 2 الخصائص المميزة والمظلمة لثقافة التعاطف الإنساني

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
-----------------	----------------

يتعاطف الناس مع بعضهم في العمل، فهم يتعاونون في العمل إلى أقصى درجة	دائماً يركز الناس على العالقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل
يضع الناس قيمة مرتفعة على الانسجام، فهم يتأكدون دائماً أن الصراعات قد تم حلها وأن كل شخص على المركب على حد التعبير	لا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف والتعاطف الإنساني
يعطي الناس وقتهم وطاقاتهم الآخرين حيث إنهم يهتمون بغيرهم ويسمعون وينصتون لبعضهم البعض	يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن القضايا تزداد عمقاً، فالانسجام سطحي والصراعات كامنة
يشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية	عندما لا يمكن الحصول موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وبالتالي تفقد الاتجاه.
يشعر الناس أنهم يقدرون بعضهم البعض ويقدرون إنجازات الآخرين	تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس

### 3- ثقافة النظم والأدوار:

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النظام، والاستقرار، والرقابة.

جدول 3 الخصائص القوية والضعيفة لثقافة النظم والأدوار

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
يسير الناس على القواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل	يتم الحكم على أداء الأشخاص على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان

يتم مكافأة الناس على أساس التزامهم باللوائح	يعتبر إثماً كبيراً تعدي الشخص حدود سلطاته أو الاجراءات المعتمدة
تخفيض الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والارتباك	عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب
يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح	إن التحديد الدقيق الاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق
سلطات ومسؤوليات الوظائف موضحة توضيحاً جيداً مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية	من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تيبأس من المحاولة.
إن نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة	يتم التعامل مع الناس على أنهم أجزاء أو قطع غيار لآلة وليس على أساس أنهم كائنات حية

#### 4- ثقافة الإنجاز:

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النجاح، والنمو، والتميز.

جدول 4 الخصائص المميزة والمطلبة لثقافة الإنجاز

الخصائص الممثلة	الخصائص المميزة
يشعر الناس بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تبرر الوسيلة أحياناً	يشعر الناس بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف والقيم، فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم



يشعر الناس أنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة وهي ترفع من نظرتهم إلى أنفسهم	يضحي الناس بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الاجتماعية وحتى صحتهم من أجل العمل
يدير الناس أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضرورياً	يتعاون الناس فيما بينهم داخلياً حيث يراهم الآخرون منافسين أقوياء وربما متكبرين
لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل	تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع
يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى	لأن الانتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح أخطائها

ويذكر العميان أن هناك نوعان من الثقافة:

- ثقافة قوية.
- ثقافة ضعيفة.

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

- 1- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- 2- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح الأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

بينما في الثقافات الضعيفة، فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة في بعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة (العميان: 2002)

واكتشف بيترز ووترمان نوع من الثقافة التنظيمية وهو الثقافة التنظيمية الإبداعية وهذا التكوين من القيم والمعتقدات السائدة لدى المنظمات المبدعة:

- 1- اعتقاد في أن تكون الأفضل.
- 2- اعتقاد في أهمية تفصيلات التنفيذ.
- 3- اعتقاد في أهمية البشر كأفراد.
- 4- اعتقاد في تفوق الجودة والخدمة.
- 5- اعتقاد في أن معظم أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين ومن ثم لا بد من الاستعداد لمعاونة المقصر.
- 6- اعتقاد في أهمية عدم الرسمية في تعزيز الاتصالات.
- 7- اعتقاد صريح ومعرفة لأهمية النمو الاقتصادي والأرباح. (جاري: 1992)

## 2.9 نظريات الثقافة التنظيمية

يتفق معظم المفكرين على أن الثقافة تنشأ عن طريق التفاعل بين افتراضات ونزعات المؤسسين للمنظمة وبين ما يتعلمه الموظفون الأوائل من خبراتهم الذاتية وإزاء هذه النظرة فقد تبني المفكرون واحدة من وجهات النظر الثلاثة التالية فيما يتعلق بالثقافة:

1- الثقافة هي نتاج الهيكليات والوظائف الموجودة في المنظمة، وهذا يبين على سبيل المثال أن المنظمة ذات الأسلوب المركزي تختلف ثقافتها عن تلك المنظمة ذات الأسلوب اللامركزي.

2- الثقافة هي نتاج اتجاهات الأفراد نحو العمل وهي نتاج للتعاقدات السيكولوجية للأفراد مع منظماتهم.

3- الثقافة هي نتاج المحددات القانونية وغيرها من المؤثرات البيئية الأخرى.

وفيما يلي أهم النظريات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

أولاً: **نظرية المؤسس والرمز (Pettigrew):** تتلخص هذه النظرية في أن المؤسس الأول للمنظمة هو الذي يشكل ثقافة المنظمة وبالتالي فإن هذا المؤسس يخلق نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء من خلال طريقتين:

- القيادة الرمزية: من خلال تحويل قيم وثقافة العاملين لتتوافق مع القيم الثقافية والأخلاقية والتنظيمية التي يحملها الرمز.
- ثقافة التغيير الداخلي: من خلال قيادة التغيير وتبديل الثقافة السائدة في المنظمة وذلك بوسائل متعددة مثل تغيير الانظمة والهيكل التنظيمي وأنظمة الرقابة وتجري عمليات التغيير هذه بهدف تعزيز المشاركة والمرونة وتيسير التكيف والإبداع للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

تركز هذه النظرية على أن المدير/ المؤسس هو الذي يحدد ويستخدم الإشارات والرموز للتأثير على الثقافة التنظيمية من خلال الرؤية الخاصة بالثقافة التنظيمية، كما أن القائد يلفت الانتباه إلى الأنشطة اليومية التي تدعم وتقوي رؤية الثقافة التنظيمية من خلال التأكد من أن الرموز والشعارات والسلوكيات بشكل عام تتطابق مع القيم الجديدة ولا تتناقض معها، ويمثل تحديد العناصر الثقافية لمؤسس المنظمة الجانب الأول، بينما قبول أو ترسيخ هذه العناصر الجانب الآخر.

إن بعض المنظمات لها جذور تاريخية ولها رموز ومؤسسون، وعلى الرغم من ذلك فإن هؤلاء المؤسسين قد يقومون ببعض الممارسات التي تتم في إطار العمل الروتيني المتكرر للدعاية الشخصية أو لاعتبارات سياسية وللبقاء في المنصب وبالتالي إهمال المكون الثقافي للمنظمة وأهمية تأثيره وتعظيم الاستفادة منه في زيادة وتحسين الأداء والجودة، بالإضافة إلى عدم أخذ التغييرات الثقافية في الحسبان عند إجراء التغييرات التنظيمية سواء أكانت نابعة من داخل المنظمة أو نتيجة التغييرات البيئية السائدة.

**ثانياً: نظريات المسارات (Schein):** تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة التي تتخذ مساراً مرحلياً يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وكي تحقق الجماعة أهدافها وافترضاها فإنها تسير ضمن المسارات التالية:

- مسار السلطة الاستقلالية: بمعنى أنه من القائد الذي سيقود المنظمة، وكلما تميز هذا القائد بمجموعة من الخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة تنظيمية خاصة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.
- مسار التآلف وتبادل الأدوار: من خلال الانتماء للجماعة، ويعتمد ذلك على مدى تمتع العاملين والإدارة بالالتزام.
- مسار الابتكار: ويتعلق بالقدرة على ابتكار الحلول والبدائل الإبداعية للتصدي لكافة المشكلات والتحديات البيئية التي تعترض المنظمة وتواجهها.
- مسار البقاء والنمو: إن بقاء المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على المرونة والتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة، ولا يمكن لذلك أن يتم إلا من خلال إحداث تغيير ثقافي يتم غالباً عن طريق القادة، ولكن لا بد من ملاحظة أنه ليس من السهل تغيير القيم والعادات والأعراف وفق هذه المراحل، إذ لا بد من وجود مبررات قوية وحوافز أكيدة تدفع بهذا الاتجاه.

عندما تنجح المنظمة في اختيار من يقودها يتعزز لديها عنصر الألفة والانسجام والشعور بالنجاح، وهذا يقودها إلى فكر إبداعي يكرس النجاحات الأولية ولكن بشيء من التوازن والمقدرة على التكيف مع البيئة، وتكون مرحلة التكيف هي الحد الفاصل بين البقاء أو الفشل.

**ثالثاً: نظرية مستويات الثقافة (Fombrun) :** يمكن أن تتطور الثقافة من خلال ثلاثة مستويات هي: (الزهراني:2007)

- 1- المستوى الاجتماعي: إن العناصر الثقافية التي يمتلكها الأفراد إنما هي حصيلة البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها، وهذه العناصر نتاج لبعض المظاهر الاجتماعية السائدة كالمستوى التعليمي والمتغيرات الاقتصادية وغيرها، لذا تبرز أهمية أن تنسجم ثقافة المنظمة واستراتيجياتها التنظيمية مع ثقافة المجتمع.
- 2- المستوى الصناعي: تتشابه العديد من المنظمات ضمن إطار الصناعة الواحدة بالعديد من القيم المهيمنة، فمثال تتصف المنظمات العاملة في الصناعة البنكية والمالية بقيم المحافظة والرسمية بشكل أكبر من غيرها من الصناعات الأخرى.
- 3- المستوى التنظيمي: فالثقافة التنظيمية هي جزء من الثقافة الأوسع الأم، وترتبط هذه الثقافة مجموعة من القوانين المحددة للسلوك في المنظمة.

**رابعاً: نظرية المستويات (Fleishman) :** تتشكل الثقافة في إطار عدة مستويات هي:

- المجتمع الذي يتضح من خلال الدين والأعراف والتقاليد والمعتقدات واللغة والطقوس والشعائر والقيم وطبيعة التفكير وأنماط الحياة.
- مستوى الجماعة، ويقصد بها المنظمة التي تتكون من عدد من الأفراد.
- يتم مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة التي تكون الثقافات الفرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته.

إن هذه النظرية تؤكد على أن هذه المستويات تتجسد من خلال ما يحمله القائد من خصائص ومميزات تترك آثارها على أفراد المنظمة.

**خامساً: نظرية المجالات (Jones) :** عالجت هذه النظرية الثقافة التنظيمية من خلال دراسة التفاعل بين العوامل الداخلية للمنظمة وما يحيط بها من عوامل خارجية وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية هي نتاج لما يلي:

- البعد التطوري: فكل منظمة عندما تنشأ تكون لها ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمراحل تتمثل بالاستقرار والاستجابة والتحدي والابتكار.
- البعد الداخلي: اتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة والتحسين المستمر.
- البعد الخارجي: مدى التكيف والتفاعل مع العوامل البيئية الخارجية، وهنا لا بد للمنظمة أن تتسم بالمرونة والابداع والمخاطرة.

إن هذه المجموعات الثلاثة تعمل كمجموعات ضغط باتجاه تكوين الثقافة أو تغييرها أو نشوء ثقافات فرعية جديدة، ومن خلال تفاعل هذه المجموعات يتم تبني التجديد أو أهداف جديدة أو تغيير النسيج الثقافي للمنظمة.

**سادساً: نظرية التفاعل التنظيمي (Ivancevich) :** تختلف هذه النظرية عن نظرية المجالات في أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة التفاعل فقط بين العوامل الداخلية للمنظمة وعلى النحو التالي: (الصرايرة: 2003)

- الوظائف الإدارية: التي تشمل على وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- المكونات التنظيمية: التي تشمل على القواعد والإجراءات والقوانين والهيكل التنظيمي والعمليات والاتصالات.

ومن خلال التفاعل بين العوامل الداخلية مجتمعة تنتقل سمات الثقافة التنظيمية وعناصرها التي تم تشكيلها من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات وتقرب هذه النظرية في وجه من أوجهها من نظرية المؤسس والرمز، لأنها تدعم مقولة أن الإدارة العليا هي المنشئ لثقافة المنظمة.

## 2.10 أبعاد الثقافة التنظيمية

### 1- البعد الخاص بالقيادة:

يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة ومنهجية قيادة التغيير والتطوير ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليه.

وفيما يلي عرضاً موجزاً للعناصر السبعة المكونة للبُعد الخاص بالقيادة:

- إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه: هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس وموجه ومتداخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدافع والحافز للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وثم الثانية تكون إيجابية.
- دور الإدارة وأسلوبها:

ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب أم أن دورها سباق ومخطط مسبقاً، تضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات، تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها. هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟

لا شك أن الدور الأول التابع يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة وتقليدية ومتواكلة، ولا دور الثاني المستقل يعبر عن ثقافة تنظيمية متطورة إيجابية.

- إدراك المسؤولية:

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معاً. فهل يدرك العاملون أنهم غير مسؤولين عن شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسؤولين عن كل شيء؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسؤوليتها عن كل شيء في المنظمة، وأن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة.

- أسلوب التحول والتطور:

إذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو الملتصقات، وأن تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومتخلفة، وإذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً لجميع أوجه أنشطة المنظمة، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة الأزمات.

- الدافعية والسلوك البشري:

قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق ودوافع المتعة في العمل، أو أن سلوكهم ينم عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة.

ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين، ومن ثم مستوى أدائهم وطريقة الإشراف والتعامل معهم، عكس النظرة الثانية التي تنم عن ثقافة إيجابية دافعة محفزة.

- قيادة التغيير بالمنظمة:



قد تبني ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير ومن ثم التطوير أمر مفروض عليهم، وإذا لم يشاركوا فيه ولم يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذا تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبني على أن التغيير سلوك يبدؤه الرؤساء ويشاركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط له حتى إتمام آخر مراحلها، هنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.

#### ● المشاركة والملكية والمخاطرة:

إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات الهابطة فقط وتفصل تماماً بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية وهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، فسوف تسود روح المشاركة والتعاون وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

#### 2- البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية:

#### ● طبيعة الاتصالات:

تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى لأسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة، وغير سريعة، ويكون الناس متوجسون من بعضهم، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئاً فيخطئ أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الاخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال وتتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية وحافزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات ولا مهام ولا وقوف على مراحل العمل أولاً بأول.

#### • إقبال الأفراد على العمل الجماعي:

قد تؤيد الإدارة العليا بالشركة وتساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة، وتشجع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو إيجابية، من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة، وعلى النقيض من ذلك قد تزكي الإدارة روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت. ومن ثم تسود علاقات الحب ولا احترام ولا إيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف.

#### • توزيع المهام والأدوار ومعرفتها:

قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تنبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، والإدارة لا تقف تماماً على الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تنبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تكون هذه المهام تحت يد الجميع، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد

يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

#### • الإيمان بأهمية التدريب:

إذا كانت الثقافة التنظيمية تنظر للنشاط التدريبي على أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة، وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية والمصداقية، أما إذا كانت هذه الثقافة تبني على أن التدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنوياً مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة يضعون التدريب كنشاط في أولوياتهم، وأنه طريقهم للتقدم والنمو والريادة ولا تغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والتنمية.

#### • مواصلة التعليم:

قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية لا تشجعهم على ذلك، وأن التطوير الذاتي لا يتاح إلا لعدد محدود من العاملين، وأن هذا المطلب يسعى إليه العاملون ولكنهم لا يحصلون عليه إلا بصعوبة، مثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المنظمة والعاملين في الأجل الطويل، إذ أن مستوى تعليم العاملين جزء هام من الثقافة التنظيمية ويمكن أن يكون عائقاً في سبيل تطويرها. وقد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة وتعرف أهمية وقيمة مساندة ومؤازرة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات وللقدرات الخاصة بموظفيها وعمالها إلى حدها الأقصى، وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية ولاتدريبية وتلبية هذه الاحتياجات.

#### • مدى استقرار الأهداف:

إذا كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة تأسست على أنه لا توجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة، تتحول إلى أعمال وإجراءات، وأن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف طبقاً لظروف كل مرحلة، فإن هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام. أما إذا كانت المنظمة تضع أهدافاً طويلة الأجل تتفرع عنها أهداف قصيرة، وأن المنظمة كلها تسير في اتجاه واحد فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد صفوف العاملين وتكريس جهودهم باتجاه الهدف.

#### ● متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ:

قد تكون ثقافة المنظمة لا تشجع على متابعة التقدم بالنسبة الاستعداد للطوارئ، ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل والتكاسل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات الأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، فهي ثقافة المبادأة وليست ثقافة رد الفعل، ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجئ.

#### 3- البُعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه:

يشمل هذا البُعد العناصر السبعة التالية:

#### ● قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم:

قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي والشعور بالجور والتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس

تماماً حين تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد.

- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين:

إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الاداء يتم بمعايير مختلفة، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تتعلق بعدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبباً لإثارة المشكلات.

- حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد:

إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية الأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة، وهنا يكونون مستعدين لإثارة المشكلات، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

- الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:

إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي وإنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.

- عدد ساعات العمل ومواعيده:

قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد، فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداداً للقلق وإثارة المشكلات

وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة، وإن المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة الاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.

- العدالة والمساواة في معاملة العاملين:

إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات والتذمرات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، ولن يقع في غبن ويتفرغ لعمله الأساسي.

- المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز: (الحوطي: 1994)

إذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأن كل موظف فيها مهماً سواء أكان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الاتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة.

وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات والتربص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية. ومن ناحية أخرى أيضاً فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي وتوليد الدافع على الإنجاز

وتصبح المنظمة هي المكان الذي تتحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات أما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الإنجاز أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السلبية.

### 2.11 نماذج الثقافة التنظيمية

ركزت أغلب نماذج الثقافة التنظيمية على ثقافة الأفراد أنفسهم كونهم منتجي هذه الثقافة، وقد تجمعت الأبعاد والعناصر المكونة للثقافة التنظيمية جنباً إلى جنب لتشكّل مجموعة من النماذج الهامة والتي تمكن من دراسة الثقافة التنظيمية واستخدامها في العديد من التطبيقات العملية، وأهم هذه النماذج ما يلي:

أولاً: نموذج هارسن: يعد من الأوائل الذين اهتموا بدراسة الثقافة التنظيمية، كما أن نموذجه يعتبر من أوسع النماذج من ناحية المحتوى والمضمون لاشتماله على الأنماط الثقافية الموجودة في معظم المنظمات، وهذه الأنماط هي: (ملحم: 2003)

- ثقافة القوة: تكون القوة والنفوذ في يد عدد محدود من الأفراد الذين يتحكمون بسير المنظمة.
- ثقافة الدور: تبنى المنظمة على أساس عدد من الوظائف الإدارية وتمنح السلطة عن طريق الكفاءة والجدارة وتسير وفق الإجراءات والقواعد العلمية.
- ثقافة المهمة: تكون موجهة نحو العمل، ويرتكز الإنجاز والاحتكام على النتائج وتكون قوة هذه الثقافة معتمدة على خبرة أفرادها والصلة الوثيقة بين أقسامها.
- ثقافة الفرد: يحدد الأفراد بشكل جماعي الطريق الذي تسير عليه المنظمة، إذ تعمل المنظمة لصالح أفرادها وترفض الهرمية لإنجاز أعمالها.

ثانياً: نموذج جونز: صنف الثقافة على أساس توجهات العاملين في المنظمات من ناحية اهتمامهم وإنتاجيتهم والبيروقراطية والبحث والتطوير وعلى النحو التالي:

- ثقافة بيروقراطية: تلتزم بتوجيهات صارمة تضعها الإدارة وتحدد المجالات الرسمية والسلطة وكيفية اجتيازهم وفصلهم، ويحدث ذلك حينما يكون العمل الإنتاجي روتينياً.
- ثقافة إنتاجية: تتبدل توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف الأداء لما يوفره العمل من ضمانات كافية أو المشاركة بالأرباح وتقليل دوران العمل.
- ثقافة مهنية: تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على مبدأ القيادة عن طريق تبادل الأدوار بدلاً من الرسمية والقواعد والإجراءات.

ثالثاً: نموذج كوين ومكارثي : صنف العالمان الثقافة على أساس نوع الشخصية وطريقة تعاملها بالمعلومات وذلك على النحو التالي:

- ثقافة تطويرية: تتصف بالإبداع والابتكار وسعة الأفق، مما يتطلب استخدام المعلومات لغرض الدعم الخارجي والحصول على الموارد لغرض النمو والبقاء.
- ثقافة هرمية: تتسم بالتعامل الرسمي مع المعلومات من خلال إجراءات التوثيق والتقييم والمراجعة وغير ذلك.

رابعاً: نموذج ديفرز وميلر: تنقسم الثقافة على أساس الجانب النفسي للقائد الإداري وفقاً لما يلي:

- السمات الشخصية
- السمات المهنية
- الثقافة الموهوبة
- الثقافة البيروقراطية
- الثقافة السياسية

خامساً: نموذج كامرون وكوين:

يحتوي هذه التصنيف على أربعة أنماط للثقافة تتحرك على محورين أساسيين هما:



• ثقافة تتحرك على محور الثبات / التغيير وهنا يوجد نوعان من المنظمات:

أ- منظمات تحرص على ثبات منتجاتها وسياساتها وأسعارها مثل المدارس والشركات الحكومية.

ب- منظمات تحرص على تغيير منتجاتها وسياساتها وأسعارها مثل شركات الكمبيوتر والاتصالات.

• ثقافة تتحرك على محور الداخل/ الخارج، وهنا يوجد نوعان من المنظمات:

أ- الداخل يعني المحافظة على مصالح واعتبارات العملاء الداخليين مثل أصحاب المنظمة والعاملين.

ب- الخارج يعني تقديم مصالح واعتبارات العملاء الخارجيين وضرورة أخذها بعين الاعتبار مثل العملاء والأسواق والمنافسين.

وينتج عن تفاعل هذين المحورين أربعة أنماط من المنظمات هي: (الصريرة:2003)

1- النمط الناتج عن تفاعل محور التغيير ومحور التركيز على الخارج (الفدائيون):  
يمتاز بالابتكار والمبادرة والرؤية المستقبلية.

2- النمط الناتج عن تفاعل محور الثبات ومحور التركيز على الخارج (السفينة):  
يمتاز بالمنافسة والاهتمام بالأرباح والقدرة التنافسية.

3- النمط الناتج عن تفاعل محور التغيير ومحور التركيز على الداخل (السيرك): يتسم  
بالإشراف والتنسيق والروح المعنوية وروح التعاون.

4- النمط الناتج عن تفاعل محور الثبات ومحور التركيز على الداخل (الهرم): يتسم  
باللوائح والتعليمات والالتزام والدقة بالمواعيد.

سادساً: نموذج فرانسيس وودكوك: إن القيم التنظيمية التي قدمها العالمان تعد شاملة لجميع التصنيفات فضلاً على أنه تم اختبارها في العديد من المنظمات على اختلاف ثقافتها

وبيئاتها وقد أثبت العالم أن التنظيم الذي تتوافر فيه مثل هذه القيم يعتبر تنظيمياً ناجحاً وقد تم تقسيم القيم التنظيمية تحت أربع قضايا إدارية مهمة هي: (الزهراني: 2007)

● إدارة الإدارة: يجب على المنظمة التعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ ودور الإدارة كما يجب التأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وأن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم، وبناء على هذه القضية الجوهرية تتفرع ثلاث قضايا فرعية هي كما يلي:

أ- القوة (النفوذ): تمتلك مجموعة الإدارة المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة أو المشروع أو المصادر التي يمكن أن تحوز عليها واتخاذ القرارات.

ب- الصفوة / النخبة: إن نوعية الأشخاص الذين يقومون بالأدوار الإدارية يعتبر أمراً حاسماً، لذا من الضروري الحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية، وكذلك الاهتمام بالتطوير المستمر لكفاءاتهم.

ت- المكافأة: المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه، ومن الضروري اتباع نظام الحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين المتميزين أصحاب المهارات والقدرات العالية.

● إدارة المهمة: تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل، حيث أن أي منظمة تجارية سوف تفشل إذا لم تحقق أهدافها، ولذلك لا بد من أداء العمل بإتقان.

وتتفرع عن هذه القضية الجوهرية ثلاث قضايا فرعية هي كما يلي:

أ- الفعالية: إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج، والفعالية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ب- الكفاية: إن المنظمة الناجحة تبحث دائماً عن أفضل الطرق لعمل الأشياء كما أنها تبني الاعتزاز والفخر على أساس أداء العمل.

ت- الاقتصاد: المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية وضرورة الاقتصاد في النفقات.

● إدارة العلاقات: تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين، وأن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين.

وبناءً على هذه القضية الجوهرية تتفرع ثلاث قضايا فرعية هي كما يلي:

أ- العدل: إن المنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد وإدراكهم وشعورهم ذو أهمية كبيرة، كما يجب عليها أن تقيم العاملين بشكل عادل.

ب- العمل الجماعي (فرق العمل): الجماعة المنظمة جيداً والمحفزة تستطيع أن تنجز أكثر من مجرد مجموعة الأفراد الذين يشكلون هذه الجماعة، وتتميز العلاقات بين أفراد فريق العمل بالثقة والاحترام والتعاون المتبادل، وهذا لا ينفي وجود الخلاف واختلاف الآراء، حيث أن الخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تنساب بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء فريق العمل، وتمتاز هذه المعلومات بالوضوح والدقة.

ت- القانون والنظام: إن المنظمة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باقتدار نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات يحكم بدوره تصرفات الأفراد، ولا بد من وجود معايير ومبادئ يرجع إليها العاملون لتنظيم السلوك التنظيمي وإدارة الصراعات.

● إدارة البيئة: تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس في عالم التجارة، حيث يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وأن تبحث عن

الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها، وتتفرع عن هذه القضية الجوهرية ثلاث قضايا فرعية هي كما يلي:

أ- الدفاع: إن المنظمة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تصنع بعد ذلك خطة دفاعية قوية.

ب- التنافس: حينما تمتلك المنظمة ميزة تنافسية فإنه سيكون بمقدورها توليد مبيعات أكثر من المنافسين أو استقطاب عمالء جدد أكثر مما لدى المنافسين، وإضافة إلى ما سبق فإنه يوجد العديد من أنواع الميزة التنافسية مثل هيكل تكاليف الشركة، شبكة توزيع المنتجات ودعم العملاء.

ث- استغلال الفرص: من الحكمة العملية أن تبحث المنظمة عن فرص في الخارج بدلاً من أن تعطي مجالاً للآخرين لينتزعو أفضل الفرص.

## 2.12 رأي الباحث

على الرغم من أن موضوع الثقافة التنظيمية يرجع الى الثمانينات من القرن الماضي، الا أن مفهومها لا يزال يختلف من مجتمع لأخرو من مؤسسة لأخرى بحكم تأثرها بالثقافة الاجتماعية من جهة والمتغيرات الاقتصادية من جهة أخرى. ولكن بالمجمل هي مجموعة من القيم ولمعتقدات والمبادئ. بالإضافة الى أنها رؤوية المنظمة وقواعدها ورموزها التي تؤثر على تماهي الموظفين مع المنظمة.

يمكن دورها في تحسين الأنماط السلوكية في المنظمة للتغلب على التحديات الداخلية والخارجية وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم للعمل والتطوير، بالإضافة الى دورها الفعال داخل التنظيم الإداري مما يساعد بشكل فعال وملائم لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية التنظيمية.

## الفصل الثالث: الاغتراب الوظيفي

3.1 تعريف مفهوم الاغتراب

3.2 مراحل الاغتراب

3.3 أشكال الاغتراب

3.4 أسباب الاغتراب

3.5 مظاهر الاغتراب

3.6 رأي الباحث

## الفصل الثالث: الاغتراب الوظيفي

3.1 تعريف مفهوم الاغتراب

استقطبت ظاهرة الاغتراب التي يعاني منها الأفراد في الحياة العامة وما تتركه من انعكاسات سلبية على صحتهم، وحيويتهم، وتطورهم، العديد من الباحثين في مختلف أنحاء العالم وهذا ما يدل عليه حجم الدراسات التي صدرت وتصدر عنهم، والتي تناولت موضوع الاغتراب بمختلف أنواعه بالبحث والدراسة، وذلك نتيجة للتطورات الكثيرة التي تواكب هذا العصر والأهداف المتوالية يوماً بعد يوم ولحظة بعد أخرى، حيث أننا في تسارع مع وتيرة الزمن وارتفاع في مستوى الطموح والتغير الثقافي.

ويمكن القول أن الاغتراب ظاهرة إنسانية امتد وجودها ليشمل مختلف أنماط الحياة الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، وفي كل الثقافات، حيث تزايدت مشاعر هذا الاغتراب وتعددت نتيجة لطبيعة العصر الذي يعيشه الإنسان، عصر المتناقضات، عصر التنافس

والتغيرات المتلاحقة، عصر طغت فيه المادة، مما أدى إلى إصابة الإنسان بالكثير من المشاكل والاضطرابات، والتي جاء في مقدمتها ظاهرة الاغتراب التي لفتت انتباه الباحثين والدارسين وكانت محط اهتمامهم الأول. (عويدات: 1995)

ضمن المفهوم اللغوي والاصطاحي للاغتراب، فإن الاغتراب لغوياً يعني "اختلاف مشاعر الفرد عن الأفكار والمعتقدات والقيم التي تلتزم بها الجماعة التي ينتمي إليها" ومن الناحية الاصطلاحية، فإن مفهوم الاغتراب يشير إلى الشعور بالانفصال عن الذات والمجتمع، أو بين الذات والمجتمع، أو بين الذات ونفسها. والمعنى اللغوي لكلمة الاغتراب تاريخياً له سياقات رئيسية أربع هي: (المغربي: 1976)

- 1- السياق القانوني: استخدمت كلمة الاغتراب في القانون الروماني بمعنى النقل والتسليم واستنبط هيجل معنى الاغتراب من معرفته بالقانون فاعتبر النقل والتسليم عنصراً يؤلفان ما يمكن تسميته بالحركة الجدلية الاغتراب.
- 2- السياق النفسي الاجتماعي: تشير كلمة الاغتراب إلى ما يحدث للفرد من اضطرابات نفسية وعقلية، وما يشعر به من غربة وجفاء مع من حوله.
- 3- السياق الديني: فقد وردت كلمة الاغتراب في الترجمات والشروح اللاتينية فيما يتعلق بالخطيئة كالانفصال عن الله.
- 4- السياق السيكولوجي: وهو حالة فقدان الوعي، وعجز أو فقدان القوى العقلية أو الحواس.

وقد عرف شتا الاغتراب على أنه "عرض مركب من عدد من المواقف الموضوعية والذاتية التي تظهر من أوضاع اجتماعية وفنية، يصاحبها سلب معرفة الجماعة وحريتها، بالقدر الذي تفقد معه القدرة على إنجاز الهدف والتنبؤ في صنع القرارات. (شتا: 1976)

ومن زاوية أخرى فقد عرف الاغتراب بأنه "ظاهرة مركبة وطبيعية إنسانية تتفاوت قوة وضعفاً لمواقف موضوعية وذاتية تمثل إفراطاً في الضغوط والمتطلبات البيئية التي ينجم

عنها انعدام الشعور بالهوية وفقدان القدرة نسبياً على إنجاز الأهداف ووضع القرارات، كما يعني فقدان الحس أو غياب الوعي نسبياً والشroud الذهني بصور متفاوتة من شخص لآخر باختلاف المستوى الثقافي والمعرفي والعمق الديني والبناء النفسي ودرجة الضغوط والعوامل النفسية. (محمود: 1995)

وظهر التنوع في استخدام مصطلح الاغتراب بعد ذلك كنتيجة مصاحبة لاختلاف الاتجاهات الفلسفية التي اهتمت بتناول هذا المفهوم منذ أول استخدام فلسفي له في نظرية العقد الاجتماعي، إلا أن معظم التحليلات المعاصرة تكاد تجمع على أن أول استخدام منهجي منظم لمصطلح الاغتراب جاء به هيجل في الفلسفة المثالية الألمانية، وبعد ذلك استخدم ماركس مصطلح الاغتراب في أجزاء أخرى من مؤلفه رأس المال وذلك في تحليله لطبيعة العلاقات الاجتماعية في النسق الرأسمالي الإنتاج.

### مفهوم الاغتراب عند روسو (1612-1661م)

أشار روسو إلى المفهوم القانوني للاغتراب مؤكداً على مسألة التنازل أو التخلي، حيث يتنازل الأفراد عن بعض أو كل حقوقهم وحررياتهم للمجتمع، وذلك بحثاً عن الأمن الاجتماعي في إطار المجتمع، ويعد روسو من أبرز الفلاسفة المحدثين الذين تحدثوا عن الاغتراب قبل هيجل، وفي كتابه "العقد الاجتماعي" يتحدث روسو عن الاغتراب ليشمل معنيين، هما: ( رجب: 1993)

- المعنى الإيجابي: وفيه يقول روسو أن الاغتراب هو تلك العملية التي من خلالها يقدم كل شخص ذاته للجماعة لتكون تحت توجيه الإرادة العامة، وتصبح جزءاً من الكل، وبذلك يكون الاغتراب هنا عاماً يضع فيه الإنسان ذاته من أجل هدف كريم للجماعة.
- المعنى السلبي: يرى روسو أن الحضارة قد سلبت الإنسان ذاته وجعلته عبداً للمؤسسات الاجتماعية التي أنشأها وأصبح تابعاً لها، من هنا يفقد الإنسان التناغم العضوي فتحدث

المشاكل بين ما ينبغي أن يكون عليه الإنسان وبين ما يكون عليه بالفعل وبذلك يحدث  
الاغتراب

### مفهوم الاغتراب عند هيجل (1660-1531م )

يعد هيجل أبرز المتحدثين عن الانفصال المتأصل في وجود الإنسان كفاعل وكموضوع لأفعال الآخرين، ولقد شاع استخدام الاغتراب بمعنى الانفصال في الفلسفة المثالية الألمانية، التي أصلت حالة الانفصال وأقامت نسقاً من الثنائيات المتقابلة، وقد ميز هيجل بين أنواع الاغتراب العديدة على مستوى الشخصية والنظم الاجتماعية والثقافية، وأثار قضية جوهرية وهي أن اغتراب الشخصية يكمن في الصدام بين ما هو ذاتي وما هو واقعي. كما يعد هيجل أول من عالج مصطلح الاغتراب في الفلسفة الألمانية ويرجع الفضل إلى كارل ماركس في تحويله إلى أداة للتفسير في الاستقصاءات الاجتماعية، ومع أن ماركس استخدم مفهوم الاغتراب في تحليلاته الدينية والسياسية، إلا أن تركيزه عليه في تحليل العمل وفي مناقشة تقسيمه أدى إلى انتشاره في العلوم الاجتماعية. (غيث: 1997)

### مفهوم الاغتراب عند كارل ماركس (1515-1551م )

يعتبر كارل ماركس في مقدمة من تناولوا الاغتراب باعتباره ظاهرة اجتماعية تاريخية سواء من حيث نشأتها أو تطورها، وباعتباره مفهوماً علمانياً مادياً، فقد استقى مفهوم الاغتراب من أعمال هيجل حيث كانت نقطة الانطلاق في تفكيره السياسي والاجتماعي هي فكرة اغتراب الإنسان عن الدولة كمواطن، وقد تدرج حتى وصل إلى فكرته الأساسية عن الاغتراب وهي اغتراب الإنسان عن العمل من خلال فهمه للنظام الاقتصادي. وقد اهتم ماركس في دراسته للمجتمع بالواقعية والشمولية، وأن الإنسان أهم محور بالذات في العمليات الاقتصادية، وقد تناول ماركس الاغتراب الذي يصاحب العمليات الإنتاجية من أربعة زوايا هي:

1. اغتراب العامل عن ناتج عمله.



2. اغتراب العامل عن عمله.
3. اغتراب العامل عن نفسه.
4. اغتراب العامل عن الآخرين.

من هذا المنطلق ركز ماركس على الاغتراب كظاهرة تاريخية تتعلق بوجود الإنسان في العالم، حيث أن مصدر الاغتراب عنده هو الإنسان، فالإنسان هو الذي يصنع ويضع الجهد لإنتاج الأشياء التي لا يملكها فعال الأمر الذي يسبب الاغتراب لديه. (عويدات: 1995)

### مفهوم الاغتراب عند إيرك فروم (1536-1905م)

قد تحدث فروم عن الاغتراب بشكل عام واستخدم في شرحه لهذا المفهوم مصطلحات عديدة، وأقر أن هيجل هو الذي صاغ مفهوم الاغتراب، وأن هيجل وماركس قاما بإرساء أساس فهم مشكلة الاغتراب، وأنه يحاول تطبيق مفهوم ماركس عن الاغتراب على الموقف المعاصر. ظاهرة الاغتراب عند فروم يمكن إرجاعها إلى جذورها التاريخية في أفكار العهد القديم وخاصة في سفر التكوين منذ بداية الخلق، حيث يشير فروم إلى الشقاق الذي يحدث بين الله والإنسان نتيجة السقوط في الخطيئة أو الترددي في المعصية، وبالتالي يحدث الاغتراب لدى الإنسان، وهو ما قصد به فروم اغتراب الإنسان عن الله. وقد استخدم فروم اصطلاح الاغتراب في كافة مجالات الحياة المعاصرة بصورة فعلية، حيث تناول الاغتراب في:

- اغتراب الإنسان عن الطبيعة: يرى فروم أن الإنسان قادر على تجاوز الطبيعة وذلك بما يملكه من ناصية للعقل ووعي للذات وتؤدي عملية الانفصال عن الطبيعة إلى اغتراب الإنسان عنها وعن الآخرين.
- اغتراب الإنسان عن المجتمع: يرى فروم أن هيكل المجتمع قد أسس على نحو يجعل معه الأفراد مغتربين بطرق مختلفة، أي أنه أرجع اغتراب الإنسان إلى الهيكل

الاقتصادي السياسي المعاصر، وأن قهر الاغتراب يكون من خلال إجراء التغييرات اللازمة في جوانب النظام.

- اغتراب الإنسان عن ذاته: ركز فروم في مناقشته لمفهوم الاغتراب على قضية اغتراب الإنسان عن ذاته، مع العلم أن مفهوم فروم عن الذات مشابه لمفهوم ماركس وهيجل، وذلك من خلال التركيز على معاني الخصوصية، الإرادة والاستقلال عن التوجيه الخارجي، ويتمثل الاغتراب عن الذات حسب تصوره في شيء مماثل لانعدام أو افتقاد الشعور بالذات وبالعمومية والفردية. (شاخت: 1981)

### مفهوم الاغتراب عند سيمان (1561-1923م)

وتناول سيمان مفهوم الاغتراب من الناحية الاجتماعية، وظهر في بحثه المعروف حول معنى الاغتراب، خمسة معان أو أبعاد الاغتراب وهي:

أولاً: فقدان السيطرة أو حالة اللاقدرة (Powerlessness)

وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير (ليست لديه القدرة) على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، فالفرد المغترب هنا لا يتمكن من تقرير مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث الكبرى أو في صنع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيره فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته.

ثانياً: اللامعنى أو فقدان المعنى (Meaninglessness)

وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بأنه يفتقر إلى مرشد أو موجه للسلوك والاعتقاد، والفرد المغترب هنا يشعر بالفراغ الهائل نتيجة لعدم توفر أهداف أساسية تعطي معنى لحياته وتحدد اتجاهاته وتستقطب نشاطاته، كما يعني عجز الفرد عن الوصول لقرار.

ثالثاً: اللامعيارية (Anomie) أو (Normlessness)

وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة، وأنه بحاجة إلى استخدام طرق غير مشروعة وغير موافق عليها اجتماعياً لإنجاز الأهداف، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه.

رابعاً : الانعزال الاجتماعي أو حالة العزلة والانتماء (Social Isolation)

وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بالخربة والانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمع، وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء إلى المجتمع أو الأمة.

خامساً : الاغتراب الذاتي أو النفور من الذات (Self-Estrangement)

وهنا يشير الاغتراب لشعور الفرد بعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتياً، أي أن الإنسان لا يستمد الكثير من العزاء والرضا والاكتماء الذاتي من نشاطاته ويفقد صلته بذاته الحقيقية ويصبح مع الزمن مجموعة من الأدوار والسلع والأفئعة، ولا يتمكن من أن يشعر بذاته ووجوده إلا في حالات نادرة. (الزغل: 1991)

أما عن مفهوم الاغتراب الوظيفي فقد ارتكز مفهوم الاغتراب الوظيفي في دراسات الاغتراب على فكرة الفاعلية الوظيفية، بمعنى شعور الفرد بمدى قدرته على التأثير في مجريات العمل الذي يمتهنه، سواء على مستوى القرار الوظيفي، أو مستوى الأحداث الناتجة عنه في المجتمع الذي يعيش فيه، وعلى هذا الأساس اعتبر الفرد الذي يشعر بضالة الفرص أمامه للتأثير على هذه العملية في المجتمع بأنه مغترب وظيفياً.

كما أن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الاغتراب الوظيفي دارت في الغالب حول مجال محوري رئيسي هو سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو الخيارات والفرص المتاحة لهم من قبل الأنظمة العمالية في مجتمعاتهم، ومدى استعدادهم لمحاولة تبديل ما لا يرضون عنه من تلك الخيارات والفرص الوظيفية المطروحة في تلك المجتمعات.

مما سبق يتبين لنا أن مفهوم الاغتراب مفهوم فلسفي أسهمت فيه العلوم المختلفة، كعلم الاجتماع، علم النفس، السياسة والاقتصاد، وهو مفهوم قديم قدم الإنسان نفسه حيث لازمه في جميع العصور والأزمنة، فالأديان السماوية الثلاث الإسلام واليهودية والمسيحية تلتقي على مفهوم أساسي للاغتراب، بمعنى الانفصال عن الله، وقد تطور مفهوم الاغتراب وكثرت المجالات التي استخدم فيها، وانتهى الحديث عنه كظاهرة نفسية تنتشر بين الأفراد فتجعلهم يشعرون بالانفصال النسبي عن أنفسهم ومجتمعاتهم، وقد دفع هذا الباحثين إلى إخضاع هذه الظاهرة للبحث العلمي لتحديد نسبة انتشارها.

وقد حمل لواء هذا الاتجاه بعض علماء علم الاجتماع مثل ملفن سيمان وانطوني داندن، حيث اهتم أنصار هذا الاتجاه بتطوير التعريفات الواردة في التراث السوسيولوجي والسيكولوجي والفلسفي لموضوع الاغتراب بهدف تطويعها للعمل التجريبي.

وحسب هذا المفهوم السوسيولوجي المتعدد الأبعاد لظاهرة الاغتراب فإنه يمكن النظر إلى الإنسان المغترب على أساس أنه الشخص الذي لا يحس بفاعليته ولا أهميته ولا وزنه في الحياة، ويشعر تبعاً لذلك بانعدام تأثيره على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، والإنسان المغترب يشعر بأنه يفتقر إلى مرشد أو موجه للسلوك ويشعر كذلك بأن اتساق القيم التي يخضع لتأثيرها أصبحت نسبية ومتناقضة وغامضة ومتغيرة باستمرار وبسرعة، وفي علاقاته ونشاطاته الاجتماعية يشعر الإنسان المغترب بأنه لا يحقق ذاته ولا يشعر بسعادة فيها ويتجه تبعاً لذلك إلى العزلة والنفور من الذات. (أبكر: 1410)

### 3.2 مراحل الاغتراب

إن تحليل أبعاد الاغتراب يمر ضمن ثلاثة مراحل أساسية: (شتا: 2003)

1- مرحلة التهيؤ للاغتراب: تتضمن مفهوم فقدان السيطرة ببعديه المتمثلين في سلب المعرفة وسلب الحرية ومفهومي فقدان المعنى واللامعيارية على التعاقب.

2- مرحلة الرفض والنفور الثقافي: يتم في هذه المرحلة التفاعل بين الجوانب الذاتية والجوانب الموضوعية، فالأهداف والأفكار مكانها في الجانب الذاتي لا في الجانب الموضوعي أو الواقع، ويتمثل نقلها إلى الواقع إدخال عنصر آخر يتمثل في التحقيق، وما بين الأهداف والتحقيق يوجد عنصر ثالث يتمثل في الوسيلة المحركة لعنصر التحقيق ويتمثل هذا العنصر في الإرادة، وملخص هذه المرحلة أنه ستعارض فيها اختيارات الأفراد مع الأهداف والتطلعات الثقافية.

3- مرحلة تكيف المغترب: في هذه المرحلة يتكيف الفرد الفاعل مع الوضع الذي يفصله عن الوضع الاجتماعي، أو يصير تكيفه غير مساير للجماعة، ويترتب على هذه المرحلة عندما ترفض الثقافة اختيارات الأفراد تكيف الأفراد مع أشكال سلوك المغترب، والتي تتوزع بين المجاراة والتمرد والثورة من ناحية وبين السلبية المتمثلة بالانسحاب من جهة أخرى.

### 3.3 أشكال الاغتراب

- تنوعت تقسيمات الاغتراب وأشكاله بسبب الاختلاف في النظرة إليه ونتيجة لاختلاف تخصصات من تناول هذا المفهوم، ولكن يمكن إجمال الأشكال والأنواع التالية للاغتراب: (الصرايرة: 2005)

- 1- من ناحية شموليته واتساعه: يمكن أن يقسم الاغتراب إلى قسمين:
  - الاغتراب الشامل (العام): يشعر فيه الفرد بأنه غريب عن كل شيء.
  - الاغتراب الجزئي (الخاص): شعور الفرد بأنه لا ينتمي إلى مؤسسة اجتماعية أو فكرية معينة.
- 2- من ناحية الشعور بالاغتراب:

- الاغتراب الشخصي: يحدث حينما يجد الشخص أن هناك فرقاً بين ما يقوم به يومياً من سلوك وتصرفات وبين شخصيته الحقيقية.
- الاغتراب الاجتماعي: يبدو حينما يشعر الفرد بأنه منعزل عن الآخرين سواءً تمثل هؤلاء الآخرون في زملاء العمل، الرؤساء، الأصدقاء أو الأسرة والأقارب.
- 3- الاغتراب النفسي: يحدث حينما يجد الإنسان نفسه غير متحد مع ذاته، أي أن هناك فرقاً بين ما يقوم به من سلوك وتصرفات وبين شخصيته الحقيقية، مما يخلق عدم توازن بين ذاته وسلوكه، ويمكن تقسيم الاغتراب النفسي إلى قسمين:
- السرحان أو الشرود الذهني: الذي ينشأ نتيجة اهتمام الإنسان بأمر معين اهتماماً يبعده عن ذاته وينسيه نفسه.
- الجانب المرضي: ويندرج تحت هذا القسم الأشخاص المضطربون.
- الاغتراب الوظيفي: وهو محل الدراسة الحالية، ويرتبط مفهوم الاغتراب الوظيفي بفكرة الفاعلية الوظيفية، بمعنى شعور الفرد بمدى قدرته على التأثير في مجريات العمل الذي يمتهنه سواءً على مستوى القرار الوظيفي أو على مستوى الأحداث الناتجة عنه في المجتمع الذي يعيش فيه، ويتصف الاغتراب الوظيفي بعدد من الخصائص أهمها أنه ظاهرة إنسانية قد لا يخلو منها أي تنظيم، بالإضافة إلى أن هذا الاغتراب ينشأ من طبيعة العلاقة بين الذات والمنظمة التي يعمل فيها، حيث أن متغيرات هذه العلاقة تقوم بينها تأثيرات متبادلة في شبكة معقدة من التفاعلات ويمر الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل أساسية هي: (المجالي:2006)
- أ- مرحلة الاغتراب النفسي: تتصف بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها غير طبيعية وتتسم بالتوتر والاضطراب، حيث يشعر الموظف بأنه ليس لديه نفس المكانة التي كان يتمتع بها وأنه أصبح في دائرة النسيان والإهمال.

ب- مرحلة الاغتراب الذهني: تتميز بالشروذ الذهني وعدم القدرة على التركيز في مهام العمل، وتبدو على العاملين مظاهر الحزن والاكتئاب والقلق مما يؤدي إلى مظاهر سلبية في الأداء تتسم بزيادة الاخطاء وتدني كفاءة العاملين وفقد الرغبة في التدريب وكثرة طلب الإجازات.

ت- الاغتراب الجسدي: يصبح الاغتراب هنا كلياً، حيث يكثر الغياب والتأخير عن الدوام والخروج أثناء الدوام والانصراف قبل نهاية الدوام وتكثر الاستقالات وتزداد المشاجرات بين العاملين وبين المشرفين عليهم، ويفقد الرؤساء المباشرين القدرة على ضبط الأمور والسيطرة عليها.

#### 3.4 أسباب الاغتراب

يشكل التفاعل الاجتماعي أحد أهم المرتكزات التي من خلالها يستطيع الأفراد تحقيق تكامل نفسي من خلال الوسط الاجتماعي الذي يعيشون فيه، حيث يؤثر هذا الوسط بشكل كبير في تحديد مصير الأفراد بمختلف مجالات الحياة، ويعمل انفصال الفرد عن الإطار المرجعي المتمثل في المجتمع على خلق شعور بالاغتراب تتعدد مصادره بين: السيطرة الزائدة من قبل المجتمع ومؤسساته وفقدان السيطرة وانهلال القيم الاجتماعية.

أشار عدد من الكتاب إلى أسباب سيكولوجية تسبب الاغتراب وأهمها: الشعور بعدم تحقيق التوقعات للفرد والشعور بتضارب مطالب الأدوار الملقاة على عاتق الفرد، والشعور بفقدان الألفة داخل محيط العمل وخارجه، ومنهم من حددها بالصراع والإحباط والحرمان كالأزمات الاقتصادية، وقد يؤثر في الاغتراب من المنظور النفسي نوع التربية التي يتلقاها الفرد وينشأ عليها منذ نعومة أظفاره، فالتربية لها تأثيراتها المادية والمعنوية على شخصية الفرد التي تتكون من مجموعة من الصفات التي تجعل صاحبها يتصرف بطريقة معينة تتفق مع اتجاهات قيمية محددة.

كما أن الاغتراب قد ينشأ من نوعين من المصادر: (اسكندر:1988)

أ- المصادر الموضوعية: وهي الأبعاد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي من المحتمل أن تؤدي إلى الاغتراب بالإضافة إلى ارتباط الفرد بالتنظيمات البيروقراطية وأنماط السلطة التي تجعل دوره ينحصر في الخضوع للنظم والقوانين، مما يجعله يشعر بالعجز وافتقاده القدرة على التأثير.

ب- المصادر الذاتية: تتمثل في الوعي بالاغتراب، فالفرد في المجتمع من المفترض أن يؤكد ذاته ويحققها خلال مراحل العمر المختلفة، وعندما لا يتحقق ذلك الهدف أو تلك الغاية يحدث اغتراب الذات.

ومهما تعددت أسباب الاغتراب ومصادره إلا أن الإشكالية تكمن في التغلب عليه والتقليل من آثاره السلبية على الفرد والجماعة والتنظيم والمجتمع بأكمله، وقد أكد أحد الكتاب أن الرأسمالية والمجتمعات الرأسمالية سوف لن تنجح في حل مشكلة الاغتراب لسببين أساسيين هما: أن الانظمة الرأسمالية لا تحاول على المستوى النظري ولا التطبيقي أن تحل مشكلة الاغتراب انطلاقاً من فكرة أن الاغتراب ظاهرة حتمية لا مفر منها، فلماذا إذاً نضيع الجهد فيما لا طائل من ورائه.

والسبب الثاني هو أن الاستغلال وانعدام الأمن هو المحرك الرئيسي لأسلوب الانتاج الرأسمالي.

### 3.5 مظاهر الاغتراب

يشكل الاغتراب بصوره وأشكاله المتعددة مزيجاً من العناصر السلبية والتخريبية مما يجعله أخطر الظواهر التي تواجه إنسان هذا العصر، ومن أبرز المظاهر السلبية التي يحدثها الاغتراب ما يلي: (المغربي:1976)

أ- حالات عدم التكيف النفسي التي تعانيها الشخصية مثل عدم الثقة بالنفس والقلق المستمر والمخاوف المرضية.

ب- غياب الإحساس بالتماسك الداخلي في الشخصية وضعف أحاسيس الشعور بالهوية.



ت- شعور الفرد بالضعف وانعدام القوة وسيطرة الآخرين عليه وعدم قدرته على الحد من هذه السيطرة، مما يولد عنده الشعور بالسلبية وفقدان المعنى.

ث- فقدان الانسجام والتأقلم مع العمل.

ج- ارتفاع معدلات الغياب ومعدل دوران العمل وترك الخدمة.

ح- انخفاض مزاجية الإبداع والابتكار الناتج عن اللامبالاة.

خ- تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

### 3.6 رأي البحث

الاغتراب الوظيفي هي ظاهرة نفسية واجتماعية، ليست مقتصرة على الجانب التنظيمي والإداري وانما هي حالة تعتري الانسان جراء مجموعة من الحوادث والظواهر.

يصعب خصر الأسباب المؤدية لشعور الفرد بالاغتراب الوظيفي والأسباب المؤدية لفاقمها، وحدثها يؤثر بصورة سلبية في إنتاجية القوى العاملة و الموارد البشرية فضلا عن المشاعر السلبية و القوى النفسية الباطنة لديهم. يمكن تفادي مشكلة الاغتراب من خلال بعض الحلول مثل تشجيع الأفكار والأجواء الإيجابية حول العمل ومراجعة سياسة المكافآت والتعويضات بالإضافة الى تشجيع التفاعل الاجتماعي بين الموظفين.

## الفصل الرابع الإطار العملي للبحث

### 4.1 المقدمة

### 4.2 قياس متغيرات الدراسة

### 4.3 قياس الثقافة التنظيمية

### 4.4 قياس الاغتراب الوظيفي:

### 4.5 مقياس الصدق والثبات:

### 4.6 المعالجة الإحصائية:

### 4.7 الإجابة عن اسئلة الدراسة:

### 4.8 اختبار فرضيات الدراسة

### 4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي للعاملين في شركة سيرينتل للاتصالات، وتوضيح وجود ارتباطات ذات دلالة معنوية بالنسبة لمتغيرات البحث. تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من العاملين في الشركة في كافة المحافظات عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بالشركة وبلغ عدد العينة 311 موظف.

98 استبانة لم يتم الرد عليها وتم استبعاد 18 استبانة لم تكن صالحة لغايات التحليل الإحصائي إما لنقص بياناتها أو وجود تناقض واضح في الاجابات أو عدم الجدية في

الإجابة، وبذلك يصبح العدد الإجمالي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 184 استبانة.

جدول 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
انثى	81	44	44	44
ذكر	103	56	56	100
Total	184	100	100	

العمر	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	118	64	64	64
30-40 سنة	60	33	33	97
أكثر من 40 سنة	6	3	3	100
Total	184	100	100	

الحالة الاجتماعية	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متزوجة / متزوج	62	34	34	34
عزباء / أعزب	118	64	64	97
أخرى	4	2	2	100
Total	184	100	100	

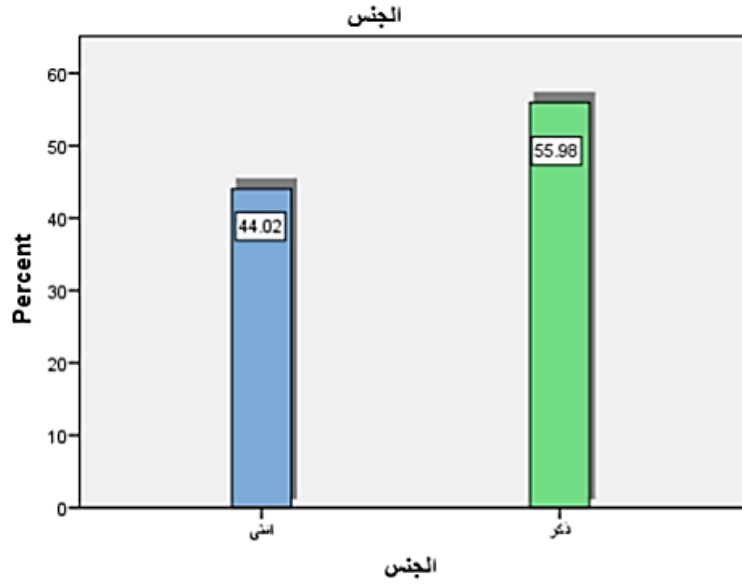
المؤهل العلمي	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معهد متوسط	37	20	20	20
بكالوريوس	125	68	68	88
دراسات عليا	22	12	12	100
Total	184	100	100	

عدد سنوات الخبرة	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	102	55	55	55
6-10 سنوات	52	28	28	84
أكثر من 10 سنوات	30	16	16	100
Total	184	100	100	

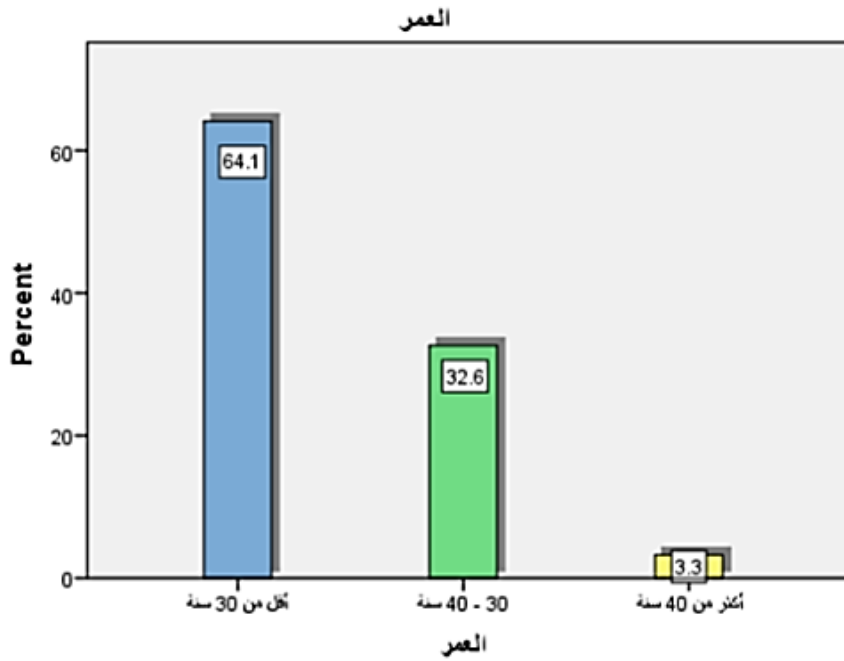
توضح بيانات الجدول (5) ما يلي:

1- أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث إلا أن زيادة عدد الذكور عن الإناث لم تتجاوز (12%) وهذا يشير إلى إقبال المرأة على العمل واهتمامها بإثبات الجدارة وتحقيق الذات جنباً إلى جنب الرجل، بالإضافة إلى رغبتها بتحمل الأعباء الاقتصادية التي تفرضها ظروف الحياة الحالية.



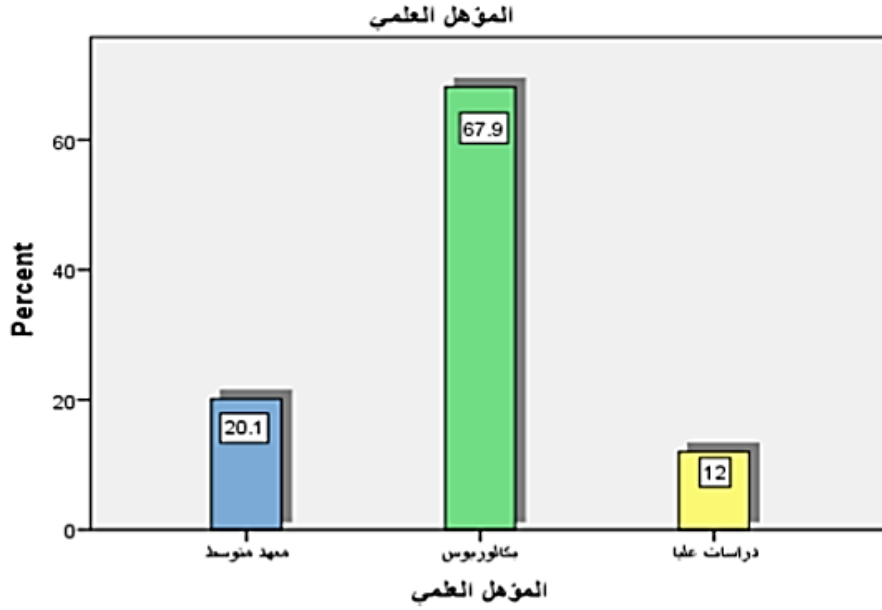
الشكل 5 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

2- بلغت نسبة الفئة العمرية (أقل من 31 سنة) ما يساوي (64%) أي أنها أكثر الفئات تمثيلاً في الشركة وهذه النسبة تدل على أن غالبية مجتمع العينة من فئة الشباب لا سيما أن طبيعة العمل في المجتمع المدروس تقتضي تواجد فئة الشباب المتمتعة بالأفكار الجديدة والإبداع أثناء العمل.



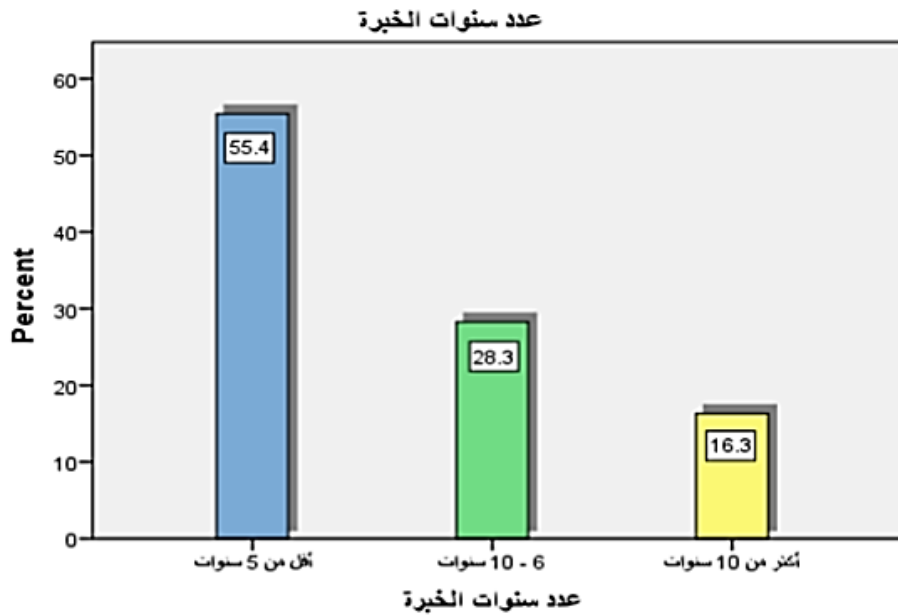
الشكل 6 توزيع أفراد العينة حسب العمر

3- احتل العاملون الحاصلون على درجة البكالوريوس المرتبة الأولى بنسبة (68%) وتبدو هذه النتيجة منطقية ومنسجمة مع توجهات الشركة في توظيف الكفاءات المتعلمة القادرة على إنجاز المهام الموكلة إليها بكل كفاءة وفعالية هذا بالإضافة إلى أن معظم الوظائف التي يتم الإعلان عنها في الشركة تطلب الشهادة الجامعية كحد أدنى.



الشكل 7 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

4- احتل مستوى الخبرة (5 سنوات فأقل) المرتبة الأولى بنسبة (55%) لدى العاملين في الشركة وهذا يبرهن على اهتمام الشركة بالتجديد وتوظيف وتدريب الموارد البشرية ذات الفئة العمرية الصغيرة.



الشكل 8 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

## 4.2 قياس متغيرات الدراسة:

تم التركيز على الاستبانة المعدة من قبل كل من ديف فرانسيس ومايك وودكوك لقياس الثقافة التنظيمية، كما تم الرجوع إلى عدد من الاستبانات المتعلقة بقياس الاعتراض الوظيفي، حيث تم الاستفادة من تلك الاستبانات في تصميم الاستبانة المقترحة لهذه الدراسة وتتكون في صورتها النهائية من الأقسام التالية:

## 4.3 قياس الثقافة التنظيمية:

تحتوي الاستبانة على (24) فقرة تعكس في مجموعها قيم الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) ، واشتملت على (12) قيمة موزعة على أربعة أبعاد أساسية هي:

- إدارة الإدارة: وتشمل ثلاث قيم هي القوة، الصفوة، المكافأة.
- إدارة المهمة: وتشمل ثلاث قيم هي الفعالية، الكفاية، الاقتصاد.
- إدارة العلاقات مع الآخرين: وتشمل ثلاث قيم هي العدالة، العمل الجماعي، القانون والنظام.
- إدارة البيئة: وتشمل ثلاث قيم هي الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.

والجدول رقم (6) يوضح قيم الثقافة التنظيمية مع الإشارة إلى أرقام العبارات التي تقيسها على النحو التالي:

جدول 6 قيم الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	القيم التنظيمية	الأبعاد الرئيسية
2	1	إدارة الإدارة
4	3	
6	5	
8	7	إدارة المهمة
10	9	
12	11	
14	13	

16	15	العمل الجماعي	إدارة العلاقات مع الآخرين
18	17	القانون والنظام	
20	19	الدفاع	إدارة البيئة
22	21	التنافس	
24	23	استغلال الفرص	

#### 4.4 قياس الاغتراب الوظيفي:

اشتملت استبانة الاغتراب الوظيفي (المتغير التابع) على خمسة أبعاد أساسية وهي:

- العجز وتمثلها العبارات (25 و26).
- اللامعنى وتمثلها العبارات (27 و28).
- اللامعيارية وتمثلها العبارات (29 و31).
- العزلة الاجتماعية وتمثلها العبارات (31 و32).
- الاغتراب عن الذات وتمثلها العبارات (33 و34).

هذا بالإضافة إلى البيانات الشخصية (الديموغرافية) للمبحوثين، وتشمل هذه البيانات على المتغيرات التالية:

- 1- النوع الاجتماعي وله مستويان: ذكر، أنثى.
- 2- العمر وله ثلاثة مستويات: أقل من 31 سنة، من 31 إلى 41 سنة، أكبر من 41 سنة.
- 3- الحالة الاجتماعية ولها ثلاثة مستويات: متزوجة/متزوج، عزباء/أعزب، أخرى.
- 4- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: معهد متوسط، بكالوريوس، دراسات عليا.
- 5- عدد سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات: 5 سنوات فأقل، من 6 إلى 11 سنوات، أكثر من 11 سنوات.



وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس جميع فقرات الثقافة التنظيمية والاعتراب الوظيفي موزعة على النحو التالي:

تصنيف خيارات الاجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن المطلق	1	2	3	4	5

#### 4.5 مقياس الصدق والثبات:

تم اختبار الصدق الداخلي للاستبيان باستخدام مقياس كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة والذي يقيس قوة ترابط متغيرات الاستبيان ببعضها:

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن نسبة ثبات مقياس الثقافة التنظيمية (92 %) ونسبة ثبات مقياس الاعتراب الوظيفي (85 %) هي نسب مقبولة وجيدة وباعتبارها أكبر من (61 %) فهذا يدل على وثوقية المقياس المستخدم.

جدول 7 ثبات المقياس للثقافة التنظيمية والاعتراب الوظيفي

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
الثقافة التنظيمية	24	921
الاعتراب الوظيفي	10	852

#### 4.6 المعالجة الإحصائية:

الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم جمع البيانات واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي عليها من خلال:

- 1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الإيجابية على أسئلة الدراسة.

3- اختبار الانحدار المتعدد، اختبار (ت) للعينة الواحدة، اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

#### 4.7 الإجابة عن اسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات.

الإجابة عن هذا التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم كما هو مبين في الجدول رقم (8).

جدول 8 مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في شركة سيريتل

	القوة	الصفوة	المكافأة	الفعالية	الكفاية	الاقتصاد
Mean	4.00	3.74	3.43	4.13	4.17	3.76
Std. Deviation	.584	.787	.926	.608	.588	.724
	العدالة	العمل الجماعي	القانون والنظام	الدفاع	التنافس	استغلال الفرص
Mean	3.98	3.70	3.80	4.15	3.82	3.97
Std. Deviation	.863	.711	.704	.688	.760	.766

بلغ متوسط وعي عينة الدراسة 3.89 وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية يتضح أن بعد الكفاية قد احتل المرتبة الأولى بالنسبة لتصورات المبحوثين بمتوسط حسابي (4.17) هذا وقد جاء بعد المكافأة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.43).

الإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه: ما مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات.

الإجابة عن هذا التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاغتراب الوظيفي السائد لديهم كما هو مبين في الجدول رقم (9).

جدول 9 مستوى الاغتراب الوظيفي السائد في شركة سيريتل

	العجز	اللامعنى	اللامعيارية	العزلة الاجتماعية	الاغتراب عن الذات
Mean	1.90	1.52	2.24	1.90	2.22
Std. Deviation	.761	.645	.888	.743	.988

بلغ متوسط مستوى الاغتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة 1.95 وتحليل أبعاده يتضح أن بعد اللامعيارية قد احتل المرتبة الأولى لتصورات المبحوثين بمتوسط حسابي (2.24) في حين جاء بعد اللامعنى في المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.52).

#### 4.8 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سيريتل الاتصالات.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 <sup>a</sup>	.331	.327	.500

a. Predictors: (Constant)، ثقافة تنظيمية

معامل بيرسون: 0.575

R Square: تشير إلى نسبة التغير بالمتغير التابع (الاغتراب الوظيفي) العائدة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) حيث أنه المتغير المستقل يفسر ما مقداره 33.1% من التغيرات في المتغير التابع.

### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	22.495	1	22.495	90.104	.000 <sup>a</sup>
Residual	45.437	182	.250		
Total	67.932	183			

a. Predictors: (Constant)ثقافة تنظيمية،

b. Dependent Variable: اغتراب وظيفي

تشير الأنوفا إلى أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع ونموذج الانحدار يسمح بشرح تغيرات المتغير التابع.

حيث أن  $Sig = 0.001 < 0.05$  وبالتالي نرفض فرضية العدم بعدم وجود أثر.

### Coefficients<sup>a</sup>

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.688	.290	-.575	16.161	.000
ثقافة تنظيمية	-.703	.074		-9.492	.000

a. Dependent Variable: اغتراب وظيفي

إن قيمة  $Sig = 0.001 < 0.05$  وبذلك نرفض فرضية العدم القائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سيريتل للاتصالات. ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الشعور بالاغتراب الوظيفي حيث أنه كلما ازدادت الثقافة التنظيمية نقص الشعور بالاغتراب بمقدار -0.703 .

## Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	5.187	.349		14.877	.000
القوة	-.104	.074	-.100	-1.404	.162
الصفوة	-.104	.061	-.155	-1.963	.051
المكافأة	-.120	.055	-0.23	-.277	.782
الفعالية	-.015	.084	-.223	-2.674	.008
الكفاية	-.223	.091	-.052	-.587	.558
الاقتصاد	-.053	.067	-.157	-1.979	.049
العدالة	-.132	.059	.029	.348	.728
العمل الجماعي	.049	.070	.057	.693	.489
القانون ولانظام	-.025	.069	-.029	-.367	.714
الدفاع	-.186	.068	-.210	-2.734	.007
التنافس	-.059	.071	-.074	-.840	.402
استغلال الفرص	.041	.067	.052	.616	.539

a. Dependent Variable: اغتراب وظيفي

يتبين من الجدول أعلاه أن أبعاد (الفعالية، الاقتصاد، الدفاع) لها الأثر الأكبر في الحد من الشعور بالاغتراب الوظيفي حيث بلغت قيمها الاحتمالية على التوالي (0.008، 0.049، 0.007) وهي أقل من مستوى دلالة 1.15 sig.

**الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى**

**العاملين في شركة سيريتل الاتصالات.**

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة لتحديد الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الشركة عن وسطي المقياس كما هو مبين في الجدول رقم (10):

جدول 10 مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الشركة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ثقافة تنظيمية	184	3.89	.499	.037

Test Value = 3						
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ثقافة تنظيمية	24.097	183	.000	.886	.81	.96

تبين النتائج الإحصائية في الجدول السابق وجود فرق ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (24.197) وبما أن  $\text{Sig} = 0.001 < 0.05$  فبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الشركة. أي أن مستوى الثقافة التنظيمية يميل نحو الإيجابية بمتوسط تبلغ قيمته (3.89) أكبر من وسطي المقياس (3).

يبين الجدول رقم (11) مستوى ثقافة العاملين التنظيمية على أساس كل بعد من أبعادها الاثني عشر حيث تتفاوت متوسطات الوعي الثقافي فيما بينها ولكن بالمجمل جميعها تميل نحو الإيجابية استناداً للنتائج المبينة أدناه:

جدول 11 مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الاثني عشر لدى العاملين في الشركة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القوة	184	4.00	.584	.043
الصفوة	184	3.74	.787	.058
المكافأة	184	3.43	.956	.068
الفعالية	184	4.13	.608	.045
الكفاية	184	4.17	.588	.043
الاقتصاد	184	3.76	.724	.053
العدالة	184	3.98	.863	.064
العمل الجماعي	184	3.70	.711	.052
القانون والنظام	184	3.80	.704	.052
الدفاع	184	4.15	.688	.051
التنافس	184	3.82	.760	.056
استغلال الفرص	184	3.97	.766	.056

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القوة	23.211	183	.000	1.000	.91	1.09
الصفوة	12.778	183	.000	.742	.63	.86
المكافأة	6.286	183	.000	.429	.29	.56
الفعالية	25.103	183	.000	1.125	1.04	1.21
الكفاية	27.000	183	.000	1.171	1.09	1.26
الاقتصاد	14.251	183	.000	.761	.66	.87
العدالة	15.342	183	.000	.976	.85	1.10
العمل الجماعي	13.276	183	.000	.696	.59	.80
القانون والنظام	15.349	183	.000	.796	.69	.90
الدفاع	22.660	183	.000	1.149	1.05	1.25
التنافس	14.549	183	.000	.815	.70	.93
استغلال الفرص	17.228	183	.000	.973	.86	1.08

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سيريتل الاتصالات.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار(ت) للعينة الواحدة لتحديد الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة عن وسطي المقياس كما هو مبين في الجدول رقم (12):

جدول 12 مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
اغتراب وظيفي	184	1.96	.609	.045

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper

اغتراب وظيفي	-23.232	183	.000	-1.043	-1.13	-.95
-----------------	---------	-----	------	--------	-------	------

تبين النتائج الإحصائية في الجدول السابق وجود فرق ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-23.232) وبما أن  $Sig = 0.001 < 0.05$  فبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة. أي أن مستوى الاغتراب الوظيفي يميل نحو الإيجابية بمتوسط تبلغ قيمته 1.96 (أصغر من وسطي المقياس 3) والذي يدل على ضعف شعور الاغتراب بكافة أبعاده لدى العاملين في الشركة. بين الجدول رقم (13) مستوى اغتراب العاملين الوظيفي على أساس كل بعد من أبعاده الخمسة حيث تتفاوت متوسطات الاغتراب الوظيفي فيما بينها ولكن بالمجمل جميعها تميل نحو الإيجابية استناداً للنتائج المبينة أدناه:

جدول 13 مستوى الاغتراب الوظيفي بأبعاده الخمسة لدى العاملين في الشركة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العجز	184	1.90	.761	.056
اللامعنى	184	1.52	.645	.048
اللامعيارية	184	2.24	.888	.066
العزلة الاجتماعية	184	1.90	.743	.055
الاغتراب عن الذات	184	2.22	.988	.073

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العجز	-19.510	183	.000	-1.095	-1.21	-.98
اللامعنى	-31.030	183	.000	-1.476	-1.57	-1.38
اللامعيارية	-11.658	183	.000	-.764	-.89	-.63



العزلة الاجتماعية	-20.106	183	.000	-1.101	-1.21	-.99
الاغتراب عن الذات	-10.740	183	.000	-.783	-.93	-.64

الفرضية الرابعة: يختلف مستوى الوعي بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سيريتل الاتصالات باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة)

#### • النوع الاجتماعي:

يظهر الجدول رقم (14) نتائج اختبار التباين الأحادي One way Anova لدراسة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى ثقافتهم التنظيمية باختلاف النوع الاجتماعي.

جدول 14 اختلاف الثقافة التنظيمية العائد للنوع الاجتماعي للعاملين في شركة سيريتل

#### ثقافة تنظيمية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أنثى	81	3.80	.481	.53	3.69	3.90	3	5
ذكر	103	3.96	.504	.050	3.86	4.05	2	5
Total	184	3.89	.499	.037	3.81	3.96	2	5

### Test of Homogeneity of Variances

#### ثقافة تنظيمية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
------------------	-----	-----	------

.586	1	182	.445
------	---	-----	------

حسب اختبار ليفين لتساوي التباينات فإن شرط التجانس محقق حيث أن  $Sig = 0.445 > 0.05$ . وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود اختلاف بين متوسط الذكور والإناث.

## ANOVA

### ثقافة تنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.118	1	1.118	4.582	0.34
Within Groups	44.429	182	.244		
Total	45.548	183			

نلاحظ أن قيمة  $Sig = 0.034 < 0.05$  ولهذا نستطيع رفض فرضية العدم أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى ثقافتهم التنظيمية يعزى لاختلاف النوع الاجتماعي وبالتالي نقبل الفرضية البديلة أي يختلف مستوى الوعي بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سيريتل بالاتصالات باختلاف النوع الاجتماعي.

### • العمر:

يظهر الجدول رقم (15) نتائج اختبار التباين الأحادي Oneway Anova لدراسة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى ثقافتهم التنظيمية باختلاف العمر.

جدول 15 اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية العائد لعمر العاملين في شركة سيريتل

### ثقافة تنظيمية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum

					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 30 سنة	118	3.88	.481	.045	3.79	3.96	2	5
40-30 سنة	60	3.88	.504	.536	3.75	4.02	3	5
أكثر من 40 سنة	6	4.11		.416	3.67	4.55	4	5
Total	184	3.89	.499	.037	3.81	2	2	5

### Test of Homogeneity of Variances

ثقافة تنظيمية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.897	2	181	410

حسب اختبار ليفين لتساوي التباينات فإن شرط التجانس محقق حيث أن  $\text{Sig} = 0.410 > 0.05$ ، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود اختلاف بين متوسط أعمار العاملين في الشركة.

### ANOVA

ثقافة تنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.317	2	.158	.634	.532
Within Groups	45.231	181	.250		
Total	45.548	183			

نلاحظ أن قيمة  $\text{Sig} = 0.532 > 0.05$  ولهذا لا نستطيع رفض فرضية العدم أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى ثقافتهم التنظيمية يعزى لاختلاف العمر وبالتالي لا نقبل الفرضية البديلة أي لا يختلف مستوى الوعي بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سيريتل الاتصالات باختلاف العمر.

## • الحالة الاجتماعية:

يظهر الجدول رقم (16) نتائج اختبار التباين الأحادي Oneway Anova لدراسة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى ثقافتهم التنظيمية باختلاف الحالة الاجتماعية.

جدول 16 اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية العائد للحالة الاجتماعية للعاملين في شركة سيريتل

### ثقافة تنظيمية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
متزوج ة/متزو ج	62	3.96	.540	.069	3.82	4.10	3	5
عزباء /أعزب	118	3.84	.476	.044	3.75	43.93	2	5
أخرى	4	4.13	.340	.170	3.58	4.67	4	5
Total	184	3.89	.499	.037	3.81	3.96	2	5

## Test of Homogeneity of Variances

### ثقافة تنظيمية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.158	2	181	.317

حسب اختبار ليفين لتساوي التباينات فإن شرط التجانس محقق حيث أن  $Sig = 0.317 > 0.05$ ، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود اختلاف بين متوسط الحالة الاجتماعية للعاملين في الشركة.

## ANOVA

### ثقافة تنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.837	2	.418	1.694	.187
Within Groups	44.711	181	.247		
Total	45.548	183			

نلاحظ أن قيمة  $Sig = 0.187 > 0.05$  ولهذا لا نستطيع رفض فرضية العدم أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى ثقافتهم التنظيمية يعزى لاختلاف الحالة الاجتماعية وبالتالي لا نقبل الفرضية البديلة أي لا يختلف مستوى الوعي بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سيريتل الاتصالات باختلاف الحالة الاجتماعية.

#### • المؤهل العلمي:

يظهر الجدول رقم (17) نتائج اختبار التباين الأحادي Oneway Anova لدراسة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى ثقافتهم التنظيمية باختلاف المؤهل العلمي.

جدول 17 اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية العائد للمؤهل العلمي في شركة سيريتل

#### ثقافة تنظيمية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
معهد متوسط	37	4.13	.472	.078	3.97	4.28	3	5
بكالوريوس	125	3.86	.479	.043	3.78	3.95	2	5
دراسات عليا	22	3.61	.494	.105	3.39	3.83	3	4
Total	184	3.89	.499	.037	3.81	3.96	2	5

## Test of Homogeneity of Variances

ثقافة تنظيمية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.524	2	181	.593

حسب اختبار ليفين لتساوي التباينات فإن شرط التجانس محقق حيث أن  $Sig = 0.593 > 0.05$ ، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود اختلاف بين متوسط المؤهل العلمي للعاملين في الشركة.

## ANOVA

ثقافة تنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.872	2	1.936	8.407	.000
Within Groups	41.676	181	.230		
Total	45.548	183			

نلاحظ أن قيمة  $Sig = 0.001 < 0.05$  ولهذا نستطيع رفض فرضية العدم أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى ثقافتهم التنظيمية يعزى لاختلاف المؤهل العلمي وبالتالي نقبل الفرضية البديلة أي يختلف مستوى الوعي بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سيريتل الاتصالات باختلاف المؤهل العلمي.

• عدد سنوات الخبرة:

يظهر الجدول رقم (18) نتائج اختبار التباين الأحادي Oneway Anova لدراسة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى ثقافتهم التنظيمية باختلاف عدد سنوات الخبرة .

جدول 18 اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية العائد لعدد سنوات الخبرة للعاملين في شركة سيريتل

#### ثقافة تنظيمية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	102	3.85	.539	.053	3.74	3.95	2	5
6-10 سنوات	52	3.91	.412	.057	3.79	4.02	3	5
أكثر من 10 سنوات	30	3.99	.495	.090	3.81	4.17	3	5
Total	184	3.89	.499	.037	3.81	3.96	2	5

#### Test of Homogeneity of Variances

#### ثقافة تنظيمية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.524	2	181	.064

حسب اختبار ليفين لتساوي التباينات فإن شرط التجانس محقق حيث أن  $\text{Sig} = 0.064 > 0.05$ ، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود اختلاف بين متوسط عدد سنوات الخبرة للعاملين في الشركة.

## ANOVA

### ثقافة تنظيمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.509	2	.254	1.022	.362
Within Groups	45.039	181	.249		
Total	45.548	183			

نلاحظ أن قيمة  $\text{Sig} = 0.362 > 0.05$  ولهذا لا نستطيع رفض فرضية العدم أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى ثقافتهم التنظيمية يعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة وبالتالي لا نقبل الفرضية البديلة أي لا يختلف مستوى الوعي بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سيريتل الاتصالات باختلاف عدد سنوات الخبرة.

**الفرضية الخامسة: يختلف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سيريتل الاتصالات باختلاف المتغيرات الديموغرافية.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة).

### • النوع الاجتماعي:

يظهر الجدول رقم (19) نتائج اختبار التباين الأحادي Oneway Anova لدراسة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى شعورهم بالاغتراب الوظيفي باختلاف النوع الاجتماعي.

جدول 19 اختلاف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي العائد للنوع الاجتماعي للعاملين في شركة سيريتل

اغتراب وظيفي



	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أنثى	81	1.97	.590	.066	1.84	2.10	1	4
ذكر	103	1.95	.627	.062	1.82	2.07	1	4
Total	184	1.96	.609	.045	1.87	2.05	1	4

### Test of Homogeneity of Variances

اغتراب وظيفي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.934	1	182	.166

حسب اختبار ليفين لتساوي التباينات فإن شرط التجانس محقق حيث أن  $Sig = 0.166 > 0.05$ ، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود اختلاف بين متوسط الذكور والإناث.

### ANOVA

اغتراب وظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.023	1	.023	.062	.804
Within Groups	67.909	182	.373		
Total	67.932	183			

نلاحظ أن قيمة  $Sig = 0.804 > 0.05$  ولهذا لا نستطيع رفض فرضية العدم أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى شعورهم بالاغتراب الوظيفي يعزى لاختلاف النوع الاجتماعي وبالتالي لا نقبل الفرضية البديلة أي لا يختلف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سيريتل باختلاف النوع الاجتماعي.

• العمر:

يظهر الجدول رقم (20) نتائج اختبار التباين الأحادي Oneway Anova لدراسة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى شعورهم بالاغتراب الوظيفي باختلاف العمر.

جدول 20 اختلاف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي العائد لعمر العاملين في شركة سيرينتل

اغتراب وظيفي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 30 سنة	118	1.97	.587	.054	1.86	2.07	1	4
40-30 سنة	60	1.94	.681	.088	1.77	2.12	1	4
أكثر من 40 سنة	6	1.92	.204	.083	1.70	2.13	2	2
Total	184	1.96	.609	.045	1.87	2.05	1	4

### Test of Homogeneity of Variances

اغتراب وظيفي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.731	2	181	.062

حسب اختبار ليفين لتساوي التباينات فإن شرط التجانس محقق حيث أن  $Sig = 0.062 > 0.05$ ، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود اختلاف بين متوسط أعمار العاملين في الشركة.

### ANOVA

اغتراب وظيفي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.029	1	.014	.039	.962
Within Groups	67.903	181	.375		
Total	67.932	183			

نلاحظ أن قيمة  $\text{Sig} = 0.962 > 0.05$  ولهذا لا نستطيع رفض فرضية العدم أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى شعورهم بالاغتراب الوظيفي يعزى لاختلاف العمر وبالتالي لا نقبل الفرضية البديلة أي لا يختلف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سيرينتل للاتصالات باختلاف العمر.

#### • الحالة الاجتماعية:

يظهر الجدول رقم (21) نتائج اختبار التباين الأحادي Oneway Anova لدراسة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى شعورهم بالاغتراب الوظيفي الحالة الاجتماعية.

جدول 21 اختلاف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي العائد للحالة الاجتماعية للعاملين في شركة سيرينتل

#### اغتراب وظيفي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
متزوج /متزوج ة	62	1.72	.627	.080	1.56	1.88	1	3
عزباء/ أعزب	118	2.08	.573	.053	1.98	2.19	1	4
أخرى	4	1.98	.171	.085	1.70	2.25	2	2
Total	184	1.96	.609	.045	1.87	2.05	1	4

## Test of Homogeneity of Variances

اغتراب وظيفي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.866	2	181	.066

حسب اختبار ليفين لتساوي التباينات فإن شرط التجانس محقق حيث أن  $Sig = 0.066 > 0.05$ ، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود اختلاف بين متوسط الحالة الاجتماعية للعاملين في الشركة.

## ANOVA

اغتراب وظيفي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.448	2	2.724	7.891	.001
Within Groups	62.484	181	.345		
Total	67.932	183			

نلاحظ أن قيمة  $Sig = 0.001 < 0.05$  ولهذا نرفض فرضية العدم أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى شعورهم بالاغتراب الوظيفي يعزى لاختلاف الحالة الاجتماعية وبالتالي نقبل الفرضية البديلة أي يختلف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سيريتل باختلاف الحالة الاجتماعية.

### • المؤهل العلمي:

يظهر الجدول رقم (22) نتائج اختبار التباين الأحادي Oneway Anova لدراسة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى شعورهم بالاغتراب الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي.

جدول 22 اختلاف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي العائد للمؤهل العلمي للعاملين في شركة سيريتل

اغتراب وظيفي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
معهد متوسط	37	1.79	.648	.107	1.57	2.00	1	3
بكالوريوس	125	1.98	.565	.051	1.88	2.08	1	4
دراسات عليا	22	2.13	.737	.157	1.81	2.46	1	4
Total	184	1.96	.609	.045	1.87	2.05	1	4

### Test of Homogeneity of Variances

اغتراب وظيفي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.445	2	181	.090

حسب اختبار ليفين لتساوي التباينات فإن شرط التجانس محقق حيث أن  $Sig = 0.090$   $> 0.05$ ، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود اختلاف بين متوسط المؤهل العلمي للعاملين في الشركة.

### ANOVA

اغتراب وظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.793	2	.897	2.454	.089
Within Groups	66.139	181	.365		
Total	67.932	183			

نلاحظ أن قيمة  $Sig = 0.089 > 0.05$  ولهذا لا نستطيع رفض فرضية العدم أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى شعورهم بالاغتراب الوظيفي يعزى لاختلاف المؤهل العلمي وبالتالي لا نقبل الفرضية البديلة أي لا يختلف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سيريتل باختلاف المؤهل العلمي.

#### • عدد سنوات الخبرة:

يظهر الجدول رقم (23) نتائج اختبار التباين الأحادي Oneway Anova لدراسة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى شعورهم بالاغتراب الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة.

جدول 23 اختلاف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي العائد لعدد سنوات الخبرة للعاملين في شركة سيريتل

اغتراب وظيفي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	102	2.00	.581	.058	1.89	2.12	1	4
10-6 سنوات	52	1.95	.645	.090	1.77	2.13	1	4
أكثر من 10 سنوات	30	1.81	.636	.116	1.58	2.05	1	3
Total	184	1.96	.609	.045	1.87	2.05	1	4

#### Test of Homogeneity of Variances

اغتراب وظيفي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.524	2	181	.687

حسب اختبار ليفين لتساوي التباينات فإن شرط التجانس محقق حيث أن  $Sig = 0.687 > 0.05$ ، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود اختلاف بين متوسط عدد سنوات الخبرة للعاملين في الشركة.

## ANOVA

اغتراب وظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.828	2	.414	1.117	.330
Within Groups	67.104	181	.371		
Total	67.932	183			

نلاحظ أن قيمة  $Sig = 0.330 > 0.05$  ولهذا لا نستطيع رفض فرضية العدم أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالنسبة لمستوى شعورهم بالاغتراب الوظيفي يعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة وبالتالي لا نقبل الفرضية البديلة أي لا يختلف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سيريتل باختلاف عدد سنوات الخبرة.

### النتائج والتوصيات:

#### النتائج:

توصل البحث الى النتائج التالية:

- 1- كان متوسط إجابات العاملين حول انطباعهم تجاه الثقافة التنظيمية السائد في المنظمة جيد حيث بلغ متوسط تصوراتهم (3.89) مما يدل على أن إدارة الشركة تولي أهمية كبيرة لموضوع ثقافة المنظمة.

2- إن بعد الكفاية احتل المرتبة الأولى بالنسبة لتصورات المبحوثين في الشركة بمتوسط قدره (4.17) يليها على التوالي بعدي الدفاع والفعالية بمتوسطات بلغت (4.15) و(4.13) مما يدل على وعي العاملين الكبير بسياسة الشركة الهادفة لاستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية في أعمالها وخدماتها وعلى صحة توجهاتها وقراراتها الاستراتيجية على المدى القريب والبعيد هذا بالإضافة إلى إدراك الموظفين لحرص المسؤولين على مصالح الشركة من أي نقد سلبي أو غير بناء يمسه بشكل مباشر أو غير مباشر.

3- احتل بعد المكافأة المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (3.43) يليها على التوالي بعدي العمل الجماعي والصفوة بمتوسطات بلغت (3.71) و (3.74) أي أن الموظفين غير راضين إلى حد ما عن نظام الحوافز والامتيازات والمكافآت المقدمة ويفضلون العمل بشكل منفصل هذا بالإضافة إلى تراجع إيمانهم بأن الإدارة تقوم بتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب أو إعطاء جميع العاملين فرص متكافئة لتطوير مستقبلهم الوظيفي.

4- إن مستوى الاغتراب الوظيفي منخفض حيث بلغ متوسط تصورات المبحوثين (1.96) مما يدل على ضعف شعور الاغتراب بكافة أبعاده لدى العاملين في الشركة. 5- يميل بعد (اللامعيارية) للزيادة إلى حد ما بمتوسط قدره (2.24) والذي يتوافق مع انخفاض متوسط (الصفوة) في الثقافة التنظيمية حيث يؤكد بعد اللامعيارية على شعور الموظفين بتفاوت الفرص المقدمة لاحتلال المناصب العليا والتي تحتوي على قدر عال من المسؤولية في الشركة وأن الترقيات تتم بصورة غير موضوعية ولا تعتمد بشكل كبير على كفاءة الموظف.

6- الأبعاد المستقلة (الفعالية، الاقتصاد، الدفاع) الأثر الأكبر في الحد من الشعور بالاغتراب، فالأوضاع الاقتصادية الحالية والتي ترافقت مع انتشار الكثير من الأزمات المالية الخانقة التي أصابت المجتمع والأفراد تؤثر بلا شك في الأوضاع



النفسية والاجتماعية للأفراد وهذا ما يفسر تأثير بعد الاقتصاد في الاغتراب الوظيفي فالجوانب الاقتصادية في الشركة والمتعلقة بضبط النفقات وتسيير الأمور من خلال التحكم بالأمور المالية له آثاره على الموظفين خاصة إذا كانت عمليات ضبط النفقات ترتبط بما سيمنح للعاملين من رواتب ومكافآت وحوافز.

7- أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائد في الشركة يعزى لمتغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخبرة) وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي) وكانت الفروق بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور وهذا قد يعزى إلى قدرة الذكور على التكيف مع ظروف العمل بشكل وسرعة أكبر وذلك نظراً لطبيعة عملهم الدائم خارج المنزل أما الفروق التي تتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد كانت لصالح الحاصلين على شهادة معهد متوسط وذلك إن دل على شي فإنه يدل على قوة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة وأيضاً قد يعزى ذلك لكون خريجي المعاهد المتوسطة يقضون فترة زمنية أقصر في دراستهم وبالتالي فإنهم ينخرطون في العمل لفترة زمنية أطول ولذلك تزداد درجة اعتقادهم بتأثير أسلوب الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

8- أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب الوظيفي السائد في الشركة يعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة) وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية) وكانت الفروق المتعلقة بالمتغير تعود لصالح العازبين وقد يعزى ذلك لكون الشعور بالاستقرار النفسي لدى العازبين أدنى من شعور الاستقرار لدى المتزوجين حيث أن لديهم مجال حرية أكبر في تغيير أعمالهم وأماكن إقامتهم ولديهم قدرة أقل على تحمل أعباء الأعمال الروتينية اليومية.

## التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يقترح ما يلي :

- 1- نظرا لاحتلال بعد المكافأة المرتبة الأخيرة وبيان أن الموظفين غير راضين عن الحوافز والمكافآت، لا بد من تعديل نظام المكافأة والحوافز المالية المعمول به حالياً ليتناسب مع تطلعات وأهداف العاملين في الشركة في سبيل دعم وزيادة كفاءة العمل.
- 2- بما أن المكافأة المالية تحفز الموظف على تطوير وتحسين مستوى إنتاجيته فلا بد أن يكون حجم المكافأة مقياساً لمستوى الانتاجية المبذول.
- 3- ان لبعد الكفاية أهمية كبيرة بالنسبة لتصورات المبحوثين، يجب العمل على تدريب العاملين واطلاعهم على كل ما هو جديد بمجال عملهم لزيادة مهاراتهم وتطويرهم وإكسابهم معارف جديدة تؤدي إلى الإبداع الإداري وإلى زيادة كفاءتهم وثقتهم بقدرتهم على احتلال المناصب المهمة في الشركة.
- 4- يميل بعد اللامعيارية للزيادة وبالمقابل ينخفض متوسط الصفوة، فيجب أن يتم إعادة النظر في نظام الترقيات والترفيعات المتبع في الشركة وبالتالي تكون الترقية على أساس الجدارة والمردودية وأن تكون الترقية في الرتبة بشكل مستمر ومنتظم طيلة المسار الوظيفي للموظف.
- 5- تعزيز المفاهيم الإدارية الحديثة مثل مبدأ المشاركة و فرق العمل، والعمل الجماعي والابتعاد عن المركزية الزائدة بالمنظمة التي تحد من عملية مشاركة العاملين.
- 6- بينت الدراسة أن الموظفين يفضلون العمل بشكل منفصل، فلا بد من العمل على إجراء ورشات عمل تجمع الموظفين لمحاولة زيادة انتمائهم للمنظمة ورفع الروح المعنوية وتنمية روح العمل الجماعي لديهم بما يشعرهم بأنهم عائلة واحدة تتعاون لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة.

7- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية بمختلف تخصصاتها واختلافاتها الثقافية والديموغرافية ويتم ذلك بتوعية العاملين بمهام وتحفيزهم وتنمية ثقافتهم التنظيمية.

8- الاهتمام أكثر بالنشاطات الترفيهية والموسيقية وتدوير وتنويع المهام الوظيفية والتي تساهم بالحد من الروتين اليومي للعمل.

9- على الرغم من تدني نسبة الاغتراب الوظيفي المنتشر بين الموظفين إلا أنه لا بد من التوعية بمفهومه وآثاره التدميرية، ومحاولة اكتشاف أي حالات فردية تشعر بالاغتراب من خلال إجراء المقابلات والاستبانات وغيرهما من الوسائل الكفيلة بوضع إدارة المنظمة ضمن حدود واجباتها ومسؤولياتها.

10- على الرغم من ارتفاع نسبة الثقافة التنظيمية لدى الموظفين إلا أنه من الضروري التركيز على القيم التنظيمية ذات الأثر البالغ في تحسين الأداء ومحاولة تنميتها لدى الأفراد العاملين.

## قائمة المراجع:

- 1- أبوبكر، مصطفى محمود. (2008)، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 91.
- 2- أبوبكر، مصطفى محمود. (2008)، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 77.
- 3- اسكندر، نبيل رمزي. (1988)، الاغتراب وأزمة الإنسان المعاصر، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص 331.
- 4- بكر، سميرة حسن. (1410 هـ)، ظاهرة الاغتراب لدى طالبات كلية البنات بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية للبنات، جدة، ص 26.
- 5- بن سالم، عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد. (2000)، أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 55.
- 6- جاد الرب، سيد. (2005)، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، ص 136.
- 7- جاد الرب، سيد. (2005)، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، ص 416.
- 8- حريم، حسين. (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 327.
- 9- الحوطي، موسى. (1994)، الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، ص 12- 17.
- 10- ديسلر، جاري. (1992)، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة: عبد القادر، درويش مرعي، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 559.

- 10- رجب، محمود. (1993)، الاغتراب سيرة ومصطلح، دار المعارف، القاهرة، ص 29-33.
- 11- الزغل، علي. (1991)، الشباب والاعتراب، دراسة ميدانية من شمال الأردن – مؤتة للبحوث والدراسات، ص 15.
- 12- الزهراني، عبد الله. (2007)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، جامعة دمشق، ص 34.
- 13- الزهراني، عبد الله. (2007)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، جامعة دمشق، ص 66.
- 14- سيد، جاب الرب. (2005)، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، ص 148.
- 15- سيد، جاب الرب. (2005)، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، ص 148.
- 16- شاخ، ريشارد. (1981)، الاغتراب، ترجمة كامل يوسف حسين، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ص 112.
- 17- شتا، السيد علي. (2003)، الاغتراب في التنظيمات الصناعية، المكتبة المصرية، الاسكندرية، ص 43.
- 18- شتا، السيد علي. (2003)، الاغتراب في التنظيمات الصناعية، المكتبة المصرية، الاسكندرية، ص 59.
- 19- الصرايرة، أكثم. (2003)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية، مؤتة للبحوث والدراسات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ص 193.

- 20- الصرايرة، أكتف. (2005)، مظاهر الاحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي: دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسات/ العلوم الإدارية، ص 315.
- 21- عصفور، أمل مصطفى. (2008)، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص47.
- 22- عصفور، أمل مصطفى. (2008)، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 69.
- 23- العميان، محمود. (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ص 311.
- 24- العميان، محمود. (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ص 313.
- 25- العميان، محمود. (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ص 316-317.
- 26- عويدات، عبد الله . (1995)، مظاهر الاغتراب عند معلمي المرحلة الثانوية في الأردن، دراسات العلوم الإنسانية، ص 22.
- 27- عويدات، عبد الله. (1995)، مظاهر الاغتراب عند معلمي المرحلة الثانوية في الأردن، دراسات العلوم الإنسانية، ص 79-83 .
- 28- غيث، محمد عاطف. (1997)، الإنسان والاعتراب، سعد الدين للطباعة والنشر، دمشق، ص 118-119.
- 29- المجالي، أحمد شاهر. (2006)، أثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ص 43-45.

- 30- محمود، حمدي شاكر. (1995)، ظاهرة الاغتراب الوظيفي في المنظمات، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، مصر، ص 22
- 31- المرسي، جمال الدين محمد. (2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 352.
- 32- المغربي، سعد. (1976)، الاغتراب في حياة الإنسان، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، الكتاب السنوي الثالث، القاهرة، ص 212.
- 33- المغربي، سعد. (1976)، الاغتراب في حياة الإنسان، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، الكتاب السنوي الثالث، القاهرة، ص 219.
- 34- ملحم، أحمد. (2003)، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ص 28-29.
- 35- موسى، خليل. (2005)، الإدارة المعاصرة، المبادئ- الوظائف- الممارسة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ص 44.
- 36- نجم، عبود نجم. (2000)، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 91.
- 37- الهواري، سيد. (2002)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 298.
- 38- الهواري، سيد. (2008)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 286.
- 39- ياسين، سعد غالب. (1998)، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي للنشر، الاسكندرية، ص 52.

## الاستبيان



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة الافتراضية السورية  
ماجستير التأهيل والتخصص في ادارة الأعمال

### الموضوع: استبانة دراسة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

السادة الكرام: تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية شركة سيريتل للاتصالات وتأتي هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA.

لذا يرجى الاجابة بدقة لإنجاح البحث، لن نحصل على أية معلومات تكشف هويتك، وسيتم استخدام إجابتك فقط لأغراض البحث.

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم في تعبئة الاستبانة



## المتغيرات الديموغرافية

- الجنس  
أنثى  
ذكر

- العمر  
أقل من 30  
بين 30-40  
أكثر من 40

- الحالة الاجتماعية  
متزوج/ متزوجة  
عزباء/ أعزب  
أخرى

- المستوى العلمي  
معهد متوسط  
بكالوريوس  
دراسات عليا

- عدد سنوات الخبرة  
5 سنوات فأقل  
6- 10 سنوات  
أكثر من 10 سنوات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>الثقافة التنظيمية</b>					
					يتصرف المسؤولون في الشركة بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية
					يمنح الأفراد أصحاب المسؤولية في الشركة صلاحيات معادلة لحجم مسؤوليتهم
					تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية في الشركة
					يحصل الأفراد ذوي القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي
					يكافأ الأداء المتميز للعاملين بسخاء
					تربط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء
					تبذل عناية شديدة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار
					أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الشركة خلال السنوات القليلة الماضية نجاحها
					تتم دراسة التقنيات والأساليب الحديثة بانتظام لزيادة كفاءة العمل
					تتميز الشركة بخدماتها ذات الجودة العالية
					تستخدم الموارد المالية في الشركة بحكمة وبصورة رشيدة

					يبين المسؤولون بتصرفاتهم أنهم على دراية باللوائح والأنظمة المالية في الشركة
					يمنح العاملون فرصة عادلة لسماع شكواهم
					يهتم المسؤولون بمصلحة جميع العاملين في الشركة
					تستخدم طرق تشكيل فرق العمل في الشركة بصورة ملائمة
					يتخلى العاملون عن مصالحهم وأساليبيهم الخاصة ليساعد بعضهم بعض
					القواعد والإجراءات مفهومة من جميع العاملين في الشركة
					تتناسب القواعد والإجراءات المطبقة في الشركة مع متطلبات التغيير والتطوير
					يدافع المسؤولون بقوة عن مصالح الشركة
					تعالج الانتقادات الموجهة للشركة بشكل جاد
					تستخدم المنافسة البناءة بين الأقسام والإدارات في الشركة لرفع كفاءة الأداء
					يتم تجنب المنافسة الهدامة بين الأقسام والإدارات في الشركة
					يلقى التجديد والإبداع التشجيع في الشركة
					الأخذ بالأفكار القيمة الجديدة يتم بسرعة في الشركة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>الاغتراب الوظيفي</b>					
					أشعر أنني عاجز أمام مشكلات العمل اليومية
					عندما يطلب مني أداء عمل اشعر بأني في حاجة لمساعدة الآخرين حتى أنجزه
					يتساوى لدي النجاح والفشل في العمل
					ليس لدي هدف محدد لعملي في الشركة
					أعتقد أن الحصول على عمل لا يحتاج إلى كفاءة بمقدار ما يحتاج إلى واسطة
					تتم الترقيات في العمل على أسس ومعايير غير موضوعية
					لا أميل إلى مشاركة زملائي في العمل مناسباتهم الاجتماعية
					أرغب في أن تكون معظم علاقاتي مع أفراد خارج محيط العمل
					أحس بتناقص طموحاتي وتطلعاتي المستقبلية مع مرور الوقت في العمل
					أشعر بالمزيد من الألم والضجر نتيجة أعباء العمل اليومية