



جامعة بوليتكنك فلسطين
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

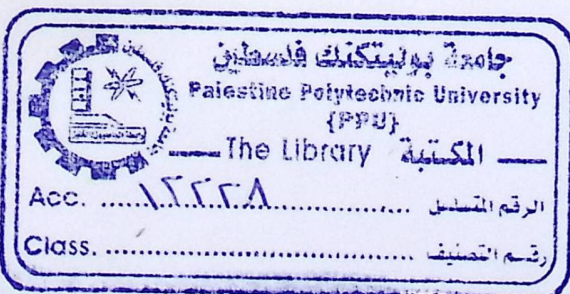
**مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة
بوليتكنك فلسطين لخطتها الإستراتيجية**

إشراف

أ. محمد الشلالة

الباحثة

مرام عدنان الهنيي



حزيران, 2010

مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بوليتكنك فلسطين

لخطتها الإستراتيجية

الإشراف

أ. محمد الشلالة

البايعة

مرام عدنان الهنيبي

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في

تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في

جامعة بوليتكنك فلسطين

حزيران، 2010

شكر وتقدير

دائماً هي سطور الشكر والثناء تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة مرعياً لأنها تشعرنا دوماً بقصورها وعدم إيفائها حق من نهديه هذه الأسطر..

واليوم تقف أمامي الصعوبة ذاتها وأنا أحاول صياغة كلمات شكر وتقدير لكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل ، وأخص بالذكر

السيد الأستاذ محمد الشلالة مشرف البحث / جامعة بوليتكنك فلسطين .

السيد الأستاذ الذي ساهم خطوة بخطوة في إنجاز هذا البحث وأعطاني التفاؤل والأمل والمعرفة كي أستطيع الإنهاء بقوة وعزم ... الأستاذ أجد النثشة أستاذ في جامعة بوليتكنك فلسطين .

السيد الدكتور مروان جلعود دكتور في جامعة بوليتكنك فلسطين .

السيد الأستاذ أكرم حشيش رئيس دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات / جامعة بوليتكنك فلسطين .

السيدة الأستاذة سعدية سلطان أستاذة في جامعة بوليتكنك فلسطين .

السيد الأستاذ أحمد أبووردة / مشرف المكتبة في جامعة بوليتكنك فلسطين .

السيد الأستاذ محمد أبوحمديّة / موظف في المكتبة في جامعة بوليتكنك فلسطين .

الباحثة

الإهداء

إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق نبراس الأنبياء إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها إلى ينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بنحوظ منسوجة من قلبها وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها ليخفف من آلمي إلى معلمتي الأولى ومعلمة الأجيال..... أمي الغالية

إلى من تعب وشقي لتعلم بالراحة والهناء..... والدي العزيز.

إلى من وقف بجانبني وساندني وذل الصعاب أمامي وكان نعم الرفيق..... نروحي العزيز.

إلى فرحتي إلى شمعتي المضيئة إلى نبراس حياتي... ولدي نبراس

إلى من جهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى..... اخواني.

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من دهر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تثير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

الباحثة

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
*	شكر وتقدير	أ
*	الإهداء	ب
*	فهرس المحتويات	ت
*	فهرس الجداول	ح
*	فهرس الأشكال	خ
*	المصطلحات الإجرائية	د
*	ملخص الدراسة	ذ
الفصل الأول (الإطار العام)		
1.1	مقدمة	1
2.1	مشكلة الدراسة	2
3.1	أهداف الدراسة	2
4.1	أهمية الدراسة	3
5.1	أسئلة الدراسة	5
6.1	حدود الدراسة	6
7.1	محددات الدراسة	6
8.1	الهيكل التنظيمي للدراسة	6
الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)		
	المبحث الأول (الثقافة التنظيمية)	10
1.1.2	مفهوم الثقافة التنظيمية	11
2.1.2	عناصر وأنواع ومستويات الثقافة التنظيمية	15
•	العناصر	15
•	أنواع القيم التنظيمية	17
•	مستويات الثقافة التنظيمية	18
3.1.2	أهمية الثقافة التنظيمية	19
4.1.2	نماذج قياس الثقافة التنظيمية	25

25	نموذج Ochi	1.4.1.2
25	نموذج peter and waterman	2.4.1.2
26	نموذج Hofsted & others	3.4.1.2
26	نموذج Cultural web	4.4.1.2
30	المبحث الثاني (الخطة الإستراتيجية)	
31	مفهوم الخطة الإستراتيجية	1.2.2
31	ما هي الإستراتيجية	1.1.2.2
32	عناصر الإستراتيجية	2.1.2.2
33	خصائص ومميزات التخطيط الإستراتيجي	2.2.2
33	خصائص التخطيط الإستراتيجي	1.2.2.2
34	مميزات التخطيط الإستراتيجي	2.2.2.2
35	التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي	3.2.2
38	المبحث الثالث (أهمية التلاؤم بين الثقافة التنظيمية والخطة الإستراتيجية)	
39	أهمية التلاؤم بين الثقافة التنظيمية والخطة الإستراتيجية	1.2
42	المبحث الرابع (التغيير)	
44	مفهوم التغيير	1.4.2
28	أهداف التغيير	2.4.2
50	المبحث الخامس (الدراسات السابقة)	
51	الدراسات العربية	1.5.2
56	الدراسات الأجنبية	2.5.2
الفصل الثالث (منهج الدراسة)		
59	منهج الدراسة	1.3
59	أدوات جمع البيانات في الدراسة	2.3
63	مجتمع الدراسة	3.3
63	عينة الدراسة	4.3
64	صدق الأداة	5.3
64	ثبات الأداة	6.3
64	إجراءات الدراسة	7.3
64	التحليل الإحصائي	8.3

الفصل الرابع (تحليل البيانات والنتائج)

67	السؤال الأول	1.4
68	السؤال الثاني	2.4
69	السؤال الثالث	3.4
70	السؤال الرابع	4.4
72	السؤال الخامس	5.4
72	السؤال السادس	6.4
75	السؤال السابع	7.4
77	السؤال الثامن	8.4
80	السؤال التاسع	9.4
الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)		
88	نتائج الدراسة	1.5
91	توصيات الدراسة	2.5
المراجع		
92	المراجع العربية	4.2.1.2
94	المراجع الأجنبية	5.2.1.2
الملاحق		
97	الملاحق	.1

فهرس الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1-2	أهمية الثقافة التنظيمية	24
1-3	خصائص العينة الديموغرافية	63
2-3	معايير تفسير النتائج	65
1-4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير مجال العمل	67
2-4	نتائج اختبار ت (T_test) للفروق في مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة	68
3-4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير مكان العمل	69
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو مدى إدراك موظفي الجامعة لملاح للثقافة التنظيمية السائدة مرتبة حسب الأهمية	70
5-4	الأعداد والنسب المئوية للعاملين الذين اطلعوا على الخطة الإستراتيجية	72
6-4	القيم التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها من خلال الخطة الإستراتيجية المتبعة فيها مرتبة حسب الأهمية	73
7-4	مدى التطابق بين الثقافة السائدة والثقافة التي تسعى الجامعة إلى ترسيخها	75
8-4	شواهد الثقافة التنظيمية حسب نموذج ال cultural web مرتبة حسب الأهمية	77
9-4	القوة الكبرى في اتخاذ القرارات في النواحي الأكاديمية	78
10-4	المخولين بأخذ القرارات التي تتعلق بالجامعة	78
11-4	تحليل الاستبانة الخاصة بالإدارة العليا	81
12-4	مقارنة بين القيم الثقافية في النماذج الثلاثة	85

فهرس الأشكال

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1-2	نموذج ال cultural web	27
2-2	تأثير الثقافة بالإستراتيجية	41
3-2	change flow chart	49
1-4	نموذج الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة من الاستبانة	79
2-4	نموذج الثقافة التنظيمية للجامعة المرغوب فيه من وجهة نظر الإدارة والخطة الإستراتيجية	83
3-4	نموذج الثقافة التنظيمية المرغوبة حسب فهم الموظفين للخطة الإستراتيجية	84

تعريفات إجرائية :

الجامعة: يقصد بالجامعة جامعة بوليتكنك فلسطين.

الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات، والتصرفات والسلوكيات المشتركة التي تشكل وتقود الأعضاء في توجهاتهم وتصرفاتهم في

المنظمة (davis,1984; Dension,1990; Kotter and Heskett,1990; O'reilly and

Wilson,2001; Chatman ,1996).

الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة: هي مجموعة القيم والمعتقدات والتصرفات المشتركة بين

موظفي جامعة بوليتكنك فلسطين .

النموذج المعتمد في البحث: نموذج ال cultural web وهو نموذج يعكس التعريف الثقافي

للمنظمات ، والذي يزود المنظمة بحدود الثقافة الموجودة وعن طريقه يمكن للمنظمات أن تضع

الثقافة المرغوب بها والتغيير المطلوب حتى تصل المنظمة للثقافة المطلوبة.

الخطة الإستراتيجية: هي توجه المؤسسة طويل الأمد والذي يحقق الفوائد والنتائج المرغوبة بتفاعلها

مع البيئة من خلال القرار الإستراتيجي بشرط أن يلاءم المستفيدين. (Gerry Johnson, kevan

Whittington;2008).

الخطة الإستراتيجية المتبعة في الجامعة : يقصد بها الخطة الإستراتيجية الموضوعية لجامعة

بوليتكنك فلسطين للعام (2010-2014) راجع الملحق رقم (13).

موظفين الجامعة: يقصد بهم جميع الموظفين الدائمين في جامعة بوليتكنك فلسطين وقد استثنى

منهم الموظفين المؤقتين ومساعدى البحث والتدريس بعقود فصلية.

الإدارة : يقصد بها إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين .

الملخص

هدفت الدراسة إلى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة استناداً إلى النموذج المتبع (cultural web) والتعرف على الثقافة التنظيمية التي تسعى الجامعة لنشرها من خلال الخطة الإستراتيجية وفحص مدى الملائمة بين الثقافة التنظيمية والخطة الإستراتيجية ومعرفة ما إذا كانت الثقافة بحاجة لتغيير أم لا.

قامت هذه الدراسة باستطلاع رأي 140 موظف من موظفي الجامعة موزعين على جميع مباني الجامعة باستخدام العينة العشوائية الطبقية ، وتم إجراء الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة بين 10 شباط 2010 إلى 10 حزيران 2010.

وأهم النتائج التي توصلت لها الباحثة :

1. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين استجابات العاملين نحو مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير مجال العمل، أو سنوات الخبرة أو مكان العمل.
2. أظهرت الدراسة أن أهم استجابات العاملين نحو مدى معرفة موظفي جامعة بوليتكنك فلسطين للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: سهولة إعطاء المكافآت بمتوسط حسابي " 3.49"، ويوجد ترقيات بشكل مستمر بمتوسط حسابي "3.37"، ووضوح في الصلاحيات بمتوسط حسابي "3.04".
3. تبين أن (71%) من العاملين في الجامعة لم يطلعوا على الخطة الإستراتيجية.
4. أهم استجابات العاملين نحو مدى وعي الموظفين في الجامعة للقيم التنظيمية التي تسعى الجامعة لترسيخها عبر الخطة الإستراتيجية مرتبة حسب الأهمية: النزعة الفردية في العمل لدى الموظفين

بمتوسط حسابي "3.08" و ثم اللوم المستمر بمتوسط حسابي "2.95" ويوجد سهولة لإعطاء المكافآت والترقيات بمتوسط حسابي "2.67".

5. من أهم استجابات العاملين نحو التطابق بين الثقافة السائدة والثقافة التي تسعى الجامعة إلى ترسيخها عبر الخطة الإستراتيجية مرتبة حسب الأهمية : سهولة إعطاء المكافآت بمتوسط حسابي "3.72" يوجد ترقيات بشكل مستمر بمتوسط حسابي "3.38" وضوح في الصلاحيات بمتوسط حسابي "3.03" المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي "2.92".

6. أظهرت الدراسة أن أهم شواهد على الثقافة التنظيمية حسب نموذج ال cultural web المعتمد تعبر عن القيم السائدة في الثقافة التنظيمية كانت هناك ديكرورات وتصاميم خاصة للمباني والأثاث الداخلي للجامعة بمتوسط حسابي "3.57"، وهناك لون خاص بالجامعة كلون المطبوعات أو لون الزي الرسمي أو لون الجدران بمتوسط حسابي "3.34"، وهناك قصص متداولة في الجامعة تعبر عن قيم إيجابية تسعى الجامعة إلى تحقيقها مثل قصة أفضل موظف متفاني بمتوسط حسابي "3.30".

7. هناك تضارب بين القيم السائدة في الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين والقيم المطلوبة في الخطة الإستراتيجية من وجهة نظر الإدارة مما يدل على ضعف ما تسعى الجامعة إلى ترسيخه عبر الخطة الإستراتيجية ويبين مدى الحاجة إلى التغيير في الثقافة.

الفصل الأول

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

أسئلة الدراسة

حدود الدراسة

محددات الدراسة

الهيكل التنظيمي للدراسة

1.1 المقدمة:

أعطى الباحثون اهتماما كبيرا لبحث الثقافة التنظيمية ودراستها، ويرجع ذلك إلى كون الثقافة التنظيمية تلعب دورا في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة، وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم ، فضلا عن أن ثقافة المنظمة تعطي المنظمة تميزا خاصا بها، وتسهم في خلق الالتزام بما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة، وتشكل أيضا إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة. (العريفي، 2009، ص137).

وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات تكتسب ميزة تنافسية بشكل ثابت وتحصل على أداء متميز إذا اعتنقت وطبقت ثقافة مؤسساتية وتنظيمية قوية في مؤسساتهم (Berrin and Dosoglu, 2007, P271) والثقافة في المؤسسة هي التي تحدد الإطار العام والأطر الداخلية للمؤسسة بشكل عام وخاص.

يعد التخطيط الإستراتيجي - في المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة - عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التعليمية ، ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، لأن التخطيط الاستراتيجي هو سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة (المعرفة الأرشيفية العدد 140، المرواني).

وعليه استهدفت الباحثة في دراستها موضوع الملائمة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة والخطة الإستراتيجية لها، لما له من أهمية في الجامعة ودور فعال في تنميتها وازدهارها.

2.1 مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في معرفة مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة لخطتها الإستراتيجية لتحديد ما إذا كان هناك حاجة للتغيير في الثقافة التنظيمية أم لا ، وضمن أسئلة الدراسة المذكورة لاحقاً في ص 5.

وضع قسم التخطيط في الجامعة خطة إستراتيجية للنهوض بها، وقد أشار علماء الإدارة والباحثين حول العالم لمدى أهمية عنصر الثقافة باعتباره العنصر الحيوي لاحتضان عملية التغيير التي تحتاجها أي مؤسسة لعمل التلاؤم بين الثقافة والخطة الإستراتيجية وضمان أكبر استفادة وتطبيق للخطة الإستراتيجية المدرجة.

تحاول هذه الدراسة اختبار مدى إدراك الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة ومدى ملائمتها مع الخطة الإستراتيجية و في حالة عدم الملائمة بينهما؛ يجب توضيح التغيير المطلوب لعمل الملائمة والاستمرارية لتطبيق الخطة الإستراتيجية حيث أن التغيير أصبح أسلوباً للحياة ويجب مواكبة التطورات الحاصلة في العالم على جميع الأصعدة .

3.1 أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة من وجهة نظر الباحثة في النقاط التالية :

أولاً: تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة .

ثانياً: التعرف على الثقافة التنظيمية التي تسعى الجامعة إلى نشرها من خلال الخطة

الإستراتيجية.

ثالثاً: فحص مدى الملائمة بين الثقافة التنظيمية في الجامعة والخطة الإستراتيجية المتبعة

والوقوف على أهم النقاط التي يظهر فيها عدم التوافق.

4.1 أهمية الدراسة:

تبدو أهمية الدراسة من وجهة نظر الباحثة من خلال موضوع الدراسة الذي اختارته ، والذي يتناول واحدا من أهم المواضيع الخاصة بالمؤسسات عامة والجامعة خاصة. ويمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي:

1. تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الأولى التي تعنى ببيان الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بوليتكنك فلسطين وملائمتها للخطة الإستراتيجية المتبعة فيها حسب علم واستطلاع الباحثة.
2. يتوقع من نتائج الدراسة الحالية إعطاء تصور واضح وقوي لمتخذي القرار في الجامعة عن الثقافة التنظيمية السائدة ومدى ملائمتها لخطة الإستراتيجية.
3. تعتبر هذه الدراسة مهمة لفئات عدة و هي:
 - إدارة الجامعة؛ حيث أن نتائج الدراسة الحالية قد تمكنهم من معرفة نقاط الخلل في عدم تطبيق الخطة الإستراتيجية ، وتمكنهم من تحديد القيم الثقافية في الجامعة لتنفيذ الإستراتيجية.
 - موظفي جامعة بوليتكنك فلسطين ؛ حيث يمكن من خلال النتائج والتحليلات التي يمكن أن تتوصل لها هذه الدراسة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة فيها والتي ستساعد على تخطي نقاط الضعف وتمكين نقاط القوة.
 - الدارسين في مجال الثقافة التنظيمية أو في الخطط الإستراتيجية.

5.1 أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تعزى لمتغير مجال العمل؟
- 2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟
- 3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تعزى لمتغير مكان العمل؟
- 4) ما مدى إدراك الموظفين لملامح الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة؟
- 5) ما نسبة الموظفين الذين اطلعوا أو لهم معرفة بالخطة الإستراتيجية للجامعة؟
- 6) ما مدى وعي الموظفين في الجامعة للقيم التنظيمية التي تسعى الجامعة لترسيخها عبر الخطة الإستراتيجية؟
- 7) ما مدى التطابق بين الثقافة السائدة والثقافة التي تسعى الجامعة إلى ترسيخها حسب فهم الموظفين للخطة الإستراتيجية؟
- 8) هل هناك شواهد على الثقافة التنظيمية حسب نموذج الـ cultural web المعتمد تعبر عن قيم معينة؟
- 9) هل هناك حاجة للتغيير في الثقافة التنظيمية في الجامعة أم لا؟

6.1 حدود الدراسة :

تقوم هذه الدراسة بتشخيص مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة للخطة الإستراتيجية المتبعة فيها.

• الحدود الزمنية: تمت دراسة الموضوع في الفصل الدراسي الثاني الواقع بين الفترة

10 شباط 2010 و 10 حزيران 2010.

• الحدود المكانية: هي جامعة بوليتكنك فلسطين -الخليل.

7.1 محددات الدراسة :

واجهت الباحثة مجموعة من العقبات أثناء إعدادها لهذه الدراسة، وتمثلت بـ:

• الإجراءات الروتينية في إعطاء الموافقة على توزيع الاستبانة وإعطاء الباحثة قائمة

مجتمع الدراسة من قبل إدارة الجامعة.

• عدم التعاون والمساعدة من قبل بعض الموظفين في الجامعة بعكس المتوقع في

مؤسسة تعليمية.

8.1 الهيكل التنظيمي للدراسة :

المواد التمهيديّة:

وتتضمن صفحة العنوان ، والشكر ، والإهداء ، وقائمة المحتويات ، وقائمة الجداول ،

وقائمة الأشكال والصور ، والمصطلحات الإجرائية.

الفصل الأول:

ويتضمن هذا الفصل مقدمة الدراسة ، والهدف من الدراسة، وأهمية الدراسة ، وأسئلة

الدراسة، وحدود الدراسة، ومحددات الدراسة، والهيكل التنظيمي للدراسة.

الفصل الثاني:

ينقسم الفصل الثاني إلى خمسة مباحث رئيسية تتمثل في: المبحث الأول: الثقافة التنظيمية، والمبحث الثاني: الخطة الإستراتيجية، والمبحث الثالث: التلاؤم بين الثقافة التنظيمية والخطة الإستراتيجية، والمبحث الرابع: التغيير، والمبحث الخامس: الدراسات السابقة.

الفصل الثالث:

يتمثل الفصل الثالث في منهجية الدراسة من حيث منهج الدراسة ، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والمعالجات الإحصائية.

الفصل الرابع:

يشمل الفصل الرابع مناقشة وتحليل لأسئلة الدراسة.

الفصل الخامس:

الفصل الخامس يشتمل على الاستنتاجات والتوصيات التي أدلت بها الباحثة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج.

المصادر والمراجع:

وتتضمن المصادر والمراجع، والدراسات السابقة باللغتين العربية والانجليزية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة :-

«المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

«المبحث الثاني: الخطة الإستراتيجية

«المبحث الثالث: النلاؤم بين الثقافة التنظيمية والخطة الإستراتيجية

«المبحث الرابع: النغير

«المبحث الخامس: الدراسات السابقة

تناول هذا المبحث وصفاً عاماً ومفصلاً لمواضيع الثقافة التنظيمية، حيث سيتم في هذا

المبحث التطرق إلى:-

- مفهوم الثقافة التنظيمية

- عناصر الثقافة التنظيمية

- أهمية الثقافة التنظيمية

- طرق قياس الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

1.1.2 مفهوم ثقافة التنظيمية

تناول هذا المبحث وصفا كاملاً ومفصلاً لمواضيع الثقافة التنظيمية، حيث سيتم في هذا

المبحث التطرق إلى:-

- مفهوم الثقافة التنظيمية.
- عناصر الثقافة التنظيمية .
- أهمية الثقافة التنظيمية.
- نماذج قياس الثقافة التنظيمي.

1.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

نظرا للأهمية العظمى التي تلعبها الثقافة التنظيمية في المؤسسات عامة؛ فقد أعطاها علماء الإدارة والباحثين اهتماما جليا وعرفوها تعريفات كثيرة وكتبوا فيها من الأبحاث العدد الكبير ليسهل دراستها حيث أنها ما يميز المنظمات عن بعضها ؛ وفيما يلي عددا من التعريفات من بعض العلماء:

عرف العالم تايلور الثقافة بشكل عام على أنها " المعرفة والمعتقدات والأخلاقيات والفنون والقوانين والعادات والقدرات والمتطلبات التي يحتاجها الإنسان حتى يكون عضوا في مجتمع" (Abd (manaf, Ismail.2010.P107).

أما العالمان ديشباندي وويستر فقد عرفا الثقافة التنظيمية على أنها " نموذج لقيم ومعتقدات مشتركة تساعد الأعضاء على فهم معنى المنظمة، وتزودهم بقوانين التصرف في المنظمة" (Steven.2000,p525).

وقال المؤلفون جين و هوفستد وموريس أن الثقافة تعرف على أنها "مجموعة من القيم والمعتقدات ، والحكم والمعايير، والعادات والرموز، التي تحكم تصرفات وتعامل أعضاء المنظمة" (Berrin and Dosogl,2007,P271).

وقد عرف شاين الثقافة التنظيمية على أنها: " ذلك النمط من الافتراضات الأساسية، الذي ابتدعه أو اكتشفته، أو طورته الجماعة لتكون لهم السبيل للإدراك، والتفكير والإحساس في كل ماله علاقة بهذه المشاكل، للتأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، واستخدام الصحيح منها لحل المشاكل التي تعترض الاندماج الداخلي والتأقلم الخارجي" (الجعلوني .1995.ص2).

ويعرفها M.thevent: هي كل ما يوحد المنظمة في ممارستها، و كل ما يميزها عن المنظمات الأخرى. هذا التعريف يوضح أن الثقافة التنظيمية هي كل ما يشكل هوية المنظمة،

ويميزها عن غيرها ثقافيا، بما يحقق التماثل بين أعضاء المنظمة في السلوكيات الموجهة في حل المشكلات التي تواجه أعضاء المنظمة كتجمع هادف (الجغلوني .1995.ص2).

أما برو ألتو : فيعرفها على أنها نسق القيم المشتركة، والمعتقدات المتفاعلة، في البيئة التنظيمية و أشكال الرقابة الداخلية، والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة، من أجل إنتاج المعايير السلوكية (الجغلوني .1995.ص3).

وكذلك عرف مصطفى أبو بكر الثقافة التنظيمية بأنها : مجموعة من القيم والعادات والمعايير، والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرار، وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات، والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتأثيرها على سلوك أعضائها وتحديد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض، ومع الأطراف الموجودة في بيئة العمل (الجغلوني .1995.ص3).

أما ناصر العديلي فيعرف الثقافة التنظيمية بأنها: الأنماط، والتكون، والممارسات التي تحدث أثناء العمل، وقد تكون نتيجة للأفراد أنفسهم، أو نتيجة الأنظمة والقوانين، والأعراف والإجراءات التي يحددها المجتمع ذاته أو المنظمة نفسها، ويتضح أن الثقافة التنظيمية تنتج عن سلوكيات الأفراد اليومية عند حدوث بعض المشكلات و طريقة تصرفهم حيالها، ونتاج الجانب الرسمي للمنظمة نفسها(الجغلوني .1995.ص3).

وقد بين جوردن وديتومسون "أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة الأمور المندمجة من الآداب، والقيم والمعتقدات ، التي يتشارك بها أعضاء المنظمة وتظهر في سلوكهم"

(Berrin and Dosoglu,2007,P274)

تعتبر الثقافة التنظيمية حسب تعريف كوبريج وتشيسمر أنها: "نظام مشترك من القيم والمعتقدات والتي تؤدي إلى وجود قواعد وأخلاق تحكم السلوك؛ وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة" (Steven,2000,p524).

وبين هوفستد رأيه في الثقافة التنظيمية على أنها متطلب تاريخي وبناء اجتماعي، بحيث تشمل على المعتقدات والسلوك اللذان يظهران في عدة مستويات في حياة المنظمة (Abdul Rashid , Sambasivan and Abdul rahman ,2004.p166).

وكذلك عرف مجموعة من العلماء الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات، والتصرفات والسلوكيات المشتركة التي تشكل وتقود الأعضاء في توجهاتهم وتصرفاتهم في المنظمة. (Abdul Rashid , Sambasivan and Abdul rahman ,2004.p166).

وعرفها ريتشارد دافت الثقافة التنظيمية أنها: "مجموعة من الأفكار والمعتقدات والمفاهيم والمبادئ التي يشترك بها أعضاء منظمة ما" (daft,2006,p86).

وقد عرفها جيرى جونسون وكيفين شولز في كتاب لهما أنها "المستوى العميق من الفرضيات والمعتقدات المشتركة بين مجموعة من الأفراد في مؤسسة ما والتي دون وعي تدخل ضمن المسلمات للمؤسسة. (balogun,2004.p14).

وعرف العالمان مورهد وغريفين الثقافة التنظيمية: "بأنها مجموعة من القيم السائدة التي تساعد العاملين في المنظمة على فهم التصرفات والأعمال المقبولة والأعمال والتصرفات غير المقبولة" (العريفي، 2009، ص141).

وعرفها مكشان وغلينو بأنها "النمط الأساسي للافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير العاملين داخل المنظمة نحو المشكلات والفرص الموجودة" (العريفي ،2009،ص141).

أما سيترو فقد عرفها بأنها "مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة وتتعلق بوجود ووظائف المنظمة" (العريفي ،2009،ص141).
وقد رأى العالم زايد أن من الطبيعي أن تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى ، وداخل المنظمة نفسها من وقت لآخر، وأن اختلاف الثقافة بين المنظمات يعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لمنظمة ما والخصائص التنظيمية لبقية المنظمات، فمن الممكن مثلا أن تؤكد العديد من الثقافات قيم العمل الجماعي والجودة والتميز في الأداء، غير أن تلك القيم قد تختلف اختلافا بينا بين المنظمات بعضها عن بعض(العريفي ،2009،ص141).

ومن كل التعاريف السابقة تستنتج الباحثة أن الثقافة التنظيمية هي: مجموعة من الافتراضات والقيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة ، وتتميز بها المنظمة عن المنظمات الأخرى ، وهي قابلة للتغيير والتبديل نحو الأفضل .

2.1.2 عناصر وأنواع ومستويات الثقافة التنظيمية:

1.2.1.2 العناصر

قسم العالم راندي بينينجتون الثقافة التنظيمية إلى عدة عناصر أهمها:

- القيم والمعتقدات والافتراضات:- المعلنة وغير المعلنة- وهي التي نعرفنا كيفية التعامل مع الزبائن والموظفين والمزودين، وتدلنا على كيفية اتخاذ القرار التعامل مع الأخطار ، وهي التي تؤثر علينا في ما هو ممكن وما هو ممنوع ومحظور.
- اللغة و الأساطير-أو الأفكار السابقة:- يمكننا أن نتعرف على قدر كبير من الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال اللغة المستعملة ، الأساطير -أو الأفكار السابقة -هي التي تروج وترفع المؤسسة.

• الرموز : فهي تمثل أهداف المنظمة.

- العادات والتصرفات (السلوكيات) : قال د.ماكسويل مولتز: " أن عاداتنا هي حرفيا ثوبا باليا في شخصياتنا ، هي ليست في شخصيتنا بمحض الصدفة ولكنها لدينا لأنها تناسبنا" وهذا هو بالضبط صحيح بالنسبة للمنظمات لأن السلوك المتكرر يصبح عادة يدخل ضمن الثقافة

. (Pennington ,2003.p501)

أما العالم ريتشارد دافت فقد قسم الثقافة التنظيمية إلى عدة عناصر وهي:

- الرموز: وهي عبارة عن تصرف أو شكل أو شيء يشكل معنى للأعضاء وتدلنا على عمل المؤسسة وثقافتها.

- القصص: هي أحداث حدثت في الزمن الماضي أ و أحداث تحدث باستمرار وينقلها الأفراد ؛

كل جيل للذي يليه وتسرد للعاملين الجدد بهدف إبقاء الثقافة حية .

- الأبطال : وهو شخص مثالي يضرب به المثل في مميزاته وأعماله وصفاته ، ومن الممكن أن يكون شخصا وهميا أو غير حقيقي .
 - الشعارات المكتوبة أو الشعارات المحلية : هي جمل وعبارات مختصرة تعبر عن قيم المؤسسة .
 - الاحتفالات: هي أنشطة مخططة تعد بعد حدث معين يهتم الجمهور الحاضر .
- (daft,2006.p87-89).

وقد حدد مكشان وفون غلينو عناصر الثقافة التنظيمية بثلاثة عناصر وهي :

- الافتراضات : عبارة عن نماذج عقلية مشتركة ووجهات نظر واسعة يعتمد عليها الأفراد في توجيه انطباعاتهم وسلوكياتهم، ومن الأمثلة على الافتراضات افتراض العاملين بأن أسلوب تعامل شركتهم المتسم بالأمانة والنزاهة هو سبب نجاحها وبقائها، وتتميز الافتراضات بأنها تأتي من اللاوعي ، وتعد قضايا راسخة ومتأصلة ومسلما بها.
- القيم: عبارة عن معتقدات ثابتة ودائمة حول ما هو مهم في مواقف مختلفة ،التي توجه قراراتنا وتصرفاتنا، وتحدد لنا الصواب والخطأ، وتعد -إلى حد ما- أقل تعقيدا وأكثر بساطة من الافتراضات.
- المعتقدات: وهي التي تعكس إدراك الأفراد للواقع الذي يشمل طبيعة العمل ، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل، ومن الأمثلة عليها: أهمية المشاركة في صنع القرار . (العريفي،2009.ص141).

وبين كل من جيرى جونسون وكيفين شولز وريتشارد ويتينغتون أن الثقافة التنظيمية تتكون

عادة من أربع عناصر وهي:

- القيم: وهي من السهل أن تحدد في المنظمة وعادة تكون مكتوبة في الأوراق والبيانات الرسمية للمؤسسة تمثل الأهداف .
- المعتقدات: وهي محددة ومخصصة أكثر من القيم، ومن الممكن أن نستنبطها من طريقة الناس في الحديث .
- التصرفات والسلوكيات: وهي طريقة التعامل اليومية للأفراد في المؤسسة والتي يمكن ملاحظتها داخل وخارج المؤسسة ؛ والتي تتضمن الروتين اليومي و طريقة الهيكلة في المنظمة وطريقة النظام والحكم في المؤسسة.
- المعتقدات والمسلّمات: وهي كل شيء مسلم به بالنسبة للموظفين والمنظمة وهي الشيء الذي يصعب تحديده في المنظمة.

(Johnson ,scholes and Whittington.2008,p194-195).

أما المذهون الجزراوي فقد أوضح أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر مختلفة وهي القيم التنظيمية، التي هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها مفيدة للتنظيم وبيئة العمل والتوقعات التنظيمية المتمثلة بالتعاقد السيكولوجي ، الذي يتم بين الموظف والتنظيم، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزلاء من زملائهم في التنظيم" (العريفي،2009،ص142).

2.2.1.2 أنواع القيم التنظيمية

لقد تعددت التصنيفات للقيم التنظيمية، إلا أن هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون فالاختلاف قائم في تقسيم القيم وتصنيفها. فقد قسما القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة قيمة تنظيمية، صنفت تحت أربع قضايا رئيسية" حسب تقسيم العالمان فرانسيس وودكوك" و هي:

- (1) قيم إدارة الإدارة : وتعني القيمة التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، والقيم التي تتبعها هذه الإدارة هي : القوة، والصفوة، والمكافأة .
 - (2) قيم إدارة المهمة : ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي : الفعالية، والكفاية، والاقتصاد.
 - (3) قيم إدارة العلاقات : وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي : العدل، وفرق العمل، والقانون، والنظام.
 - (4) قيم إدارة البيئة : وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وكيفية التأثير في هذه البيئة، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي: الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص.
- (أبو أحمد ومجادلة، 2010.ص2).

3.2.1.2 مستويات الثقافة التنظيمية :

نص ريتشارد دافت على أن الثقافة مقسمة إلى مستويين وهم:

- (1) الثقافة المرئية: وهي الثقافة التي يمكن ملاحظتها من الرموز المادية وأنماط السلوك وطريقة لباس الأعضاء في المنظمة والتصميم الداخلي للمكاتب والشعارات .
- (2) الثقافة غير المرئية وهي القيم المتأصلة والموجودة منذ فترة طويلة وتضم:
 - القيم المتداولة بين الأعضاء وتأتي تحت مستوى أعمق من الثقافة المرئية وهي غير مرئية ولكن يمكن ملاحظتها من خلال طريقة الأعضاء في تفسير ماذا يفعلون.
 - الافتراضات المتأصلة : وهي المعتقدات والمسلّمات المتأصلة في الثقافة على مستوى عميق جدا بحيث يمارسها الأعضاء دون وعي لها. (daft,2006.p86).

3.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

أشار العلماء كوتر وهيسكيت، و ليم و بيتيرز و واترمان وسايهل و مارتن إلى أهمية الثقافة التنظيمية على أنها تساعد المنظمات في تبني مناخ التغيير وتشجيع الشراكة، وتساعد المنظمات في استنباط فرص جديدة تجاه ثقافة تعاونية تقود إلى أداء عالي للمنظمة.

(Berrin And Dosoglu,2007.p271).

وقال دينيسون أن الثقافة التنظيمية هي المحور الأساسي الذي يبين الفجوة العالية في الإنتاجية بين المنظمات كما في اليابان والولايات المتحدة. (Roh , james and hons ,2008.p361).

في حين أظهر العلماء بارني و أوهمان و بيترز و واترمان في دراساتهم أن المنظمات تحصل على ميزة تنافسية عالية إذا ما كان هناك ثقافة تنظيمية قوية في مؤسستهم (Berrin And Dosoglu,2007.p271).

أما كانيسا و ريولو و كارميلي و تيشلر فقد أوضحوا أن المنظمات ذات العلاقات الاتصالية القوية والعالية تعكس ثقافة مؤسسة قوية ذات إستراتيجية مدرجة وممارسة (Roh , james and hons ,2008.p361).

ومن التوضيح السابق نرى أن جميع المجالات المتعلقة بوجود ثقافة قوية تعطي الإمكانية لتحقيق الإستراتيجية الموجودة .

أما العالم ليو فقد رأى أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات تربط الماضي مع الحاضر مع المستقبل وأن معلومات الثقافة تبني قنوات الاتصال وتساعد على زيادة الفهم في الاتصال. (Abdolvand and Albadvi, 2008.p499).

يشير المرسي وآخرون إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية قد تكمن في مجموعة الأدوار أو الأغراض التي تؤديها في المنظمة، ومنها أولاً، قيام الثقافة بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة؛ لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. ثانياً، تقوم الثقافة بتحديد أسلوب استجابة أفراد المنظمة وسرعتها لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها. ثالثاً، تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية، وأخيراً، تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة (أبو أحمد ومجادلة، 2010، ص3).

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما يجمع معظم الكتاب في أننا نجد أن الثقافة تولد ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توجد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وأخيراً تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة. (أبو أحمد و مجادله 2010، ص3).

ولخص الرخيمي أهمية الثقافة التنظيمية في الفوائد التنظيمية:

1. دليل للإدارة والعاملين: حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، ويشير "المرسي وآخرون" إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة؛ لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها. أيضاً تحقق

التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

2. إطار فكري: حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛ لأن لها تأثيراً واضحاً على الأداء .

3. إطار تنظيمي: فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبين العملاء والجهات الأخرى التي تعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على أتباعها.

4. ملمح مميز للمنظمة: وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل: الابتكار والتميز و الريادة والتغلب على المنافسين.

5. عنصر فعال ومؤيد للإدارة: فهي تعد عنصراً مساعداً للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، فمتى تكون الثقافة قوية، يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

فالشركات التي لديها ثقافة قوية، وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن الشركات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وعلى ذلك فالشركة الناجحة تحتاج أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة، (حيث أن الشركة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الإستراتيجيات).

6. تسهيل مهمة الإدارة وقادة الفرق: فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب، وهذا ما يؤكد "جاد الرب" بقوله: (الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء).
7. ميزة تنافسية للمنظمة: إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية: كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات، ويضيف "جاد الرب" فيقول: (عندما تكون الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيس لنجاح المنظمة).
8. عامل مهم في استجلاب العاملين الملائمين: فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
9. عنصر جذري يساعد في قابلية المنظمة للتغيير: فكما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
10. الصمام الرقابي على أداء العاملين والمنظمة بشكل عام: وهي تحكم تفاعلها مع المجتمع المحلي والإقليمي، وهذا ما يمكن تسميته بالتكامل الثقافي.
- (أبو أحمد ومجادلة، 2010.ص3).

وقد أعطى الباحثون اهتماما كبيرا لبحث الثقافة التنظيمية ودراساتها، ويرجع ذلك إلى كون الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة، وفي بناء

الهيكل التنظيمية ، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم ، فضلا عن أن ثقافة المنظمة تعطي المنظمة تميزا خاصا بها ، وتسهم في خلق الالتزام بما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد ، ألا وهو المنظمة ، وتشكل أيضا إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة. (العريفي، 2009.ص137) .

ومن جهة أخرى يرى الباحثان كينيكي و كرينتر أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف

هي:

- تعطي الأفراد العاملين هوية جماعية أو هوية المنظمة، وإعلامها لجميع الأعضاء، لخلق عادات وقيم مشتركة، وإدراك الأفراد لهذه المعاني، لتنتمي الشعور بالهدف.
- تسهل الالتزام الجماعي: لنمو الهدف العام عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة المشكلة.
- تعزز استقرار النظام الجماعي، من خلال تشجيع الثقافة على التكامل، والتعاون بين أعضاء المنظمة وتطابق الهوية .
- تشكل السلوك التنظيمي، وحدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء النسق، وفهم المعاني بمفهوم واحد (Abdul Rashid , Sambasivan and Abdül rahman ,2004.p164).

وقد أوضح روبينز أن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف عدة، هي:

1. تعطي تميزا للمنظمة ، يميزها عن غيرها من المنظمات.
2. تعطي إحساسا بالهوية لأعضاء المنظمة ، وتؤثر في سلوك كل فرد فيها.
3. تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة.

4. تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمة إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون

في المنظمة (العريفي، 2009، ص142).

وقد قسم الباحث يوسف الجغلوني الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية إلى أدوار داخلية

وخارجية في أي مؤسسة كما في الجدول رقم (1-2):

جدول رقم (1-2)

أهمية الثقافة التنظيمية

خارج المنظمة	داخل المنظمة
*تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية وزيادة سمعة المنظمة أخلاقيا مما يؤثر على زيادة عدد العملاء وانتماهم للمنظمة.	*تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة وتنمية القدرة الاستيعابية للعاملين وتحقيق التكيف من خلال التآلف بين الأفراد وسرعة الاتصال فيما بينهم والإدارة وتحقيق التكامل بين أفراد التنظيم بما يحقق الفعالية في الأداء.
*تعتبر أداة للرقابة الاجتماعية .	* التأثير البالغ في تحويل السلوكيات الغير مقبولة وظيفيا وتحويلها إلى سلوكيات مرغوبة مما يحقق الفعالية .
*وسيلة لتحقيق استقرار النظام الاجتماعي.	* منح الإحساس بالكيان والهوية والأمان لدى العاملين ،
*نشر الثقافة بين الأفراد وتحقيق الالتزام الاخلاقي ونشر الوعي.	كما تعتبر أداة للتغيير ووسيلة من وسائل الابتكار ، ومكون عام للسلوك ، ووسيلة إرشاد للسلوكيات المرغوبة ، وأداة للمساعدة في فهم الأنشطة التنظيمية.
* المساهمة في زيادة ترشيد الموارد من خلال نشر السلوكيات والقيم التي تساعد على صياغة الأخلاق وتجنب إهدار الأموال العامة .	*يعتبر أداة تنبأ لأي منظمة من خلال الثقافة السائدة.
*زيادة الأمان وبث روح الود والألفة .	تحدد الثقافة التنظيمية أسلوب وسرعة استجابة الأفراد لتصرفات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها .
*سرعة استجابة الأفراد للتغيرات التي تحدث في المجتمع.	

(الجغلوني، 2009، ص6).

4.1.2 نماذج قياس الثقافة التنظيمية:

لا يوجد نموذج واحد فقط لقياس الثقافة التنظيمية يمكن أن يناسب المنظمات جميعها والبيئات المختلفة، ومن هذا المنطلق، استعرضت الباحثة بعض النماذج التي استخدمت في قياس ثقافة المنظمات، ومن ثم اختارت ما تعتقد أنه الأفضل:

1.4.1.2 نموذج Ochi :

هذا النموذج وضع سبعة أبعاد لقياس الثقافة التنظيمية ، وهي: الالتزام تجاه العاملين، وتقييم العاملين، والمسار الوظيفي، والرقابة ، وصناعة القرار، والمسؤولية والاهتمام بالأفراد/الناس(العريفي، 2009. ص.138).

2.4.1.2 peter and waterman نموذج

أورد مورهد غريفيين نموذج P&W والقائم على ثمانية أبعاد، هي:

- التركيز على العمل.
- القرب من العميل.
- الاستقلالية.
- الإنتاجية من خلال الإنسان الذي يمثل أهم الموارد .
- الإدارة عبر التجوال وليس من خلف أبواب مغلقة.
- مبدأ عدم التنوع في صناعات غير مرتبطة.
- تقاس أهمية المديرين بالأداء الذي ينجزه العاملون وليس بعدد العاملين الذين يشرفون عليهم.

- ثقافة التنظيم المحكم المبسط في آن واحد .

(العريفي، 2009. ص.138).

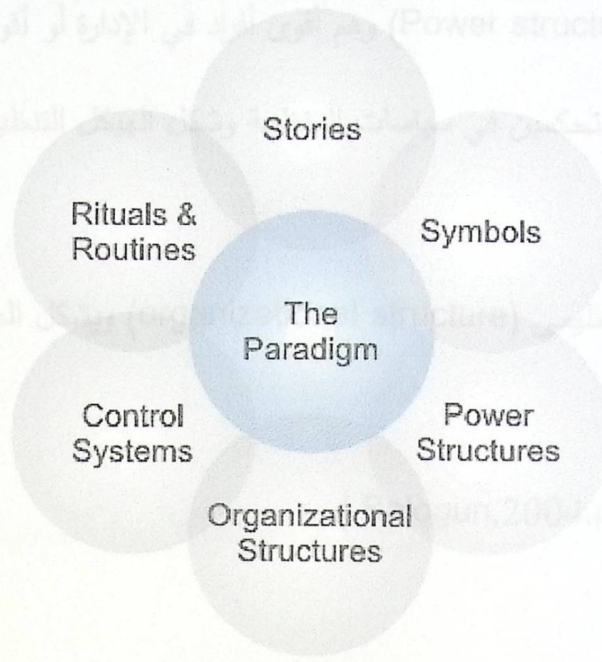
3.4.1.2 نموذج Hofsted & others:

أشار روبينز إلى الأبعاد الأولية لثقافة المنظمة التي توصل إليها هوفستيد (Hofsted) وزملاؤه في دراستهم بعنوان قياس الثقافة التنظيمية ، وهذه الأبعاد تشمل:

- هوية أعضاء المنظمة، ويقصد بها درجة اندماج العاملين مع المنظمة ككل وليس فقط مع الوظيفة التي يمارسونها.
 - التركيز على الجماعة .
 - التركيز على الإنسان.
 - العمل التكاملي والتعاوني في إطار وحدات المنظمة.
 - الرقابة.
 - درجة السماح للعاملين بأن يكونوا مبتكرين وبأخذوا بالمخاطرة .
 - درجة توزيع المكافآت للعاملين على أساس الأداء وليس الأقدمية أو المحاباة.
 - درجة السماح للعاملين بممارسة النقد والصراع.
 - التوجه بالمرجات /النتائج أو العمليات.
 - درجة مراقبة المنظمة واستجابتها للتغيرات في البيئة الخارجية.
- (العريفي ،2009، ص.139).

4.4.1.2 نموذج Cultural web:

نص العالمان جونسون وشولز نموذج ال cultural web وهو نموذج يعكس التعريف الثقافي للمنظمات ، والذي يزود المنظمة بحدود الثقافة الموجودة وعن طريقه يمكن للمنظمات أن تضع الثقافة المرغوب بها والتغيير المطلوب حتى تصل المنظمة للثقافة المطلوبة، والمتكون من العناصر الموجودة في الصورة التالية ويشتمل على:



شكل (1-2)

نموذج الـ cultural web

www.mindtools.com

- المسلمات (Paradigm): وهي مجموعة من المعتقدات المحفوظة للمنظمة والتي تكون من الأمور المسلم بها لأعضاء المنظمة.
- الروتين (routine): وهي الطريقة التي يتصرف بها الأعضاء تجاه بعضهم البعض وتجاه الزبائن والمزودين والتي تربط الأجزاء المختلفة للمنظمة.
- شعائر الحياة التنظيمية (Ritual): مثل برامج التدريب .
- الرموز (Symbols) : وتضم شعار الشركة ومكاتبها وسياراتها وهكذا.
- نظام التحكم (Control system) : وهي الأنظمة المشكلة للسيطرة والقياس والتقويم وأنظمة المكافآت ومراقبة شؤون المنظمة.

- قواعد القوة (Power structure) وهم أقوى أفراد في الإدارة أو أقوى مجموعات إدارية في المؤسسة وهم المتحكمين في سياسات المنظمة وشكل الهيكل التنظيمي، وما هو المهم في المنظمة.
- شكل الهيكل التنظيمي (organizational structure) وبشكل العلاقات المهمة وأشكالها في المنظمة.

(Balogun,2004,p244-248).

ونظرا لأن هذا النموذج الأخير يعطي نتائج عملية أكثر وأنه من النماذج المعتمدة في كثير من الأبحاث- وخاصة الثقافات التنظيمية في الجامعات -وعدد كبير من المؤسسات في العديد من دول العالم -حسب استطلاع الباحثة- ولهذا اختارته الباحثة لتشخيص الثقافة السائدة في الجامعة.

نظرة الجامعة في هذا البحث إلى عدد من المواضيع التي تتعلق بالخطة الإستراتيجية وهم:

- مفهوم الخطة الإستراتيجية

- خصائص ومميزات التخطيط الإستراتيجي

- التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي

الفصل الثاني

المبحث الثاني: الخطة الإستراتيجية

تطرقَت الباحثة في هذا المبحث إلى عدد من المواضيع التي تتعلق بالخطة الإستراتيجية وضم :

- مفهوم الخطة الإستراتيجية .

- خصائص ومميزات التخطيط الإستراتيجي.

- التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي.

1.2.2 مفهوم الخطة الإستراتيجية

1.1.2.2 ما هي الإستراتيجية

على مدى الزمان وتطوره وتقدم علم الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ظهرت نصوص وتعريفات جمة للخطة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي لعدد كبير من العلماء والباحثين ، منهم: العلماء جيرى جونسون و كيفين سكولز و رينشارد ويتينجمان عرفوا الإستراتيجية بأنها توجه المؤسسة طويل الأمد والذي يحقق الفوائد والنتائج المرغوبة بتفاعلها مع البيئة من خلال القرار الإستراتيجي بشرط أن يلاءم المستفيدين.

(Johnson, scholes and Whittington;2008,p3).

أما الإدارة الإستراتيجية : "هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع وصياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية وأسلوب عمل وتشمل الخطوات التنفيذية والوسائل الواضحة المستخدمة لتوجيه الأنشطة إلى المستوى الذي ترغب في الوصول إليه، وهي الأساليب المستخدمة لسد ثغرات الأداء بين الوضع القائم والوضع المستقبلي أو المثالي المنشود في أهداف إستراتيجية محددة"(Alpander,1995.p9).

وتعرف أيضا بأنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في ضوء ميزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة (مركز الإدارة والتنمية).

وبعد التخطيط الاستراتيجي أول خطوات ومهام الإدارة الإستراتيجية. وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، بناء

على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية. بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية.

وقد ظهر التخطيط الاستراتيجي قبل ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية في ظل افتراض مؤداه سهولة التنبؤ بالمستقبل لأجل طويل. وكان المسئول الوحيد عن التخطيط الاستراتيجي هو رجال الإدارة العليا الذين يكلفون باقي أعضاء المنظمة بعد ذلك بتنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم وضعها.

2.1.2.2 عناصر الإستراتيجية

فقد نص العلماء جيرى جونسون و كيفين سكولز و ريتشارد وينينغتون على أن الخطة الإستراتيجية تتكون من :

- سبب وجود المؤسسة (Mission) ، وهي الهدف العام الذي وجدت المؤسسة لتحقيقه.
 - الهدف (Vision) أو الأهداف الموضوعة ليتم تحقيقها والوصول إليها بعد فترة من الزمن. أو هي الحالة التي تطمح المؤسسة للوصول لها.
 - الأهداف -الفرعية - (Goal) التي يضعها المخططون حتى يصلوا من خلالها إلى الـ"vision".
 - القدرات الإستراتيجية (Strategic capability) :وهي القدرات النادرة وغير النادرة التي تديرها الشركة بهدف تحقيق الخطة الإستراتيجية.
 - الإستراتيجيات (Strategies) : وهي التوجه طويل الأمد للمؤسسة .
 - (Business model) محاولة رسم مخططات تدفقات المعلومات والمنتجات والخدمات بين أصحاب العلاقة.
 - الرقابة (Control)المراقبة في التصرفات على خطوتين :
 - (1) مراقبة الكفاءة للإستراتيجية والتصرفات.
 - (2) تعديل الإستراتيجية والتصرفات إذا استدعى ذلك.
- (Johnson, scholes and Whittington;2008,p9).

2.2.2 خصائص ومميزات التخطيط الإستراتيجي

1.2.2.2 خصائص التخطيط الإستراتيجي:

بين العلماء جيرى جونسون و كيفن سكولز و ريتشارد وينينغتون أن الإستراتيجية لها عدة

خصائص وهي:

- التعقيد: إن مضمون القرار الإستراتيجي معقد ويرجع ذلك لأنه يشمل المؤسسة بأكملها ولأنه طويل الأمد.
- الغموض: يتسم التخطيط الإستراتيجي في الغموض و عدم الوضوح لأن المؤسسة تتوقع للمستقبل.
- التأثير على القرار الإجرائي .
- التكامل: وهو أن التخطيط الإستراتيجي حتى يكون فعالا يجب أن يكون متكاملا ، فعلى المدراء والمخططين أن يعبروا الحدود العملية والإجرائية ليستطيعوا التعامل مع المشاكل الإستراتيجية، والتفاهم مع المدراء الذين لا تأتي الخطة الإستراتيجية وتحقيقها من ضمن أولوياتهم.
- العلاقات خارج المؤسسة تلعب دورا عاليا في التخطيط الإستراتيجي.
- التغيير باختصار عنصر أساسي من الإستراتيجية ،لأن التغيير غالبا ما يكون صعبا بسبب ثقافة المنظمة.

(Johnson, scholes and Whittington;2008,p3-6).

2.2.2.2 مميزات التخطيط الإستراتيجي:

نص العلماء جونسون وشولز وويتغتون أن للإستراتيجية عدة مميزات أهمها :

- الخطة الإستراتيجية تأخذ منحى طول الأمد.
- القرار الإستراتيجي يحدد مجال نشاطات المؤسسة ويكون مناسب لها .
- تحقق الميزة التنافسية .
- الملائمة بين القرار الإستراتيجي والبيئة الخارجية ؛ حيث يرى المخططون الإستراتيجيين القدرات الموجودة في المؤسسة و البيئة الخارجية التي تتوافر فيها الفرص والتهديدات.
- جميع قدرات المؤسسة يتم استغلالها في تحقيق الأهداف والخطة الإستراتيجية .
- القرار الإستراتيجي يتبع لتقدمات وحاجات الزبائن والمجتمع.

(Johnson, scholes and Whittington;2008,p2-3).

3.2.2 التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي

تعتبر مؤسسات التعليم العالي من أهم روافد التنمية والاستقرار والنمو الاقتصادي ومواكبة التطورات الحديثة ومساندة المؤسسات الأخرى للحاق بمصاف الدول التي تنتج المعرفة وتسخرها لرفاهية شعوبها والأمم الأخرى والتواصل والتفاعل مع المجتمع، وتنميته، ونشر وبث المعرفة فيه وتقليل الفجوة بين الدول المنتجة للعلوم والتقنية والدول المستهلكة؛ ولهذا كان من الواجب أن نتكلم ولو بشكل مختصر.

أما السلطان فعبر عن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: بأنها عملية ديناميكية تتضمن تفكيراً غير نمطي متقبلاً للجديد المختلف الفعال الممكن والمحمّل بالتنفيذ بقدر ما، وهذا يتعلق برسم الصورة المستقبلية للمؤسسات المعرفية غير الربحية بحيث يستطيع أن يحركها من واقع إلى واقع أفضل مستقبلاً، وهو وسيلة وليس غاية ويتطلب توسيع المشاركة والتزاماً من القيادة والإدارة.

وأضاف أن المتتبع لمسيرة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي يلاحظ تكاليف باهظة تتحملها الدولة مقابل إنتاجية متواضعة وفق معايير اجتماعية وفنية لم يتم فيها تنفيذ البرامج الفاعلة التي تحقق العوائد الاقتصادية واسترداد التكاليف، رغم القيم الإيجابية المتمثلة في الزيادة المستمرة في استيعاب الطلاب والتوسع في التخصصات واستخدام التكنولوجيا التعليمية واستمرارية جهود محو الأمية وانخفاض معدلات الرسوب والتسرب، والهدر باعتبار التنمية البشرية الرهان لتحقيق موقع قدم فاعل ومتفاعل مع عصر المعرفة الذي يسود العالم.

وأضاف أيضاً أن السياسات التعليمية تحتاج أن يعاد صياغتها وفق تخطيط استراتيجي يحقق الرؤية المستقبلية للتعليم بحيث تعمق فيه قيمة التعلم ومضامين المعرفة لآخذ موقع متقدم في

البحث العلمي الذي يعمل على إنتاج قوي عال يستطيع أن ينافس إقليمياً ودولياً في القطاعات الإنتاجية والخدمية. (السلطان، 2006)

أن تطوير وتحديث مؤسسات التعليم العالي يضمن توفير رأسمال فكري ومعرفي وقوي مدرب تدريباً عالياً، يطابق متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتحولت المقبلة التي تتطلب الميزة التنافسية والإنتاجية العالية والفاعلية في مواجهة التحديات المستقبلية.

وقد حدد خالد بن السلطان أيضاً التفكير والتخطيط الاستراتيجي ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة للاستفادة من الفرد ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية، ويقود التفكير الإستراتيجي المؤسسة لاستنباط الإستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع، محققاً وضعاً أفضل يؤدي إلى رفع كفاءتها الداخلية والخارجية.

وقد بين أحمد غنوم أن التخطيط يعد عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التعليمية ، ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، لأن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة.

ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط فلا بد من تحديد إستراتيجية تتضمن: تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأولويات، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة، والشمول، والواقعية، والمرونة، والمتابعة، والتقييم والتقويم. فالتخطيط في ميدان التعليم عملية واسعة ومستمرة، وتتضمن جوانب عديدة، ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية. وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من أنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة. (غنوم، العدد 140).

وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة؛ لما لها من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة.

ويمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي هو علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود.

الفصل الثاني

المبحث الثالث: أهمية التلاؤم بين الثقافة التنظيمية والخطة الإستراتيجية

3.2 أهمية التلاؤم بين الثقافة التنظيمية والخطة الإستراتيجية:

عبر كثير من العلماء عن الأهمية العظمى للتلاؤم بين الثقافة التنظيمية والخطة الإستراتيجية على أساس أن الخطة الإستراتيجية لن يتم تحقيقها كما وضعت ما لم تجد قواعد تدعمها وتضمن تحقيقها وتطبيقها ألا وهي الثقافة التنظيمية.

فقد وضع العالم هوفستيد أن المنظمات محصورة فقط في ثقافتها التنظيمية حتى تدرج خططها الإستراتيجية (Berrin And Dosoglu,2007.p273).

وقد قال كوبريرا أن الذي يحدد ما إذا كانت المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية أم لا هو قدرتها على تطبيق النوع المناسب والجيد من العمليات والتصرفات والتي هي تنظيم للثقافة التنظيمية (Roh , james and hons ,2008.p361) .

وقد نص وبيك أن الخطة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية تتشابكان وتتطابقان، وقد عمل قائمة تضم عشرة عناصر تشترك فيها الثقافة والإستراتيجية ، و استنتج من ذلك "أن الثقافة والإستراتيجية يمكن أن تحل الواحدة محل الأخرى ، لذلك فإن الثقافة والإستراتيجية كلاهما تخدمان نفس الهدف (Saxby ,Parker ,Nitse and Dishman, 2002.p31).

وأضاف العلماء ليسين و غاليفان و سريت أن تدفق المعلومات والاتصال داخل المؤسسة يتطلب مستوى عال من الترابط بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإستراتيجية (Abdul Rashid , Sambasivan and Abdul rahman ,2004.p162).

وقد بين غراهام بيم أن القرب الشديد بين الثقافة التنظيمية والخطة الإستراتيجية سوف تزيد الفرص في النجاح ، حيث أن الثقافة تشجع التصرفات الصحيحة لتدعم الإستراتيجية ، والأفراد سوف يكون لديهم تعليمات واضحة حول ما هو صحيح في الأداء والتصرفات، عندما

تكون للثقافة قيم ومعتقدات وافتراضات وتصرفات واضحة والتي بدورها تربط الهدف الأساسي والأهداف الفرعية والإستراتيجية ، عندها الأفراد سوف يكونوا ملتزمين ومنجزين أكثر .

وأضاف: حيث لا يكون في المنظمة ثقافة ملائمة للخطة الإستراتيجية ومع ما هو مطلوب لنجاح الخطة الإستراتيجية من تصرفات ؛ فإن المخططين والإدارة ترسل أشارات مختلطة ، وأعضاء المنظمة في صراع ؛ هل يكونوا مخلصين للثقافة وللمؤسسة ويرفضون الانصياع للتصرفات ليتم إدراج خطة إستراتيجية أفضل؟ أم يجب عليهم أن يدعموا الإستراتيجية عبر تغيير بعض التصرفات (El karouni,2009.p766).

أما عندما تكون الثقافة التنظيمية غير صحيحة مع ما هو مطلوب لنجاح الإستراتيجية فإن الثقافة يجب أن تتغير بسرعة.

أما جيرري جونسون و كيفن سكولز و ريتشارد وبينينغمان فقد بينوا أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الخطة الإستراتيجية المدرجة في المنظمات ؛ حيث نص أن طبيعة المعتقدات والمسلمات المعقدة في المؤسسة هي التي تجعله من الضروري أن تتوافق مع الخطة الإستراتيجية ،بناء على سببين رئيسيين وهم:

1. إدارة الثقافة: حيث بين أن عملية ملاحظة الثقافة التنظيمية صعبة جدا ولأن عملية ضبطها

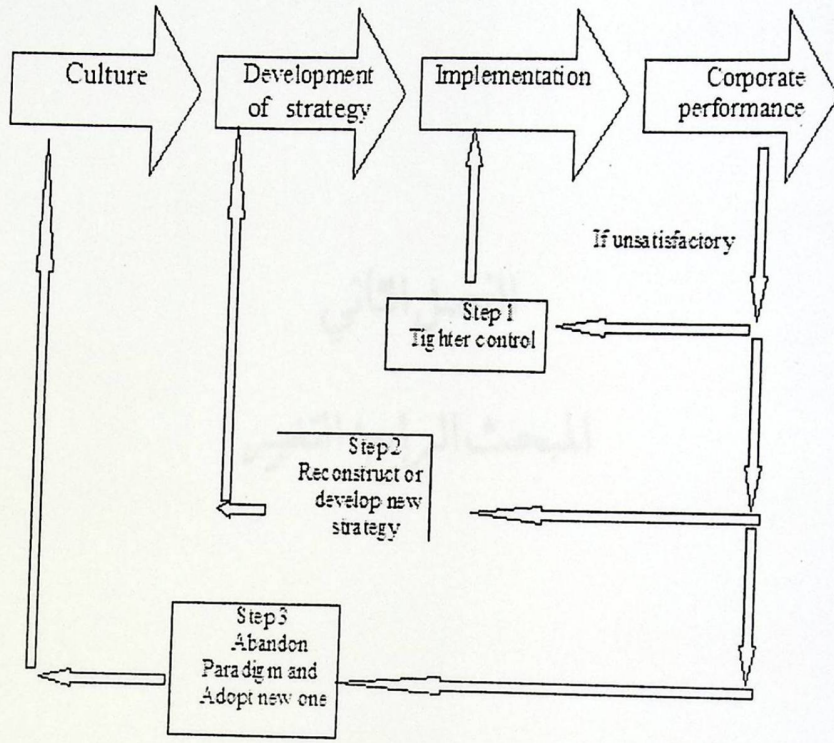
صعبة أيضا ، من هنا جاءت صعوبة الإدارة لها.

2. الثقافة التنظيمية هي بمثابة محرك للإستراتيجية: حيث أن المنظمات تتعلق بثقافتها وتجد

عملية تغيير الإستراتيجية خارج إطار ثقافة المنظمة .

وهذا الرسم التوضيحي يبين كيفية تأثير الثقافة بالإستراتيجية وأنه من الواجب عند عدم

التلاؤم بينهما تغيير الثقافة لتناسب مع الإستراتيجية والأهداف الموضوعية:



شكل (2-2)

تأثر الثقافة بالإستراتيجية

(Johnson, scholes, Whittington; 2008,p196).

وقد بين كل من هيل وسلاك ولويس أن التوافق والتلاؤم بين المنظمة والبنية التحتية للمنظمة لها أهمية كبرى في المحافظة على الميزة التنافسية (Roh , james and hons ,2008.p361).

وقد ذكر العالمان هاورد و ستانلي أن واضعي النظريات التنظيمية والمديرين التنفيذيين اتفقوا على أن أفضل جواب على السؤال: "كيف ينبغي أن ننظم الموظفين على إتباع إستراتيجية معينة؟" يعتمد على مجموعة معقدة من المفاضلة بين الهيكل التنظيمي والنظام والناس والثقافة. ولا يمكن لأي منظمة تنظيم أداء جيد في بيئة تنافسية ما لم تكن هذه الأبعاد الأربعة للمنظمة تتسق داخليا وتناسب الإستراتيجية فيها . واقترح في وقت سابق أن فهم ثقافة المنظمة تحد من خطر الفشل (El karouni,2009.p769)

الفصل الثاني
المبحث الرابع: التغيير

1.4.2 مفهوم التغيير

وقد اشتمل هذا المبحث على :

- مفهوم التغيير .

- أهداف التغيير .

تعريف العديد من العلماء له :

يقول جون برونر أن التغيير هو الحركة والانتقال من الوضع الحالي لتبدأ حالة

المستقبل. (Abdul Rashid , Sembasivan and Abdul rahman, 2004.p161).

وعرفه كاتيان سعيد و علي عبد الوهاب التغيير بأنه: التغيير عملية أو التحول من حال

إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير التنظيمي يعني التحول أو التقليل أو التمدد من حال

إلى آخرى (الخطاوي، 2009، ص3).

وقد عرفه زويتك هيلر 'التغيير' هو مجموعة من وتيرة الفعل التي تستهدف مواجهة ما

يحدث من تغيرات في البيئة، بدلاً من استجابة التوازن (Young,2009.p524).

وقد بين جيري جونسون وكلفي ستوكز أن التغيير التكنولوجي المتسارع أصبح يحذر

المنظمات على فهم أليات جديدة وتغير طريقة العمل والعرض مع الزمان والموتون. وقد أضاف

أن التغيير أصبح أسلوب حياة وكذلك يجب أن توجد بعض الأليات لكافة المنظمة كإجراء شامل

لتغيير. (Osagun,2004.p4).

أما فاطمة سانية موزي فوصفت إلى أن التغيير في المنظمة أو التغيير التنظيمي

هو عملية تسمى وتطوير وإحداث تغييرات على كل ما يخص المنظمات من أهداف و سياسات

1.4.2 مفهوم التغيير:

التغيير هو الشيء الذي لا يمكن تجنبه في الحياة الإنسانية، إذ تعيش المجتمعات باختلافها التغيير في مجالات كثيرة مما دفع بالمؤسسات إلى دراسة التغيير و العمل على مواكبة التغييرات المختلفة في البيئة و الاستفادة منها من خلال تسيير عمليات التغيير فيها نحو مستويات أفضل. و يتبين للباحثة أهمية ذكر هذا الموضوع في البحث لأن الثقافة التنظيمية إذ لم تتوافق و الإستراتيجية في أي مؤسسة يجب عليها تطبيق التغيير . وفيما يلي بيان ماهية التغيير بناء على تعريف العديد من العلماء له :

فقد بين جورج وجونز أن التغيير هو "الحركة والانتقال من الوضع الحالي باتجاه حالة المستقبل". (Abdul Rashid , Sambasivan and Abdul rahman ,2004.p161).

وعرف الكاتبان سعيد و علي عبد الوهاب التغيير بأنه: " التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير التنظيمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى أخرى" (الجللوني، 2009، ص5).

وقد عرف روبرت هيلر التغيير: "هو مجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، عملا على استعادة التوازن" (Young,2009.p524).

وقد بين جيرى جونسون وكيفن سكولز أن التغيير التكنولوجي المتسارع أصبح يجبر المنظمات على تبني تقنيات جديدة وتغير طريقة العمل والعرض مع الزبائن والمزودين. وقد أضاف أن التغيير أصبح أسلوب حياة، وكذلك يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار ثقافة المنظمة كأهم عامل للتغيير. (balogun,2004,p4).

أما الباحثة سامية موازي توصلت إلى أن " : التغيير في المنظمة أو التغيير التنظيمي هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف و سياسات

وعناصر العمل بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية للتفوق على المنظمات الأخرى" (الجلوني، 2009، ص4).

وقد رأى ثابت عبد الرحمن إدريس أن التغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها، والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها، لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة (الجلوني، 2009، ص2).

أما F.Aliouche فقال أن من الصعوبة إعطاء تعريف دقيق ومحدد للتغيير، وذلك لاتساع مجالاته. فقد يشمل التغيير "الإستراتيجية، الهيكلية، الأنظمة، الثقافة، أساليب التسيير، التكنولوجيا" (young.2009,p529).

لكن عادل عياض عرفه على أنه: "ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد" (أبو أحمد، مجادلة، 2010، ص4).

كما عرفه د. هولت بأنه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز، لذلك فالتغيير هو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولات المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن" (الجلوني، 2009، ص3).

وعرفه داوسون "التغيير في المؤسسات هو أي تغيير في النشاطات أو المهام".

(Abdul Rashid , Sambasivan and Abdul rahman ,2004.p164)

أما كانتر فقد عرف التغيير " أنه العملية التي تحلل الماضي لاستخراج الأحداث الحاضرة المطلوبة من أجل المستقبل". (Abdul Rashid , Sambasivan and Abdul rahman , 2004.p164).

وقد قال بيتغرو أن كل منظمة يجب أن تخضع لمطالب متعددة وتغيرات في البيئة، والتغيير داخل المنظمة يأخذ مكانه نتيجة للاستجابة للأعمال التجارية والأحداث الاقتصادية والعملية الإدارية ، والاختيار، والأحداث التي يرى فيها المدراء أن هناك حاجة للتغيير.

وقد أضاف أن: العديد من المؤسسات تجد أن التغيير تحد حقيقي ، فالتغيير في كل مؤسسة فريد ويختلف عن غيره حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة عملها ، وأسلوب القيادة والإدارة فيها ، والثقافة التنظيمية والقيم وتصرفات وسلوكيات الموظفين .

وتتمثل مخاطر الفشل من التغيير عادة في مقاومة التغيير.

للبعض؛ التغيير يجلب الرضا والفرح والفائدة بينما يجلب الألم والضغط وعدم الاستفادة

لللبعض الآخر. (Abdul Rashid , Sambasivan and Abdul rahman , 2004.p161).

بالنسبة للينستون و ميتروف فهم يرون أن هناك ثلاثة عوامل لتطبيق عمليات التغيير

وهي:

• عوامل تكنولوجية.

• عوامل تنظيمية.

• توجهات شخصية.

وقد أشاروا أيضا أن البشر هم أكثر عامل مهم في عملية التغيير ، إلا أنهم أصعب

عنصر للتعامل معه في عملية التغيير.

لهذا السبب أشار دوهام وكارنال بأن إدارة العنصر البشري من المؤسسة يصبح تحد في مواجهة التغيير، حيث أن العنصر البشري يتضمن القيم و التفضيل والاتجاهات، فالاتجاهات مثلاً، تزداد صعوبة تغييرها كلما كان أعضاء المؤسسة مرتاحين معها.

وقد ذكر دوهام أيضاً أن التوجهات للتغيير يمكن أن تكون صعبة بسبب أن مقاومة التغيير

تكون من داخل المنظمة (Abdul Rashid , Sambasivan and Abdul rahman

2004.p161-162).

ومن هنا نؤكد أن التغيير حول الأشخاص -تغيير الطريقة التي يتصرف بها الناس- والتي

تتطلب أكثر من خطة وكذلك بعض التغيير في البناء التنظيمي.

أما روبرت هيلر قسم التغيير حسب مدة إحداثه إلى نوعين:

1. التغيير الجذري :هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز

بتركه لآثار ظاهرة ، وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال

التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي .

2. التغيير التدريجي :يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة

معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من

التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة

بأكملها (Alpander,1995.p7).

لهذا السبب أشار دوهام وكارنال بأن إدارة العنصر البشري من المؤسسة يصبح تحد في مواجهة التغيير، حيث أن العنصر البشري يتضمن القيم و التفضيل والاتجاهات، فالاتجاهات مثلاً، تزداد صعوبة تغييرها كلما كان أعضاء المؤسسة مرتاحين معها.

وقد ذكر دوهام أيضاً أن التوجهات للتغيير يمكن أن تكون صعبة بسبب أن مقاومة التغيير

تكون من داخل المنظمة (Abdul Rashid , Sambasivan and Abdul rahman

2004.p161-162).

ومن هنا نؤكد أن التغيير حول الأشخاص -تغيير الطريقة التي يتصرف بها الناس- والتي

تتطلب أكثر من خطة وكذلك بعض التغيير في البناء التنظيمي.

أما روبرت هيلر قسم التغيير حسب مدة إحداثه إلى نوعين:

1. التغيير الجذري :هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز

بتركه لآثار ظاهرة ، وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال

التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي .

2. التغيير التدريجي :يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة

معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من

التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة

بأكملها (Alpander,1995.p7).

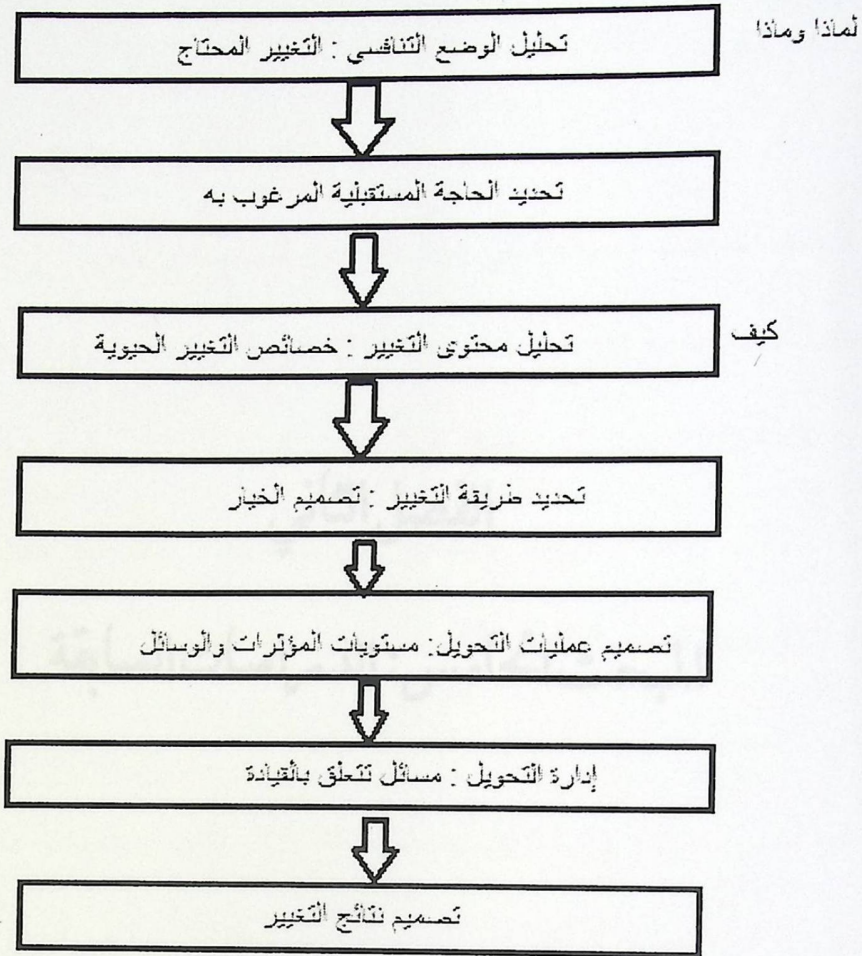
2.4.2 أهداف التغيير:

إن منظمات الأعمال تخطط وتدرس التغيير من أجل مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، وباختصار فإن الأهداف الأساسية للتغيير يمكن حصرها كما يلي:

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تحقيق المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة.
- ابتكار الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية.
- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية.
- التوسع والانتشار.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع.

وأشار جيرري جونسون وكيفن سكولز أن التغيير كي يكون ناجحاً يجب أن يبدأ بالمدراء الموكل إليهم المسؤولية بحيث يوضحوا تعقيدات محتوى عملية التغيير، وتم التعبير عنه بنموذج

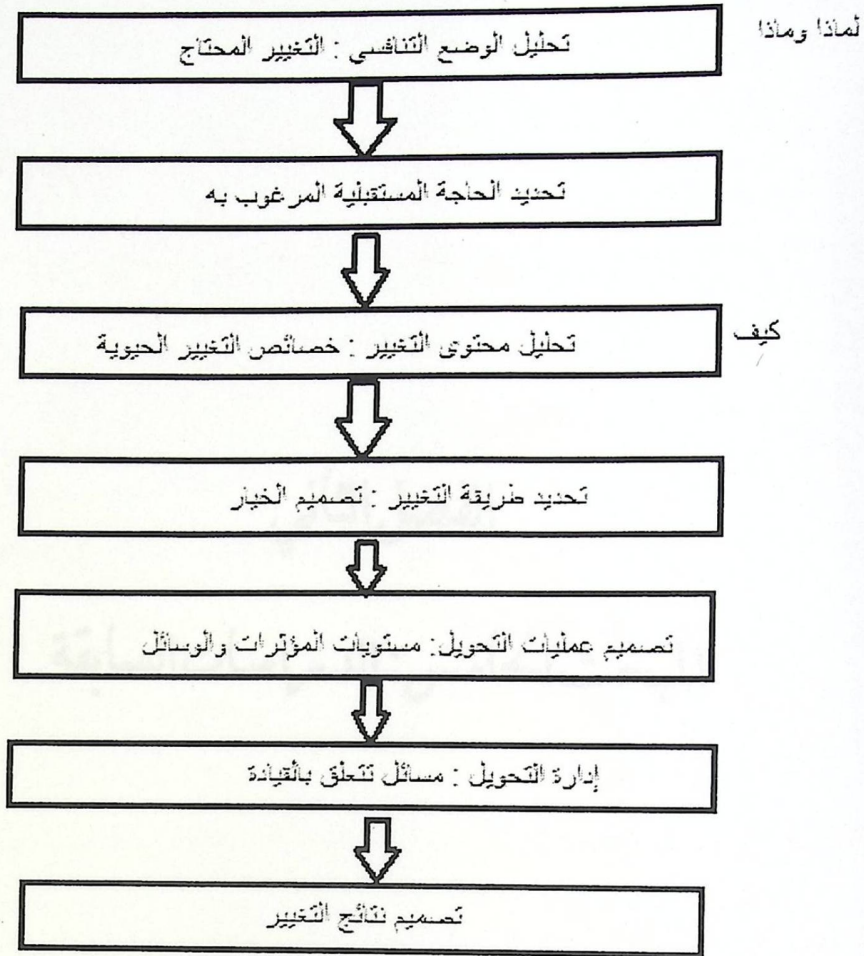
Change flow chart وهو على النحو التالي:



شكل رقم (2-3)

change flow chart

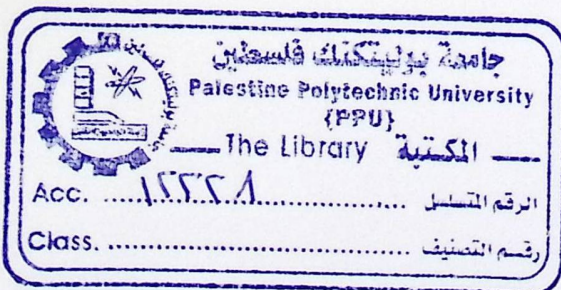
(Balogun2004,p17)



شكل رقم (2-3)

change flow chart

(Balogun2004,p17)



الفصل الثاني

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

1.5.2 الدراسات العربية:

• دراسة (عادل محمد الرشيد) بعنوان "الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية : استخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل".

هدفت هذه الدراسة إلى بلورة أنماط الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية، استناداً إلى منهجية (hofsted) التي تقيس إدراك العاملين للممارسات التنظيمية الفعلية ، وشملت الدراسة 15 منظمة أعمال رئيسية، موزعة بالتساوي بين القطاعات الثلاثة : الخدمات ، والبنوك ، والصناعة، وبلغ حجم العينة 368 فرداً ، وبيت النتائج أنه يغلب في نمط الثقافة التنظيمية السائد في منظمات الأعمال الأردنية التركيز على النتائج والوظيفة والمهنة والانفتاح والرقابة المحكمة والسلوك البراغماتي ، وأنه يوجد فروق بمستوى ثقة 5% فأقل_ وبدرجات متفاوتة_ على أبعاد الثقافة التنظيمية في القطاعات الثلاثة ، وأن هناك أوجهاً من التشابه في الممارسات التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات الثلاثة أيضاً . وركزت التوصيات على السبل التي تمكن منظمات الأعمال الأردنية من مواكبة ثقافتها التنظيمية لتلائم بناء استراتيجياتها ، وتطوير تنظيماتها ، ومواكبتها للتطورات المعاصرة.

تعتبر الدراسة قيمة بما توصلت إليه من نتائج ولكنها ركزت على قطاعات الأعمال ولم تركز على منظمات التعليم العالي التي تركز عليه دراسة الباحثة ، وأنها شخصت الثقافة من خلال نموذج هوفستد وهو نموذج لا يقيس جميع أنماط الثقافة وجميع جوانبها ، وهذا من الممكن أن يضعف نتائج الدراسة.

• دراسة (جمال الدين الخاندار) بعنوان "تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا، اليابان والولايات المتحدة: دراسة مقارنة".

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مقارنة تحليلية بين الأنظمة الإدارية في كوريا ، واليابان، والولايات المتحدة؛ لتتبع الفرق بين القيم التنظيمية فيها وتأثيرها في الكفاءة الإدارية . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• أن النظام الإداري لأي بلد لا ينفصل عن الهوية الثقافية لهذا البلد.

• إن نظام الإدارة الأمريكية يؤيد الربحية والفردية والمنافسة.

• إمكانية الاستفادة من النظم الإدارية اليابانية والكورية في مجتمعنا.

هذه الدراسة لا تصب مباشرة في موضوع دراسة الباحثة ولكنها تبين جانب من جوانب الثقافة

التنظيمية وهو ما تحاول الدراسة هنا تبيينه.

• دراسة (منال يزبك أبو أحمد، سمير مجادل) بعنوان " الثقافة التنظيمية في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر".

هدفت الدراسة التعرف على درجة الثقافة التنظيمية وأثر متغيرات الدراسة (الكلية، الجنس،

طبيعة العمل، المؤهل العلمي، العمر وسنوات الخبرة) عليها في كليات تأهيل المعلمين العربية

داخل الخط الأخضر. وقد تم استخدام استبانة ،تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المحاضرين (320)

في هذه الكليات. توصلت الدراسة إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية قد حققت مستوى عالٍ ووجدت

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر طبيعة العمل والكلية والعمر في أبعاد الثقافة التنظيمية

لصالح الإداريين.

• دراسة (جمال الدين الخاندار) بعنوان "تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا، اليابان والولايات المتحدة: دراسة مقارنة".

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مقارنة تحليلية بين الأنظمة الإدارية في كوريا ، واليابان، والولايات المتحدة؛ لتتبع الفرق بين القيم التنظيمية فيها وتأثيرها في الكفاءة الإدارية . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• أن النظام الإداري لأي بلد لا ينفصل عن الهوية الثقافية لهذا البلد.

• إن نظام الإدارة الأمريكية يؤيد الربحية والفردية والمنافسة.

• إمكانية الاستفادة من النظم الإدارية اليابانية والكورية في مجتمعنا.

هذه الدراسة لا تصب مباشرة في موضوع دراسة الباحثة ولكنها تبين جانب من جوانب الثقافة

التنظيمية وهو ما تحاول الدراسة هنا تبيينه.

• دراسة (منال يزبك أبو أحمد، سمير مجادل) بعنوان " الثقافة التنظيمية في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر".

هدفت الدراسة التعرف على درجة الثقافة التنظيمية وأثر متغيرات الدراسة (الكلية، الجنس،

طبيعة العمل، المؤهل العلمي، العمر وسنوات الخبرة) عليها في كليات تأهيل المعلمين العربية

داخل الخط الأخضر. وقد تم استخدام استبانة ،تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المحاضرين (320)

في هذه الكليات. توصلت الدراسة إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية قد حققت مستوى عالٍ ووجدت

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر طبيعة العمل والكلية والعمر في أبعاد الثقافة التنظيمية

لصالح الإداريين.

• دراسة (الثويني) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني "

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، خصوصا مع قلة وندرة الأبحاث والدراسات في هذا المجال. فقد قدم الباحث من خلال هذه الدراسة عرضاً لمفهوم الثقافة التنظيمية في المنظمات ودورها في التحكم في السلوك التنظيمي وتأثيرها على إستراتيجية المنظمة وكيفية التفاعل بين مكونات الثقافة التنظيمية ، كما قدم عرضاً لأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بهدف توصيف نمط الثقافة السائد في المؤسسة وتوضيح أهم معالمها وتحديد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة. وعليه فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إبرازها كما يلي :

1- أشارت الدراسة إلى أن مبدأ احترام الصغير للكبير يعتبر قيمة أساسية من قيم المؤسسة بغض النظر عن المكانة في المستوي التنظيمي في المؤسسة ويعزز من صحة ذلك قيمة المتوسط المرجح (4.09) بانحراف معياري (0.83). كما أكدت الدراسة أن إبداع الفرد يتوقف على الموقع الذي يحتله بدرجة متوسطة وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى تحدد هذا الإبداع في المؤسسة والتي تتمثل في حث المرؤوسين على العلاقات الاجتماعية وتوفير بيئة العمل التي تدعم ذلك ومنح التفويض وانسجام فريق العمل بقدراته وخبراته المهنية التي يمتلكها والتعاون بين المرؤوسين في إنجاز الأعمال .

2- بينت الدراسة أن هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الإمكانيات المتاحة حيث وافق على ذلك 76.9% من أفراد عينة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع

الاتجاه الإيجابي لاستجابات الإدارات الثلاث حيث يرون أن الابتكار والتجديد يعد بدرجة كبيرة أحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

3- أوضحت الدراسة بنسبة 69.4% على وجود منهجية لتخطيط الموارد البشرية ، ويتم ذلك من خلال تحديد أهداف إستراتيجية حيث وافق على ذلك 61.2% من أفراد العينة ، هذا إضافة إلى أن 66.2% يرون أن المسئول عن وحدة الموارد البشرية يشارك في عمليات التخطيط على مستوى المؤسسة وأن هذا التخطيط يتم سنويا لتحديد الاحتياجات . وعليه فإن هذه المؤشرات توضح وجود المقومات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

4- كشفت الدراسة عن وجود بعض أوجه القصور الخاصة بتفعيل نظام الرقابة الذاتية وعدم اتسام نظام العمل في المؤسسة بالمرونة وخاصة فيما يتعلق بإجراء أي تعديلات في نظام الإدارة ، كما أن هناك قصور في جانب عقد الاجتماعات لتبادل الأفكار والمعرفة وتنظيم الندوات والمؤتمرات والتي تعد من الأنشطة الحيوية التي تساهم في رفع كفاءة الأداء . كما بينت الدراسة وجود قصور في تلمس احتياجات سوق العمل على الرغم من أن المؤسسة مناهة بتحقيق التوازن في سوق العمل السعودي بين العمالة الوافدة والعمالة الوطنية. ولذلك ترى الدراسة أنه يجب أن يتسم نظام العمل بالمرونة من أجل تشجيع الابتكار والإبداع بين العاملين.

5- أشارت الدراسة إلى أن هناك أهمية لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار في المؤسسة ويعزز من صحة ذلك قيمة المتوسط المرجح (3.62) بانحراف معياري (0.73) وهذا يعني أن هناك حرص من الإدارة على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وبالتالي هناك قبول للنقد من جانب المحيطين. كما أكدت الدراسة أن درجة الميل لتفويض السلطة إلى المرؤوسين على درجة كبيرة ويوضح ذلك قيمة المتوسط المرجح (3.90) بانحراف معياري (0.62) وهذا يتفق مع مبادئ الإدارة الحديثة.

6- على الرغم من أن الدراسة بينت أن أبعاد الثقافة التنظيمية التي تناولتها الدراسة تعتبر سائدة في المؤسسة ، إلا أن الدراسة أوضحت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الإدارات الثلاث فيما يتعلق باعتبار الأبعاد المحددة في الدراسة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. وهذا التباين قد يعزي إلى اختلاف إدراك الإدارات الثلاث لمفهوم كل بعد من الأبعاد ودرجة ممارسته لتطبيق مفاهيم هذه الأبعاد عمليا.

7- أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة في الدراسة والمفاهيم السائدة في المؤسسة والخاصة بكل بعد ، وعلى الرغم من أن معظم المفاهيم ترتبط ببعدها بدرجة كبيرة ، إلا أن هناك بعض المفاهيم ترتبط بدرجة متوسطة.

2.5.2 الدراسات الأجنبية:

- Study of (yemm G.) titled " Does Your Culture Support or Sabotage Your Strategy? "

هدفت الدراسة إلى النظر في تأثير الثقافة التنظيمية على قدرة المنظمة على ممارسة أهدافها الإستراتيجية. افترضت الدراسة إلى أن الأهداف الإستراتيجية غالبا ما تفشل لأن ثقافة الشركات غير ملائمة ومناسبة للتوجه الاستراتيجي، وأن المديرين التنفيذيين اليوم لا يأخذون ثقافة المنظمة بعين الاعتبار، وأنهم على استعداد لقبول تلك الثقافة كما هي عليه، وأنه لا شيء يمكن القيام به حيال ذلك. ويوضح ان ثقافات الشركات تتطور من: الإدارة العليا، وكيف تتصرف وتعمل، والتاريخ والتقاليد داخل المنظمة، والمجموعات القوية داخل المنظمة، والسياسات والممارسات، بما في ذلك المكافآت والاعتراف بها والترويج لها.

بينت نتائج الدراسة على أن قبل وضع أي خطة إستراتيجية جديدة من الضروري أن يتم محاذاة ثقافة وإستراتيجية أهداف لديها فرصة للنجاح و استخدم الباحث مجموعة من الدراسات الاستقصائية والأدوات والبرمجيات المتاحة للنظر في ثقافة الشركات، وخاصة نموذج دينيسون لفحص الثقافة التنظيمية، وأوصت الدراسة بأن المنظمات التي لديها ثقافة قوية للشركات تتسم ب: أ تعريف واضح للرؤية والرسالة؛ أي التحديد بوضوح للقيم الواجب إتباعها و التي يركز عليها السلوك في جميع أنحاء المنظمة وكذلك التحديد الجيد للسلوكيات من قبل الجميع في المؤسسة من مجلس الإدارة نزولا إلى أسفل، والإدارة العليا العاملين في الحفاظ على الثقافة المرجوة. بحيث يرسخ الأصالة / قيمة العلاقة بين إستراتيجية الشركات وثقافتها.

هذه الدراسة قيمة جدا بنتائجها؛ ولكنها اتخذت الدراسة من وجهة نظرية بحتة ولم تكن

عملية على عكس الدراسة الحالية.

- Study of (Md Zabid Abdul Rashid and Azmawani Abdul Rahman, Murali Sambasiva) titled: " **The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change** " .

تناولت هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على المواقف تجاه التغيير التنظيمي في ماليزيا، واستنادا إلى أعمال غوفي وجونز ودنهام وآخرون وتم توزيع استبيان استطلاع الرأي على 258 شركة مدرجة في دليل اتحاد التصنيع الماليزية.

وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والميل العاطفي والمعرفي ، والسلوكية في المواقف تجاه التغيير التنظيمي.

وأظهرت النتائج أيضا أن هناك أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية ومستويات مختلفة من حيث قبول وجهات النظر تجاه التغيير التنظيمي. وهذا يعني أن نوع معين من الثقافة التنظيمية يمكن أن تتقبل التغيير ، بينما أنواع أخرى من الثقافة لا يمكن أن تقبل به.

- Study of (Randy G. Pennington) titled: " **Change performance to change the culture** "

ثقافة الشركات _ هي أنماط متكاملة من السلوك البشري التي تصف "كيف نعمل الأشياء هنا" - الثقافة هي التي تجعل العودة إلى الأدب في مناقشة الأعمال، و هو أداة مهمة لكسب قلوب وعقول والتزام الناس، ويعتقد البعض أن الأمور غير المادية التي توفر ميزة تنافسية مستدامة في عالم أصبحت فيه المنتجات والخدمات والسلع الأساسية.

هذه الدراسة تؤكد أن تغيير الأداء هو العنصر الحاسم في أي ثقافة مبادرة للتغيير، فهو يصف المكونات التي تؤثر في ثقافة المنظمة، ويقدم سبعة مؤشرات لثقافة مؤسسة قد تكون في مأزق. وأخيرا ، فإن الكاتب يعتمد على أكثر من 20 عاما من الخبرة في تقديم خمس استراتيجيات عملية لتغيير الأداء وتغيير ثقافة المنظمة.

- Study of (Md Zabid Abdul Rashid and Azmawani Abdul Rahman, Murali Sambasiva) titled: " **The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change** " .

تناولت هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على المواقف تجاه التغيير التنظيمي في ماليزيا، واستنادا إلى أعمال غوفي وجونز ودنهام وآخرون وتم توزيع استبيان استطلاع الرأي على 258 شركة مدرجة في دليل اتحاد التصنيع الماليزية.

وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والميل العاطفي والمعرفي ، والسلوكية في المواقف تجاه التغيير التنظيمي.

وأظهرت النتائج أيضا أن هناك أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية ومستويات مختلفة من حيث قبول وجهات النظر تجاه التغيير التنظيمي. وهذا يعني أن نوع معين من الثقافة التنظيمية يمكن أن تتقبل التغيير ، بينما أنواع أخرى من الثقافة لا يمكن أن تقبل به.

- Study of (Randy G. Pennington) titled: " **Change performance to change the culture** "

ثقافة الشركات _ هي أنماط متكاملة من السلوك البشري التي تصف "كيف نعمل الأشياء هنا" - الثقافة هي التي تجعل العودة إلى الأدب في مناقشة الأعمال، و هو أداة مهمة لكسب قلوب وعقول والتزام الناس، ويعتقد البعض أن الأمور غير المادية التي توفر ميزة تنافسية مستدامة في عالم أصبحت فيه المنتجات والخدمات والسلع الأساسية.

هذه الدراسة تؤكد أن تغيير الأداء هو العنصر الحاسم في أي ثقافة مبادرة للتغيير، فهو يصف المكونات التي تؤثر في ثقافة المنظمة، ويقدم سبعة مؤشرات لثقافة مؤسسة قد تكون في مأزق. وأخيرا ، فإن الكاتب يعتمد على أكثر من 20 عاما من الخبرة في تقديم خمس استراتيجيات عملية لتغيير الأداء وتغيير ثقافة المنظمة.

الفصل الثالث

منهج الدراسة

أدوات الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداة

إجراءات الدراسة

التحليل الإحصائي

2. مقابلة مع الدكتور سهيل سلطان في الجامعة- راجع الملحق رقم(5) ص(113)-

بهدف التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في الجامعة ومعرفة المشاكل فيها وملائمتها

مع الخطة الإستراتيجية في الجامعة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها المقابلة: القيم التي تحاول الخطة الإستراتيجية ترسخها

في الجامعة وهي: (1) العمل الجماعي (2) العمل ضمن الجودة (3) المشاركة في اتخاذ

القرارات وتحمل المسؤولية .

وهناك عدم تلاؤم كبير بين الثقافة التنظيمية والخطة الإستراتيجية في الجامعة وقد قسم

الدكتور الثقافة التنظيمية إلى ثلاث ثقافات مختلفة. وأهم القيم التي تحتاج إلى تغيير هي نظام

المكافآت والعقوبات .

أهم نقاط الضعف في الجامعة :

● القوى داخل الجامعة ليست حسب الهيكل التنظيمي وإنما حسب العلاقات الشخصية ،

والهيكل التنظيمي لا يعكس الخطة الإستراتيجية لأن الهيكل التنظيمي بحاجة إلى تشكيل

جديد بحيث يخدم الخطة الإستراتيجية و بالتالي إعادة وصف وظيفي للهيكل.

● لا يوجد نظام رقابي للتعرف على إتقان الموظف لعمله على أكمل وجه وذلك بسبب عدم

وجود معايير لقياس أداء الموظفين وعدم وجود متابعة لهم.

● عدم وضوح في الصلاحيات لكل موظف.

● البيئة غير جامعية بحيث أن البيئة تتضمن الأنظمة والتعليمات ، الأشخاص، المكان.

وهناك تنافر وتشتت كبير بين المباني المكونة للجامعة ، وعدم توحيد في الأنظمة

والتعليمات .

3. مقابلة مع المهندس أيمن سلطان في الجامعة: -راجع الملحق رقم (6) ص(117)-

بهدف التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في الجامعة ومعرفة المشاكل التي تعانيها الجامعة في ثقافتها؛ ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في المقابلة : القيم الموجودة في الثقافة التنظيمية في الجامعة وهي (1) العمل الجماعي (2) الاحترام المتبادل بين الموظفين والترابط الاجتماعي (3) التعامل الإسلامي.

أما القيم الموجودة في الخطة الإستراتيجية هي (1) العمل ضمن فريق (2) عملية الانخراط في المجتمع وخدمته ، ليس فقط من النواحي التقنية والأكاديمية بل وإصلاح المجتمع كواجب من واجبات الجامعة (3) الاهتمام بالشباب الفلسطيني وتنميته على العادات الحسنة، وقد بين أن الموظفين في الجامعة جميعهم تجمعهم ثقافة واحدة وبين أن أهم القيم التي تحتاج إلى تغيير هي: نظام العقوبات والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرارات وعمل النشاطات اللامنهجية وأن اكبر مشكلة في الجامعة تحتاج إلى تغيير هي مشكلة تشتت الأبنية.

4. مقابلة مع الدكتور مصطفى أبو الصفا في الجامعة -راجع الملحق رقم (7)

ص(120)- بهدف التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في الجامعة وأهم النتائج للمقابلة كانت على النحو الآتي : أن ثقافة الجامعة هي ما تنص عليه الأنظمة والقوانين في الجامعة، ويوجد ثقافة الانتماء و العلاقات الاجتماعية وتبادل الزيارات الرسمية وغير الرسمية. وأهم ما تشجع عليه الخطة الإستراتيجية هي (1) أن تصبح العلاقات حسب الهيكل التنظيمي (2) تشجع على العمل الجماعي (3) تشجع نظام العقوبات والمكافآت وبين أن الثقافة في الجامعة تنقسم إلى ثقافتين فقط.

وأهم ما يجب تغييره في الثقافة هي: أ. بعض الأمور التي تعتبر بسببها الثقافة بأئسة وهي

أنه لا يوجد لدى الموظفين احترام للاجتماع ،ب. الرد على الاتصالات داخل المحاضرة من

قبل الأساتذة، ج. ليس هناك احترام للوقت، د. واعتماد الشائعة من مصدر غير صحيح.

وهذه الأمور يجب تغييرها ، وأيضاً يجب تنمية تقبل وجهة نظر الآخرين.

والذي يغير هذه الأمور جميعاً هي الأنظمة والقوانين، وشدد بأن المكان بحاجة ماسة إلى

تغيير وتجميع.

ومن خلال إجابات الإداريين على المقابلات يتبين لنا أن القيم الثقافية التي تحاول الإدارة

إيجادها من خلال الخطة الإستراتيجية هي:

1. العمل الجماعي.
2. العمل ضمن الجودة .
3. المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية .
4. الاحترام المتبادل بين الموظفين والترابط الاجتماعي .
5. التعامل الإسلامي.
6. أن تصبح العلاقات حسب الهيكل التنظيمي .
7. نظام العقوبات والمكافآت.

ب الاستبانة.

لقد طورت الباحثة استبانة تتألف من قسمين - راجع الملحق رقم (1) ص(98) -.

القسم الأول: ويشتمل على المعلومات العامة وهي:

- مجال العمل.
- سنوات الخبرة.
- مكان العمل.

القسم الثاني: يتكون من "48" فقرة، وإجابة هذه الفقرات خماسية "موجودة بشكل كبير" و"موجودة" و"محايد"، و"غير موجودة"، و"غير موجودة نهائياً"، وقد تم التوصل إلى فقرات الإستبانة بعد الاطلاع على الادب التربوي والاضطلاع على الخطة الاستراتيجية والمقابلات الي تم عملها والمناقشة مع بعض المدرسين .

3.3 مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الدائمين في الجامعة ، للعام الدراسي 2009-2010، والبالغ عددهم حوالي (350) موظف وموظفة.

4.3 عينة الدراسة :

تشمل عينة الدراسة مجموعة من الموظفين الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من ضمن مجتمع الدراسة، وقد شملت العينة (140) موظف وموظفة، وقد شملت خصائص العينة الديموغرافية للدراسة متغيرات كل من مجال العمل، وسنوات الخبرة، ومكان العمل، ويبين الجدول التالي متغيرات عينة الدراسة:

جدول (1-3)

خصائص العينة الديموغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
مجال العمل			
4	%38	54	اكاديمي
	%18	24	اكاديمي إداري
	%5	7	مسؤول إداري
	%21	28	موظف إداري
	%18	23	موظف خدمات
سنوات الخبرة			
41	%42	42	قبل 1999
	%58	57	بعد 1999
مكان العمل			
5	%48	64	واد الهرية
	%28	38	ابو رمان
	%16	22	ابو كتيلة
	%8	11	عين سارة

5.3 صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بمناقشتها مع الاستاذ المشرف أولاً، كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم (2)، ص(106))، والذين أبدوا عدداً من الملاحظات حول بعض الفقرات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي.

6.3 ثبات الأداة :

تم احتساب ثبات الاداة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة الثبات "كرونباخ ألفا" حيث بلغ قيمة الثبات (0.91) وهي عالية وتدل على مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

7.3 إجراءات الدراسة :

بعد تحديد مشكلة الدراسة والانتهاء من إعداد الإستبانة والتأكد من صدقها وقياس ثباتها قامت الباحثة بتوزيع نسخ الإستبانة على عينة الدراسة وتم جمع الاستبانات بعد أن استكملت عملية تعبئة الاستبانات، التي أجاب أفراد العينة عليها وقد تأكدت الباحثة من إجراء عملية التوزيع وعملية الجمع ثم أعطيت النسخ، ثم قامت الباحثة بإدخال البيانات إلى الحاسوب تمهيداً للقيام بالاجراءات الاحصائية اللازمة باستخدام برمجية SPSS.

8.3 التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسب وقد تم ذلك بإعطائه أرقاماً معينة لاستجابات عينة الدراسة، أي " بتحويل الإجابة اللفظية إلى أرقام حتى تستطيع معالجتها إحصائياً، وذلك بإعطاء الإجابة موجودة بشكل كبير الرقم(5)، وموجودة الرقم (4)، ومحاييد الرقم (3)، والإجابة غير موجودة (2)، والإجابة غير موجودة نهائياً الرقم (1)، وذلك

في الفقرات الموجبة وتم عكسها في الفقرات السالبة وبذلك أصبحت الاستبانة تعين مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة لخطتها الإستراتيجية ، بالاتجاه الموجب بحيث كلما زادت الدرجة كلما كان الاتجاه موجباً والعكس صحيح.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبارات (T Test)، اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

وقد تم الاعتماد على المعايير التالية في تفسير المتوسطات الحسابية كما في الجدول (2-3).

جدول (2-3)

معايير تفسير النتائج

المعيار	القيمة
ضعيف	2.33-1
متوسط	3.66 - 2.34
عالي	5 - 3.67

وبالإضافة للاستبانة والمقابلات ارتأت الباحثة عمل استبانة خاصة لعدد محدد من الإدارة العليا بهدف التوضيح لعمل النموذج المقترح من وجهة نظر الإدارة وتضم 48 قيمة وهي القسم الثالث من الاستبانة التي تم توزيعها سابقاً؛ وتم توزيعها على خمسة إداريين وهم : رئيس الجامعة، ومدير قسم التخطيط في الجامعة، ونائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ، ونائب الرئيس للشؤون الإدارية، ونائب الرئيس لخدمة المجتمع. وتم استرداد أربعة استبانات منهم. تابع الملحق رقم (3) ص(108).

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج

المتغير	المتوسط	التباين	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى
المتغير 1	0.135	0.000	0.000	0.000	0.000
المتغير 2	0.135	0.000	0.000	0.000	0.000
المتغير 3	0.135	0.000	0.000	0.000	0.000
المتغير 4	0.135	0.000	0.000	0.000	0.000
المتغير 5	0.135	0.000	0.000	0.000	0.000
المتغير 6	0.135	0.000	0.000	0.000	0.000
المتغير 7	0.135	0.000	0.000	0.000	0.000
المتغير 8	0.135	0.000	0.000	0.000	0.000
المتغير 9	0.135	0.000	0.000	0.000	0.000
المتغير 10	0.135	0.000	0.000	0.000	0.000

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة لخطتها الاستراتيجية، ويتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لأسئلة وفرضيات الدراسة.

1.4 السؤال الأول

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات استجابات

الموظفين نحو مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لمتغير مجال العمل؟

للإجابة على السؤال الأول تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات

العاملين نحو مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير مجال العمل،

وذلك كما هو واضح في الجدول (1-4).

جدول (1-4)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير مجال العمل.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	مجال العمل
0.114	1.82	4	0.835	3.340	0.5596	2.2727	54	أكاديمي
					0.6314	2.0385	24	أكاديمي إداري
		135	0.365	49.265	0.4331	2.0000	7	مسئول إداري
					0.5833	2.3913	28	موظف إداري
					0.6645	1.9474	23	موظف خدمات

نلاحظ من الجدول السابق انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين

استجابات الموظفين نحو مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير

مجال العمل.

وعليه ترى الباحثة أنه لا يوجد فرق بين نظرة الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة بناء على

أساس مجال العمل، وذلك بسبب ضعف إجاباتهم جميعاً ويعزى ذلك لعدم معرفة الثقافة التنظيمية

حق المعرفة من قبل الموظفين بغض النظر عن مجال عملهم.

2.4 السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات استجابات الموظفين نحو مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟

للإجابة على السؤال الثاني استخدم اختبار ت (T-test) للفروق في استجابات الموظفين نحو مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول (2-4).

جدول (2-4)

نتائج اختبار ت (T_test) للفروق في مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الدالة الإحصائية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة
0.815	0.055	97	0.58086	2.1667	42	قبل 1999
			0.60517	2.2193	57	ما بعد 1999

نلاحظ من الجدول السابق انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين

استجابات الموظفين نحو مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وعليه ترى الباحثة أنه لا يوجد فرق بين نظرة الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة بناء على

أساس سنوات الخبرة، وذلك بسبب ضعف إجابات الموظفين جميعاً ويعزى ذلك لعدم معرفة الثقافة

التنظيمية ككل.

3.4 السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات استجابات الموظفين نحو مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لمتغير مكان العمل؟

للإجابة على السؤال الثالث استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات الموظفين نحو مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير مكان العمل، وذلك كما هو واضح في الجدول (3-4).

جدول (3-4)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير مكان العمل.

مكان العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
واد الهريه	64	2.1875	0.58078	0.531	0.177	3	0.344	0.848
أبو رمان	38	2.1053	0.71809					
أبو كتيلة	22	2.2273	0.48125	52.074	0.383	136	0.344	0.848
عين سارة	11	2.2273	0.64667					

نلاحظ من الجدول السابق انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين

استجابات الموظفين نحو مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير مكان العمل.

وعليه ترى الباحثة أنه لا يوجد فرق بين نظرة الموظفين للثقافة التنظيمية الموجودة بناء على أساس مكان العمل، وذلك بسبب ضعف إجاباتهم جميعاً ويعزى ذلك لعدم معرفة الثقافة التنظيمية في الجامعة.

4.4 السؤال الرابع:

ما مدى إدراك موظفي الجامعة لملامح الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة ؟
 للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات
 المعيارية لمظاهر مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة مرتبة حسب الأهمية،
 وذلك كما هو واضح في الجدول (4-4).

جدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو مدى إدراك موظفي الجامعة لملامح
 للثقافة التنظيمية السائدة مرتبة حسب الأهمية.

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
1.172	3.49	سهولة إعطاء المكافآت
1.171	3.37	يوجد ترقيات بشكل مستمر
1.096	3.04	وضوح في الصلاحيات
1.065	2.91	سهولة التغيير
1.077	2.86	اعتماد النشاطات اللامنهجية بين الموظفين
1.033	2.83	التشجيع على البحث
1.142	2.81	الوساطة والمحسوبية
.954	2.80	التأكد من الشائعات
1.076	2.79	المشاركة في اتخاذ القرارات
1.001	2.76	التنظيم الدقيق
1.113	2.75	الاهتمام بجوهر العمل والابتعاد عن الشكليات
.956	2.71	الاهتمام بالموظفين من قبل الإدارة
.927	2.66	حب التفاوض
.891	2.64	المرونة في التعامل
1.020	2.54	العلاقات حسب الهيكل التنظيمي
.920	2.51	تجنب المجازفة
1.034	2.45	اللوم المستمر
1.012	2.44	الاهتمام بالإبداع في العمل
.953	2.43	اهتمام الموظفين بعضهم ببعض
.880	2.40	سرعة تجاوز الفشل
1.030	2.39	احترام الوقت

.980	2.39	العمل ضمن الجودة
.901	2.38	المنافسة
1.048	2.37	الاهتمام بالتفاصيل
.999	2.37	التفكير النقدي
.960	2.36	سهولة اتخاذ العقاب
.930	2.36	الضمير الحي
.964	2.34	الاستقامة
.887	2.30	الاهتمام بتحسين المجتمع
.828	2.30	الترايط الاجتماعي
.941	2.29	ضرورة التناغم بين الموظفين في العمل
.948	2.29	ثقافة الانتماء
.872	2.27	الميل للتطور
.966	2.24	تحمل المسؤولية
.889	2.24	تحري الدقة في العمل
.810	2.24	العمل بروح الفريق
.886	2.24	الصدق في التعامل
.843	2.23	احترام الاجتماعات
.927	2.21	نزعة الفردية في العمل لدى الموظفين
.969	2.20	الاهتمام بالمرودود المالي
.913	2.15	الوازع الديني في التعامل
.848	2.15	الاهتمام بالعملية التعليمية
.759	2.11	الانجاز في العمل
.816	2.10	مراعاة العادات والتقاليد
1.020	2.10	الرقابة المباشرة على الموظفين
.887	2.07	الاحترام المتبادل بين الموظفين
1.005	2.06	احترام المحاضرات
.976	2.06	الاهتمام بالطلاب

يوضح لنا الجدول (4-4) أهم استجابات الموظفين نحو مدى إدراك موظفي الجامعة

لملامح الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: سهولة

إعطاء المكافآت بمتوسط حسابي " 3.49"، ويوجد ترقيات بشكل مستمر بمتوسط حسابي "3.37"،

ووضوح في الصلاحيات بمتوسط حسابي "3.04"، وسهولة التغيير بمتوسط حسابي "2.91"، واعتماد النشاطات اللامنهجية بين الموظفين بمتوسط حسابي "2.86".

وعليه ترى الباحثة أن إجابات الموظفين غير مجتمعة على نفس النقاط وهذا يعني عدم وعي الموظفين في الجامعة للثقافة التنظيمية والقيم المتضمنة فيها .

5.4 السؤال الخامس:

ما نسبة الموظفين الذين قرأوا أو اطلعوا على الخطة الإستراتيجية للجامعة ؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت الأعداد والنسب المئوية لاستجابات الموظفين الذين

اطلعوا على الخطة الإستراتيجية للجامعة ، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول (4-5)

الأعداد والنسب المئوية للموظفين الذين اطلعوا على الخطة الإستراتيجية

هل قرأ أو اطلع على الخطة الإستراتيجية	العدد	النسبة
نعم	39	29%
لا	101	71%

يتضح من الجدول السابق أن (71%) من الموظفين في الجامعة لم يطلعوا على الخطة

الإستراتيجية في حين أن (29%) منهم اطلعوا عليها.

وهذه نسبة ضعيفة حيث أن الخطة الإستراتيجية للجامعة يجب أن تكون معروفة للجميع

وليست بنسبة 29% فقط.

6.4 السؤال السادس:

ما مدى وعي الموظفين في الجامعة للقيم التنظيمية التي تسعى الجامعة لترسيخها عبر

الخطة الإستراتيجية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها من خلال الخطة الإستراتيجية المتبعة فيها مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول (4-6).

جدول رقم (4-6)

القيم التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها من خلال الخطة الإستراتيجية المتبعة فيها مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
1.244	3.08	نزعة الفردية في العمل لدى الموظفين
1.123	2.95	اللوم المستمر
1.305	2.67	سهولة إعطاء المكافآت
1.457	2.67	الوساطة والمحسوبية
1.251	2.59	تجنب المجازفة
.969	2.54	التفكير النقدي
1.275	2.49	الترقيات حسب الأولوية
.940	2.44	اهتمام الموظفين بعضهم ببعض
1.042	2.38	سهولة التغيير
1.009	2.33	المرونة في التعامل
1.177	2.33	حب التفاوض
1.173	2.31	اعتماد النشاطات اللامنهجية بين الموظفين
1.146	2.28	سهولة اتخاذ العقاب
1.123	2.28	المشاركة في اتخاذ القرارات
1.075	2.28	الاهتمام بجوهر العمل والابتعاد عن الشكليات
1.117	2.26	التأكد من الشائعات
1.135	2.23	الاهتمام بالتفاصيل
1.087	2.23	الاهتمام بالموظفين من قبل الإدارة
1.056	2.21	التنظيم الدقيق
1.260	2.21	وضوح في الصلاحيات
1.196	2.21	الاستقامة
.942	2.18	التشجيع على البحث
1.014	2.15	سرعة تجاوز الفشل
1.044	2.13	الترابط الاجتماعي
1.165	2.10	احترام المحاضرات
1.085	2.08	مراعاة العادات والتقاليد

1.178	2.08	الضمير الحي
1.109	2.08	تحمل المسؤولية
1.158	2.03	ثقافة الانتماء
.986	2.03	الانجاز في العمل
.873	2.03	العمل بروح الفريق
1.158	2.03	الوازع الديني في التعامل
.900	2.00	الاهتمام بالإبداع في العمل
1.026	2.00	احترام الوقت
1.000	2.00	احترام الاجتماعات
1.038	1.97	الصدق في التعامل
1.050	1.95	الاهتمام بالطلاب
.724	1.95	ضرورة التناغم بين الموظفين في العمل
1.061	1.92	الرقابة المباشرة على الموظفين
1.036	1.92	الاهتمام بتحسين المجتمع
1.021	1.90	الاحترام المتبادل بين الموظفين
1.252	1.90	العلاقات حسب الهيكل التنظيمي
.940	1.90	الاهتمام بالمرئود المالي
.894	1.87	الاهتمام بالعملية التعليمية
.923	1.87	المنافسة
.951	1.87	تحري الدقة في العمل
.894	1.79	الميل للتطور
.810	1.77	العمل ضمن الجودة

وعلية ترى الباحثة أن وعي الموظفين في الجامعة للقيم التنظيمية التي تسعى الجامعة

لترسيخها عبر الخطة الإستراتيجية ضعيف نسبيا وخاصة أن الإجابات فقط من الموظفين الذين

أجابوا بالإيجاب على القراءة أو الإطلاع على الخطة الإستراتيجية .

وهذا يبين أن حتى الذين قرؤوا أو اطلعوا على الخطة الإستراتيجية ليس عندهم فهم كافي

لما تهدف له الخطة من قيم.

7.4 السؤال السابع:

ما مدى التطابق بين الثقافة السائدة والثقافة التي تسعى الجامعة إلى ترسيخها حسب فهم الموظفين للخطة الإستراتيجية؟

جدول رقم (4-7)

مدى التطابق بين الثقافة السائدة والثقافة التي تسعى الجامعة إلى ترسيخها

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
1.025	3.72	سهولة إعطاء المكافآت
1.206	3.38	يوجد ترقيات بشكل مستمر
1.112	3.03	وضوح في الصلاحيات
1.061	2.92	المشاركة في اتخاذ القرارات
1.095	2.90	اعتماد النشاطات اللامنهجية بين الموظفين
.933	2.85	التنظيم الدقيق
1.073	2.82	سهولة التغيير
.854	2.82	التأكد من الشائعات
.931	2.77	الاهتمام بجوهر العمل والابتعاد عن الشكليات
1.069	2.74	الوساطة والمحسوية
1.025	2.72	الاهتمام بالموظفين من قبل الإدارة
1.191	2.72	التشجيع على البحث
.884	2.54	اهتمام الموظفين بعضهم ببعض
.913	2.54	احترام الوقت
.884	2.54	حب التفاوض
.790	2.51	المرونة في التعامل
.823	2.51	الاهتمام بالإبداع في العمل
.790	2.51	المنافسة
1.048	2.49	الاهتمام بالتفاصيل
.913	2.46	العمل ضمن الجودة
.969	2.46	العلاقات حسب الهيكل التنظيمي
1.188	2.44	اللوم المستمر
1.071	2.44	تجنب المجازفة
.877	2.38	الضمير الحي
.907	2.38	سهولة اتخاذ العقاب

الاستقامة		
.932	2.36	الاهتمام بتحسين المجتمع
.959	2.36	التفكير النقدي
1.004	2.31	الترباط الاجتماعي
.686	2.28	تحري الدقة في العمل
.724	2.28	ضرورة التناغم بين الموظفين في العمل
.785	2.26	العمل بروح الفريق
.850	2.26	ثقافة الانتماء
.785	2.26	الرقابة المباشرة على الموظفين
.842	2.23	الميل للتطور
.732	2.21	احترام المحاضرات
1.144	2.18	احترام الاجتماعات
.721	2.18	سرعة تجاوز الفشل
.823	2.18	الانجاز في العمل
.644	2.18	الاحترام المتبادل بين الموظفين
.844	2.15	تحمل المسؤولية
.779	2.15	الوازع الديني في التعامل
1.095	2.10	الصدق في التعامل
.680	2.10	الاهتمام بالطلاب
.995	2.10	نزعة الفردية في العمل لدى الموظفين
.774	2.08	الاهتمام بالعملية التعليمية
.686	2.05	مراعاة العادات والتقاليد
.743	2.03	الاهتمام بالمرودود المالي
.843	1.97	

من خلال المقارنة بين الإجابات للذين أجابوا نعم على القراءة أو الإطلاع على الخطة

الإستراتيجية وعدددهم 39 موظفا على القسم الثالث بالاستبانة مع القسم الثاني فيها يتبين للباحثة

عدم تلاؤم بين الثقافة السائدة والثقافة التي تسعى الجامعة إلى ترسيخها عبر الخطة الإستراتيجية.

1.8.4 هل هناك شواهد على الثقافة التنظيمية حسب نموذج ال cultural web

المعتمد تعبر عن قيم معينة؟

جدول رقم (4-8)

شواهد الثقافة التنظيمية حسب نموذج ال cultural web مرتبة حسب الأهمية

العنصر	موجودة بشكل كبير	موجودة	محايد	غير موجودة	غير موجودة أبدا
	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
هناك قصص متداولة في الجامعة تعبر عن قيم ايجابية تسعى الجامعة إلى تحقيقها مثل قصة أفضل موظف متفاني	9%	19%	17%	36%	17%
هناك قصص متداولة في الجامعة تعبر عن قيم سلبية لدى الموظفين مثل إخبار موظف جديد عن قصة موظف مرتشي	8%	26%	22%	32%	10%
هناك شعارات أو مقولات خاصة بالجامعة تدل على قيم معينة تسعى الجامعة إلى ترسيخها مثل شعار الزبون أولا	5%	26%	28%	31%	8%
يوجد للجامعة تشيد أو رقصة أو فلكلور تراثي تعبر به الجامعة عن قيم معينة	15%	21%	16%	30%	15%
توجد ألفاظ وعبارات خاصة للموظفين تعبر عن قيم معينة مثل الاندماج وإعطاء الحرية في قول الرأي أو المشاركة في اتخاذ القرار	2%	32%	27%	29%	6%
يوجد شعار خاص بالجامعة يعبر عن الجامعة أو الهدف الأساسي لها	14%	56%	16%	9%	2%
هناك لون خاص بالجامعة كلون المطبوعات أو لون الزي الرسمي أو لون الجدران	5%	18%	18%	42%	15%
هناك ديكورات وتصاميم خاصة للمباني والأثاث الداخلي للجامعة	2%	12%	19%	48%	16%
في <u>النقطتين السابقتين</u> : هذه الشواهد المذكورة تعبر عن قيم معينة تحاول الجامعة توضيحها وترسيخها من خلال الشواهد	4%	15%	28%	33%	12%
توزيع القوى ومراكز اتخاذ القرار الموجود في الجامعة يشجع على الإبداع	8%	20%	24%	32%	14%

وعليه ترى الباحثة أن هناك تباينا كبيرا في إجابات الموظفين على الشواهد التنظيمية في

الجامعة والذي يدل على ضعف معرفة الموظفين بشواهد الثقافة التنظيمية وقد بين استطلاع الرأي

من الاستبانة أن ما هو موجود هو الشعار وضعف وجود الألفاظ الخاصة بالموظفين وأيضا

القصص الايجابية والسلبية .

2.8.4 من في الجامعة له القوة الكبرى في اتخاذ القرارات في النواحي الأكاديمية؟

جدول رقم (4-9)

القوة الكبرى في اتخاذ القرارات في النواحي الأكاديمية

الجهة	العدد	النسبة المئوية
مجلس الأمناء	65	48%
رئيس الجامعة	26	14%
العمداء	38	21%
مجلس اتحاد الطلبة	4	2%

3.8.4 من باعتقادك له القوة في أخذ القرارات بما يتعلق بالجامعة ككل؟

جدول رقم (4-10)

المخولين بأخذ القرارات التي تتعلق بالجامعة

الجهة	العدد	النسبة المئوية
مجلس الأمناء	113	86%
رئيس الجامعة	10	7%
العمداء	4	3%
مجلس اتحاد الطلبة	5	4%

4.8.4 أي الأمور التي ترغب في إضافتها؟

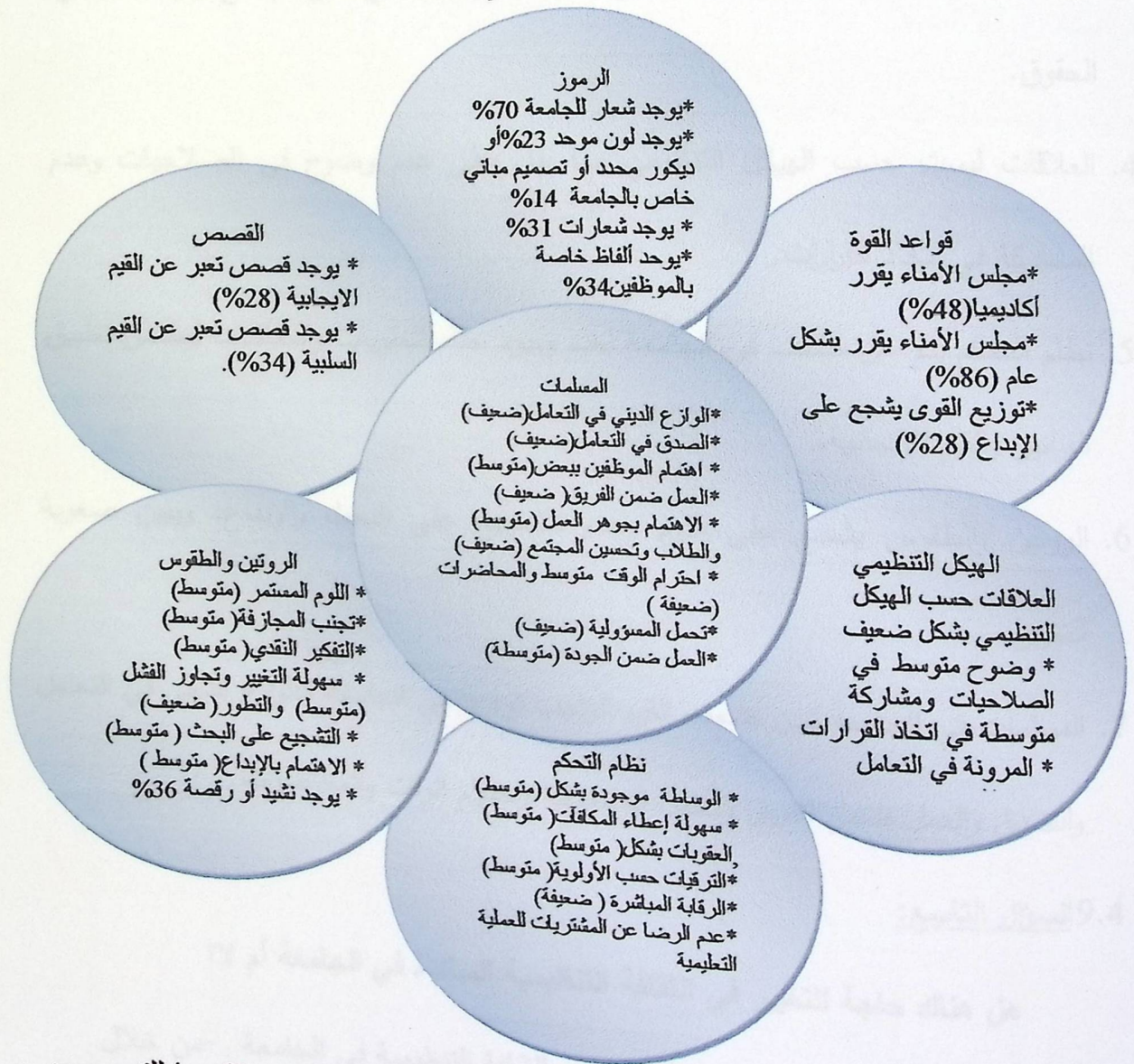
- إتاحة فرصة المشاركة للموظفين عامة في اتخاذ القرارات في التعيينات والترقيات .
- يجب على الجامعة الإسراع في عملية التطور ليس محليا ولكن عالميا.
- العمل على تحسين الجودة والنوعية والبحث العلمي وتحسين مستوى جودة دائرة العلاقات العامة.
- هناك من يرى أن الجامعة تهتم بالأمور المالية أكثر من اهتمامها بالنواحي الأكاديمية.
- عدم الرضا عن أداء دائرة المشتريات بتأثيره السلبي على العملية التعليمية.
- الحد من تأثير مجلس الأمناء على العملية التعليمية.
- إنهاء المحسوبية وتأثيرها على تغيير العلامات.
- يجب على المسؤولين التعامل بروح مرنة وتفهم الموظفين وإنصافهم في حقوقهم.

• ضرورة اشتراك الأكاديميين في أبحاث علمية مشتركة، ويجب عمل يوم علمي سنوي للجامعة يقوم البعض بإلقاء ندوات لنشر رسالة الجامعة ونشاطاتها للجميع.

• عندما وضعت الخطة الإستراتيجية للجامعة تم استثناء عدد من القيادات الإدارية ولم يتم حتى تعميمها على الموظفين في الجامعة.
من خلال القيم الثقافية السائدة والشواهد على الثقافة التنظيمية يمكن تطوير نموذج cultural web يعكس هذه القيم حسب رؤية الموظفين.

نموذج رقم (4-1)

الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة



عليه ترى الباحثة أن الشواهد على الثقافة التنظيمية غير كافية وضعيفة جدا للتعبير عن القيم المطلوبة أو المرغوبة من الخطة الإستراتيجية.

من خلال نموذج الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة يتبين ما يلي:

1. هناك قلة في القصص التي تعبر عن القيم الايجابية وارتفاع نسبة القصص التي تعبر عن القيم السلبية.
2. ليس هناك رموز في الجامعة كما يجب أن يكون للتعبير عن القيم المرغوبة في الثقافة التنظيمية.
3. قواعد القوة ليست موزعة بالشكل الصحيح الذي يضمن التشجيع على الإبداع والإنصاف في الحقوق.
4. العلاقات ليست حسب الهيكل التنظيمي مما يدل على عدم وضوح في الصلاحيات وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
5. نظام التحكم ينم عن ضعف في الجامعة لعدم وجود نظام العقوبات والمكافآت ليضمن تطبيق القوانين والقيم الايجابية.
6. الروتين والطقوس يشجع على اللوم وعدم التشجيع على البحث والإبداع، ويبين صعوبة التغيير.
7. المسلمات في الجامعة تبين ضعف القيم الواجب توفرها في الجامعة كالوابع الديني في التعامل والصدق والعمل ضمن الفريق وتحمل المسؤولية واحترام الوقت والمحاضرات.

9.4 السؤال التاسع:

هل هناك حاجة للتغيير في الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة أم لا؟
 للإجابة على هذا السؤال تم عمل ثلاثة نماذج للثقافة التنظيمية في الجامعة -من خلال الاستبانة والخطة الإستراتيجية والمقابلات والاستبانة الخاصة بالإدارة العليا:-

• نموذج الثقافة التنظيمية السائدة حسب فهم الموظفين (current) الذي تم ذكره سابقاً في صفحة (79).

• نموذج الثقافة التنظيمية المرغوبة من وجهة نظر الإدارة من خلال الخطة الإستراتيجية والمقابلات والاستبانة الخاصة بالإداريين (desired).

• نموذج الثقافة التنظيمية المرغوبة من وجهة نظر الموظفين حسب إجابات القسم الثالث من الاستبانة وفهمهم للخطة الإستراتيجية (desired).

استبانة الإدارة العليا

وفيما يلي تحليل الاستبانة الخاصة بالإدارة العليا :

جدول رقم (4-11)

الرقم	القيمة	موافق	غير موافق
1	نزعة الفردية في العمل لدى الموظفين	2	2
2	العمل بروح الفريق	4	0
3	ضرورة التناغم بين الموظفين في العمل	4	0
4	الاهتمام بالإبداع في العمل	4	0
5	اهتمام الموظفين بعضهم ببعض	3	1
6	التفكير النقدي	4	0
7	الانجاز في العمل	4	0
8	التشجيع على البحث	4	0
9	المرونة في التعامل	3	1
10	تجنب المجازفة	2	2
11	اللوم المستمر	4	0
12	الاهتمام بالطلاب	4	0
13	الاهتمام بالموظفين من قبل الإدارة	4	0
14	الاهتمام بالعملية التعليمية	4	0
15	الاهتمام بالمرئود المالي	4	0
16	الاهتمام بتحسين المجتمع	4	0
17	الاهتمام بالتفاصيل	4	0
18	التنظيم الدقيق	4	0

0	4	الاهتمام بجوهر العمل والابتعاد عن الشكليات	19
0	4	تحري الدقة في العمل	20
0	4	المنافسة	21
0	4	حب التفاوض	22
0	4	سرعة تجاوز الفشل	23
0	4	تحمل المسؤولية	24
0	4	المشاركة في اتخاذ القرارات	25
1	3	الرقابة المباشرة على الموظفين	26
0	4	العمل ضمن الجودة	27
0	4	الصدق في التعامل	28
0	4	الميل للتطور	29
0	4	سهولة التغيير	30
2	2	سهولة اتخاذ العقاب	31
1	3	سهولة إعطاء المكافآت	32
1	3	يوجد تزيينات بشكل مستمر	33
1	3	وضوح في الصلاحيات	34
1	3	العلاقات حسب الهيكل التنظيمي	35
1	3	الاستقامة	36
2	2	الوساطة والمحسوبية	37
0	4	ثقافة الانتماء	38
0	4	الترايط الاجتماعي	39
0	4	مراعاة العادات والتقاليد	40
0	4	احترام الاجتماعات	41
0	4	احترام الوقت	42
0	4	التأكد من الشائعات	43
0	4	احترام المحاضرات	44
0	4	الاحترام المتبادل بين الموظفين	45
0	4	اعتماد النشاطات اللامنهجية بين الموظفين	46
0	4	الضمير الحي	47
0	4	الوازع الديني في التعامل	48

نموذج الثقافة التنظيمية للجامعة المرغوب فيه من وجهة نظر الإدارة والخطة الإستراتيجية:-

نموذج رقم (4-2)

الثقافة التنظيمية للجامعة المرغوب فيه من وجهة نظر الإدارة



نموذج الثقافة التنظيمية المرغوبة حسب فهم الموظفين للخطة الاستراتيجية:-

نموذج رقم (3-4)

الثقافة التنظيمية المرغوبة حسب فهم الموظفين



من خلال النماذج السابقة تبين عدم التلاؤم بين الثقافة التنظيمية الموجودة من وجهة نظر الموظفين ككل والثقافة التنظيمية التي تحاول الإدارة ترسيخها في الجامعة عبر الخطة الإستراتيجية من وجهة نظر الإدارة ومن وجهة نظر الموظفين، وبالتالي يتبين لنا أن التغيير في الثقافة التنظيمية لا بد منه لعمل تطبيق للخطة الإستراتيجية في الجامعة.

وكذلك يتضح أن هناك قلة فهم ووعي للخطة الإستراتيجية من الموظفين والإدارة وهذه بحد ذاتها مشكلة كبيرة يجب حلها.

والجدول التالي يمثل مقارنة بين القيم الثقافية في النماذج الثلاثة السابقة:

جدول رقم (4-12)

مقارنة بين القيم الثقافية في النماذج الثلاثة

القيم التنظيمية السائدة في الجامعة من وجهة نظر الموظفين	القيم التنظيمية التي تحاول الجامعة ترسيخها عبر الخطة الإستراتيجية من وجهة نظر الإدارة	القيم التنظيمية التي تحاول الجامعة نشرها عبر الخطة الإستراتيجية من فهم الموظفين
الوازع الديني في التعامل (ضعيف)	الوازع الديني في التعامل	عدم التعامل حسب الدين الإسلامي
الصدق في التعامل (ضعيف)	الصدق في التعامل	عدم الصدق في التعامل والاستقامة
اهتمام الموظفين ببعضهم (متوسط)	اهتمام الموظفين ببعض	اهتمام الموظفين ببعضهم
العمل ضمن الفريق (ضعيف)	العمل ضمن فريق	النزعة الفردية في العمل
الاهتمام بجوهر العمل (متوسط)	الاهتمام بالجوهر في العمل	عدم الاهتمام بجوهر العمل
الاهتمام بالطلاب وتحسين المجتمع (ضعيف)	الاهتمام بالمجتمع والشباب	عدم الاهتمام بالمجتمع
احترام الوقت (متوسط)	احترام الوقت	عدم احترام الوقت
احترام المحاضرات (ضعيف)	احترام المحاضرات	عدم احترام الاجتماعات والمحاضرات
تحمل المسؤولية (ضعيف)	تحمل المسؤولية	عدم تحمل المسؤولية
العمل ضمن الجودة (متوسط)	العمل ضمن الجودة	عدم العمل ضمن الجودة
التأكد من الشائعات (متوسط)	التأكد من الشائعات	كثرة الشائعات وعدم التأكد من الشائعات
العلاقات حسب الهيكل التنظيمي بشكل ضعيف	العلاقات حسب الهيكل التنظيمي	العلاقات ليست حسب الهيكل التنظيمي
وضوح متوسط في الصلاحيات	وضوح في الصلاحيات	عدم وضوح في الصلاحيات
مشاركة متوسطة في اتخاذ القرارات	المشاركة في القرارات	عدم المشاركة في اتخاذ القرارات
المرونة في التعامل متوسطة	مرونة في التعامل	عدم المرونة في التعامل
الوساطة موجودة بشكل (متوسط)	الوساطة ليست موجودة	الوساطة والمحسوبية
سهولة إعطاء المكافآت (متوسط)	التميز يكافأ	سهولة إعطاء المكافآت
العقوبات بشكل (متوسط)	المخطئ يعاقب	صعوبة العقاب
الترقية حسب الأولوية (متوسط)	الترقية حسب الأولوية	الترقية حسب الأولوية
الرقابة المباشرة (ضعيفة)	المعايير دوماً مراقبة ومعروفة للجميع	لا يوجد رقابة على الموظفين
عدم الرضا عن المشتريات للعملية التعليمية	الرضا الوظيفي في كل شيء	اللوم المستمر
اللوم المستمر (متوسط)	اللوم المستمر (محايد)	تجنب المجازفة
تجنب المجازفة (متوسط)	تجنب المجازفة	

التفكير النقدي	التفكير النقدي	التفكير النقدي (متوسط)
سهولة التغيير	التغيير سهل وسريع	سهولة التغيير (متوسط)
عدم تجاوز أو سرعة تجاوز الفشل	سرعة تجاوز الفشل	تجاوز الفشل (متوسط)
عدم الميل للتطور	التطوير والتقدم التكنولوجي	الميل للتطور (ضعيف)
عدم التشجيع على البحث	التشجيع على البحث	التشجيع على البحث (متوسط)
عدم الاهتمام بالإبداع	الاهتمام بالإبداع	الاهتمام بالإبداع (متوسط)

- ومن خلال المقارنة بين النموذج رقم (4-1) (يمثل القيم التنظيمية السائدة حسب فهم الموظفين) والنموذج رقم (4-2) (الذي يمثل القيم التنظيمية التي تحاول الجامعة ترسيخها عبر الخطة الإستراتيجية من وجهة نظر الإدارة) يتبين للباحثة ما يلي:
1. المسلمات من وجهة نظر الإدارة تسعى إلى ترسيخ الدين الإسلامي في التعامل والصدق والعمل الجماعي والاهتمام بالجواهر والمجتمع والشباب، وتحمل المسؤولية واحترام الوقت بينما القيم الثقافية السائدة في الجامعة ضعيفة، وهذا يبين الحاجة إلى ترسيخ القيم الإيجابية.
 2. القصص في الجامعة التي تعبر عن القيم الإيجابية لا تتجاوز نسبتها 28% ونسبة القصص التي تعبر عن القيم السلبية 34%، بينما النموذج المرغوب من وجهة نظر الإدارة يبين ان القصص تدل على النجاح والشفافية.
 3. الرموز من وجهة نظر الإدارة تدل على التزام الجامعة برسالتها، وتبين القيم الإيجابية التي تحاول ترسيخها أما من وجهة نظر الموظفين فهناك ضعف في الرموز الموجودة، مما يبين عدم اهتمام الجامعة بترسيخ القيم عبر الرموز المختلفة.
 4. من وجهة نظر الإدارة العلاقات حسب الهيكل التنظيمي تدل على وضوح في الصلاحيات ومرونة في التعامل ومشاركة في اتخاذ القرارات بعكس ما هو موجود في الواقع.
 5. يتبين لنا من نظام التحكم من وجهة نظر الإدارة أن الوساطة غير موجودة، ونظام العقوبات والمكافآت مطبق حسب الأولوية وحسب الجدارة، وأن هناك مراقبة في المعايير والرضا الوظيفي، أما ما هو موجود في الواقع فيدل على ضعف هذه الشواهد.
 6. الروتين والطقوس من وجهة نظر الإدارة يبين أن التطوير والتقدم التكنولوجي مطلوب، وأن الجامعة تشجع على البحث والتفكير الناقد والإبداع، وأن التغيير سهل، وأن هناك طقوس تبين مدى الإيجابية في القيم، بعكس ما هو موجود في الواقع.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

التوصيات

1.5 نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة لخطتها الإستراتيجية ، والتعرف على الفروق في استجابات الموظفين نحو مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة لخطتها الإستراتيجية ، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات الموظفين نحو مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة فيها تعزى لمتغير مجال العمل.
2. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات الموظفين نحو مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
3. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات الموظفين نحو مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة فيها تعزى لمتغير مكان العمل.
4. أظهرت الدراسة أن أهم استجابات الموظفين نحو مدى معرفة موظفي الجامعة للثقافة التنظيمية السائدة فيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: سهولة إعطاء المكافآت بمتوسط حسابي " 3.49"، ويوجد ترقيات بشكل مستمر بمتوسط حسابي "3.37"، ووضوح في الصلاحيات بمتوسط حسابي "3.04".
5. أظهرت الدراسة أن (71%) من الموظفين في الجامعة لم يطلعوا على الخطة الإستراتيجية.

6. أظهرت الدراسة أن أهم استجابات الموظفين نحو مدى وعي الموظفين في الجامعة للقيم التنظيمية التي تسعى الجامعة لترسيخها عبر الخطة الإستراتيجية مرتبة حسب الأهمية: نزعة الفردية في العمل لدى الموظفين بمتوسط حسابي "3.08" و ثم اللوم المستمر بمتوسط حسابي "2.95" و سهولة إعطاء المكافآت والترقيات بمتوسط حسابي "2.67".
7. أظهرت الدراسة أن أهم استجابات الموظفين نحو التطابق بين الثقافة السائدة والثقافة التي تسعى الجامعة لترسيخها عبر الخطة الإستراتيجية مرتبة حسب الأهمية : سهولة إعطاء المكافآت بمتوسط حسابي "3.72" يوجد ترقيات بشكل مستمر بمتوسط حسابي "3.38" و وضوح في الصلاحيات بمتوسط حسابي "3.03" المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي "2.92".
8. أهم الشواهد على الثقافة التنظيمية حسب نموذج ال cultural web المعتمد تعبر عن القيم السائدة في الثقافة التنظيمية هي: أ- هناك ديكورات وتصاميم خاصة للمباني والأثاث الداخلي للجامعة بمتوسط حسابي "3.57"، وهناك لون خاص بالجامعة كلون المطبوعات أو لون الزي الرسمي أو لون الجدران بمتوسط حسابي "3.34"، ب- هناك قصص متداولة في الجامعة تعبر عن قيم ايجابية تسعى الجامعة إلى تحقيقها مثل قصة أفضل موظف متفاني بمتوسط حسابي "3.30".
9. يتبين لنا من المقارنة بين نموذج الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة (نموذج رقم 1-4)، ونموذج الثقافة التنظيمية المرغوب فيه من وجهة نظر الإدارة (نموذج رقم 2-4) أن: أولاً: المسلمات من وجهة نظر الإدارة تسعى على ترسيخ الدين الإسلامي في التعامل والصدق والعمل الجماعي والاهتمام بالجواهر والمجتمع والشباب، وتحمل المسؤولية واحترام الوقت بينما القيم الثقافية السائدة في الجامعة ضعيفة، وهذا يبين الحاجة إلى ترسيخ القيم الإيجابية.

ثانياً: القصص في الجامعة التي تعبر عن القيم الايجابية لا تتجاوز نسبتها 28% ونسبة القصص التي تعبر عن القيم السلبية 34%، بينما النموذج المرغوب من وجهة نظر الإدارة يبين ان القصص تدل على النجاح والشفافية.

ثالثاً: الرموز من وجهة نظر الإدارة تدل على التزام الجامعة برسالتها، وتبين القيم الايجابية التي تحاول ترسيخها أما من وجهة نظر الموظفين فهناك ضعف في الرموز الموجودة، مما يبين عدم اهتمام الجامعة بترسيخ القيم عبر الرموز المختلفة.

رابعاً: من وجهة نظر الإدارة العلاقات حسب الهيكل التنظيمي مما يدل على وضوح في الصلاحيات ومرونة في التعامل ومشاركة في اتخاذ القرارات بعكس ما هو موجود في الواقع.

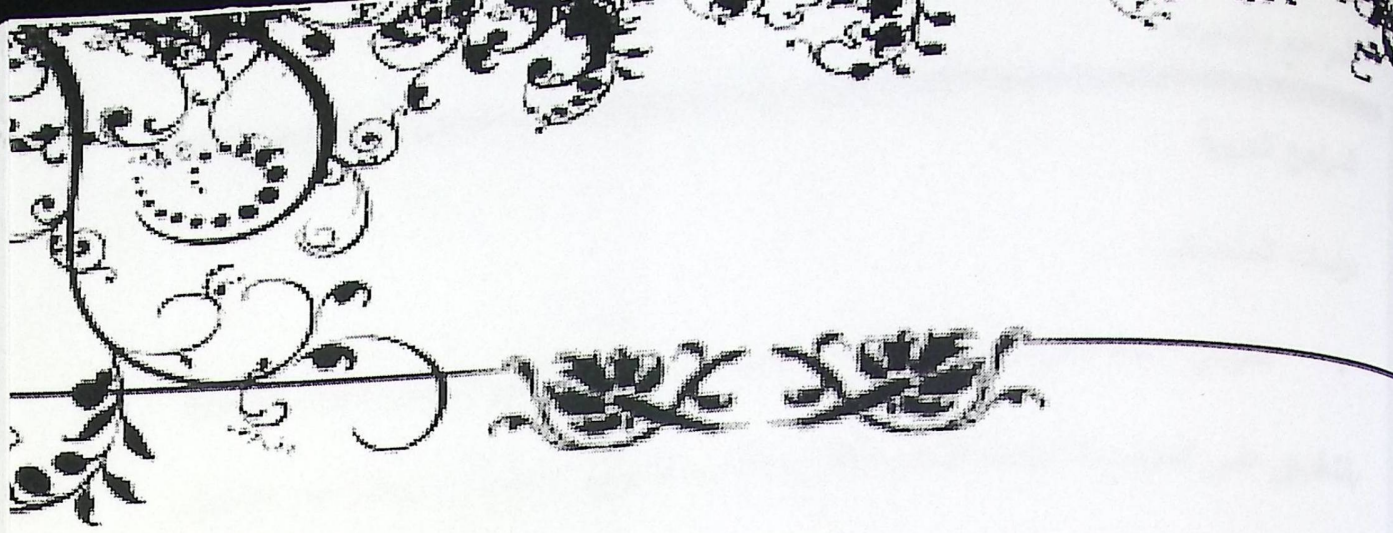
خامساً: يتبين لنا من نظام التحكم من وجهة نظر الإدارة أن الوساطة غير موجودة، ونظام العقوبات والمكافئات مطبق حسب الأولوية وحسب الجدارة، وأن هناك مراقبة في المعايير والرضا الوظيفي، أما ما هو موجود في الواقع فيدل على ضعف هذه الشواهد.

سادساً: الروتين والطقوس من وجهة نظر الإدارة يبين أن التطوير والتقدم التكنولوجي مطلوب، وأن الجامعة تشجع على البحث والتفكير الناقد والإبداع، وأن التغيير سهل، وأن هناك طقوس تبين مدى الإيجابية في القيم، بعكس ما هو موجود في الواقع.

2.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة استطاعت الباحثة توصية النقاط التالية:

1. التركيز على توثيق الثقافة التنظيمية في الجامعة ونشرها على الموظفين لضمان أكبر إنتاجية وتقديم للجامعة.
2. نشر الخطة الإستراتيجية على الموظفين والتأكد من فهم الجميع لها وإتباع أساليب مختلفة، مثل عقد ندوات وحلقات بحث خاصة .
3. الحرص من إدارة الجامعة العمل على تقوية القيم الإيجابية التي تبين ضعفها في القيم السائدة مثل العمل بروح الفريق والتعامل حسب الدين الإسلامي والصدق وتحمل المسؤولية.
4. العمل على نشر القصص الإيجابية والحد من انتشار القصص السلبية وتحويلها إلى إيجابية إن أمكن.
5. المحاولة من إدارة الجامعة على ترسيخ القيم المرغوبة في الخطة الإستراتيجية عبر الرموز؛ الأمر الذي يضمن نشر أكبر للقيم.
6. العمل على جعل العلاقات حسب الهيكل التنظيمي لضمان المرونة في التعامل والمشاركة في اتخاذ القرارات.
7. العمل على تطبيق نظام المكافآت والعقوبات ووضع معايير لقياس الأداء لتطبيق القيم المطلوبة وضمان الرضا الوظيفي.
8. فتح باب البحث لموضوع الثقافة التنظيمية وتكملة ما بدأته الباحثة والكشف عن جميع النواحي التي تحتاج إلى تغيير في الثقافة التنظيمية.



المراجع والمصادر



دراسات الماجستير:

- الثويني، عبد الكريم إبراهيم: أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة الملك عبد العزيز . السعودية . 2008 .

الدراسات والمقالات:

- الخارندار، جمال الدين : " تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا ، اليابان ، والولايات المتحدة: دراسة مقارنة" ، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان ، العدد 56 . 1993 .

- الرشيد ، عادل محمد : " الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية: استخام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل" مجلة أبحاث اليرموك . المجلة 2 ، العدد 3 "ب" . أيلول 2004 .

- العريقي ، منصور محمد: "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين : دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية" . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال . المجلد 5 . العدد 2 ، 2009 .

- السلطان، خالد بن صالح، (2006). "التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي مشروع آفاق نموذجاً"، الملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، القيادة والتفكير الإستراتيجي، الطريق إلى المستقبل، المنعقد 21-22 صفر 1427هـ / 21-22 مارس .

- غنوم ، د.أحمد بن عبدالكريم : «دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي»، المعرفة الارشيفية ،العدد 140 ،محمد المرواني(محررا)، جامعة الملك خالد/ كلية التربية.

www.almarefh.org

- أبو أحمد، د. منال يزبك، مجادله، د. سمير: الثقافة التنظيمية في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر. البتيل للتنمية والتطوير. www.albattel.com/article.

- الجغلوني، يوسف: أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الإقتصادية. مجلة وحدة المعرفة. www.knol.com.

المقابلات:

- سلطان، سهيل. جامعة بوليتكنك فلسطين. مقابلة أجرتها الباحثة في تاريخ 2010/4/27 في الخليل.

- سلطان، أيمن. جامعة بوليتكنك فلسطين. مقابلة أجرتها الباحثة في تاريخ 2010/5/3 في الخليل.

- أبو صفا، مصطفى. جامعة بوليتكنك فلسطين. مقابلة أجرتها الباحثة في تاريخ 2010/5/4 في الخليل.

- Draf ,Richard: *the environment of management*. New era of management .second edition . Tennessee.december,2006.
- Johnson; scholes; Whittington, gerry; kevan; Richard: *exploring corporate strategy*. Eighth edition . U.S. 2008.
- Balogun; Julia : *exploring strategic change*. Second edition. Prantice hall. London.2004.

الدراسات والمقالات:

- Steven W. Pool, Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives, Journal of Management Development ,Volume : 19, Number: 1,Year: 2000.
- Young, Mike, A meta model of change, Journal of Organizational Change Management, Volume: 22,Number:5, Year: 2009,pp: 524-548.
- Abdolvand, Neda,and Albadvi, Amir, Assessing readiness for business process reengineering, Business Process Management Journal, Volume: 14,Number: 4,Year: 2008,pp: 497-511
- Pennington, Randy G. , Change performance to change the culture, Industrial and Commercial Training,Volume: 35,Number: 6,Year: 2003,pp: 251-255
- Alpander, Guvenc G. , Culture, strategy and teamwork, Journal of Management Development.Volume: 14,Number:8,Year: 1995,pp: 4-18.

- Saxby Carl L. , Parker Kevin R. and Dishman Paul L. :Environmental scanning and organizational culture, Marketing Intelligence & Planning,Volume: 20,Number: 1,Year: 2002,pp: 28-34.
- Abd Manaf , Zuraidah . Ismail, Aliza : Malaysian cultural heritage at risk?. Library Review.Volume: 59.Number: 2.Year: 2010.pp: 107-116.
- Dosoglu-Guner, Berrin: Organizational culture as a discriminating variable of export activities. International Journal of Commerce and Management. Volume: 17.Number: 4.Year: 2007.pp: 270-283.
- Roh, James. Hong, Paul and Park, Youngsoo: Organizational culture and supply chain strategy: a framework for effective information flows. Journal of Enterprise Information Management .Volume: 21.Number: 4.Year: 2008.pp: 361-376.
- Abdul Rashid, Md Zabid. Sambasivan, Murali and Abdul Rahman, Azmawani: The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. Leadership & Organization Development Journal.Volume: 25.Number: 2.Year: 2004.pp: 161-179.
- El Karouni, Ilyess: Institutional change as cultural change. International Journal of Social Economics.Volume: 36.Number: 7.Year: 2009.pp: 762-772.
- Yemm ,graham: Does your culture support or sabotage your strategy?. *Management Services. Vol. 50 No. 1.year:2006 Page: 34-37.*

قائمة الملاحق

الملحق	رقم الملحق
الاستبانة	ملحق رقم (1)
قائمة المحكمين	ملحق رقم (2)
الاستبانة الخاصة بالإدارة العليا	ملحق رقم (3)
مقابلة مع الدكتور إبراهيم المصري	ملحق رقم (4)
مقابلة مع الدكتور سهيل سلطان	ملحق رقم (5)
مقابلة مع المهندس أيمن سلطان	ملحق رقم (6)
مقابلة مع الدكتور مصطفى أبو صفا	ملحق رقم (7)
كتاب موجه إلى الدكتور إبراهيم المصري	ملحق رقم (8)
كتاب موجه إلى الدكتور سهيل سلطان	ملحق رقم (9)
كتاب موجه إلى المهندس أيمن سلطان	ملحق رقم (10)
كتاب موجه على الدكتور مصطفى أبو صفا	ملحق رقم (11)
الموافقة على توزيع الاستبانة	ملحق رقم (12)
الخطة الإستراتيجية لجامعة بوليتكنك فلسطين (2010-2014)	ملحق رقم (13)
الهيكل التنظيمي لجامعة بوليتكنك فلسطين	ملحق رقم (14)

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله

لدى ملكة الثقافة التنظيمية المتكاملة في جامعة بوليتكنك فلسطين

السيد الدكتور في جامعة بوليتكنك فلسطين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

بمزم الباحة بأجراء دراسة حول مدى ملائمة الثقافة التنظيمية المتكاملة في جامعة بوليتكنك

ملحق رقم (1)

فلسطين لطلبة الإدارة العامة وذلك من أجل التعرف على مدى الملائمة في بيئة العمل

المعاصرة في جامعة بوليتكنك فلسطين

الاستبانة

طريق تعبئة الاستبانة بكل دقة وموضوعية وانصافه بحيث أن موضوعها وثقة الباحثكم على

جميع الأسئلة سيكون لها أثر إيجابي في تعديل وأصالة النتائج التي يتقدمها الطلبة

ولكم جزيل الشكر

جامعة الأزهر - غزة

دكتور / محمد العبد

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

"مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بوليتكنك فلسطين لخطتها الإستراتيجية "

السيد الموظف في جامعة بوليتكنك فلسطين المحترم.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بوليتكنك فلسطين لخطتها الإستراتيجية "، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة في جامعة بوليتكنك فلسطين . ترحو الباحثة منكم المساعدة في إنجاز هذه الدراسة عن طريق تعبئة الاستبانة بكل دقة وموضوعية وشفافية حيث أن موضوعية ودقة إجاباتكم على جميع الأسئلة سيكون لها أثر ايجابي في صدق وأصالة النتائج التي ستقدمها الدراسة.

ولكم جزيل الشكر

الباحثة : مرام عدنان الهيني

بإشراف أ. محمد الشلالة

الثقافة التنظيمية: " هي مجموعة من القيم والمعتقدات ، والحكم والمعايير، والعادات والرموز السائدة التي تساعد العاملين في المنظمة على فهم التصرفات والأعمال المقبولة والأعمال والتصرفات غير المقبولة "

القسم الأول : معلومات عامة:

أ. مجال العمل: أكاديمي أكاديمي إداري مسئول إداري

موظف إداري موظف خدمات

ب. سنوات الخبرة :

ج. مكان العمل: وادي الهريه أبو رمان أبو اكتيلة

عين سارة

القسم الثاني من وجهة نظرك كموظف في جامعة بوليتكنك فلسطين ؛ أي من القيم التالية سائدة ومتحققة في الجامعة :

الرقم	القيمة	موجودة بشكل كبير	موجودة	محايد	غير موجودة	غير موجودة نهائياً
1	نزعة الفردية في العمل لدى الموظفين					
2	العمل بروح الفريق					
3	ضرورة التناغم بين الموظفين في العمل					
4	الاهتمام بالإبداع في العمل					
5	اهتمام الموظفين بعضهم ببعض					
6	التفكير النقدي					
7	الانجاز في العمل					
8	التشجيع على البحث					
9	المرونة في التعامل					
10	تجنب المجازفة					
11	اللوم المستمر					
12	الاهتمام بالطلاب					
13	الاهتمام بالموظفين من قبل الإدارة					
14	الاهتمام بالعملية التعليمية					
15	الاهتمام بالمرود المالي					
16	الاهتمام بتحسين المجتمع					

					الاهتمام بالتفاصيل	17
					التنظيم الدقيق	18
					الاهتمام بجوهر العمل والابتعاد عن الشكليات	19
					تحري الدقة في العمل	20
					المنافسة	21
					حب التفاوض	22
					سرعة تجاوز الفشل	23
					تحمل المسؤولية	24
					المشاركة في اتخاذ القرارات	25
					الرقابة المباشرة على الموظفين	26
					العمل ضمن الجودة	27
					الصدق في التعامل	28
					الميل للتطور	29
					سهولة التغيير	30
					سهولة اتخاذ العقاب	31
					سهولة إعطاء المكافآت	32
					يوجد ترقيات بشكل مستمر	33
					وضوح في الصلاحيات	34
					العلاقات حسب الهيكل التنظيمي	35
					الاستقامة	36
					الوساطة والمحسوبية	37
					ثقافة الانتماء	38
					الترايط الاجتماعي	39
					مراعاة العادات والتقاليد	40
					احترام الاجتماعات	41
					احترام الوقت	42
					التأكد من الشائعات	43
					احترام المحاضرات	44
					الاحترام المتبادل بين الموظفين	45
					اعتماد النشاطات اللامنهجية بين الموظفين	46
					الضمير الحي	47
					الوازع الديني في التعامل	48

49. هل قرأت أو اطلعت على الخطة الإستراتيجية للجامعة؟ نعم لا

القسم الثالث:- إذا كانت إجابتك على السؤال السابق نعم - أي من القيم التالية تسعى الجامعة إلى تحقيقها من خلال الخطة الإستراتيجية؟

الرقم	القيمة	موجودة بشكل كبير	موجودة	محايد	غير موجودة	غير موجودة نهائياً
50	نزعة الفردية في العمل لدى الموظفين					
51	العمل بروح الفريق					
52	ضرورة التناغم بين الموظفين في العمل					
53	الاهتمام بالإبداع في العمل					
54	اهتمام الموظفين بعضهم ببعض					
55	التفكير النقدي					
56	الانجاز في العمل					
57	التشجيع على البحث					
58	المرونة في التعامل					
59	تجنب المجازفة					
60	اللوم المستمر					
61	الاهتمام بالطلاب					
62	الاهتمام بالموظفين من قبل الإدارة					
63	الاهتمام بالعملية التعليمية					
64	الاهتمام بالمرود المالي					
65	الاهتمام بتحسين المجتمع					
66	الاهتمام بالتفاصيل					
67	التنظيم الدقيق					
68	الاهتمام بجوهر العمل والابتعاد عن الشكليات					
69	تحري الدقة في العمل					
70	المنافسة					
71	حب التفاوض					
72	سرعة تجاوز الفشل					
73	تحمل المسؤولية					
74	المشاركة في اتخاذ القرارات					

					75	الرقابة المباشرة على الموظفين
					76	العمل ضمن الجودة
					77	الصدق في التعامل
					78	الميل للتطور
					79	سهولة التغيير
					80	سهولة اتخاذ العقاب
					81	سهولة إعطاء المكافآت
					82	الترقيات حسب الأولوية
					83	وضوح في الصلاحيات
					84	العلاقات حسب الهيكل التنظيمي
					85	الاستقامة
					86	الوساطة والمحسوبية
					87	ثقافة الانتماء
					88	الترابط الاجتماعي
					89	مراعاة العادات والتقاليد
					90	احترام الاجتماعات
					91	احترام الوقت
					92	التأكد من الشائعات
					93	احترام المحاضرات
					94	الاحترام المتبادل بين الموظفين
					95	اعتماد النشاطات اللامنهجية بين الموظفين
					96	الضمير الحي
					97	الوازع الديني في التعامل

القسم الرابع: من وجهة نظرك كموظف في جامعة بوليتكنك فلسطين؛ أي من الشواهد الثقافية التالية موجودة:

الرقم	العنصر	موجودة بشكل كبير	موجودة	محايد	غير موجودة	غير موجودة أبدا
98	هناك قصص متداولة في الجامعة تعبر عن قيم ايجابية تسعى الجامعة إلى تحقيقها مثل قصة أفضل موظف متفاني					
99	هناك قصص متداولة في الجامعة تعبر عن قيم سلبية لدى الموظفين مثل إخبار موظف جديد عن قصة موظف مرتشي					
100	هناك شعارات أو مقولات خاصة بالجامعة تدل على قيم معينة تسعى الجامعة إلى ترسيخها مثل شعار الزيون أولا					
101	يوجد للجامعة نشيد أو رقصة أو فلكلور تراثي تعبر به الجامعة عن قيم معينة					
102	توجد ألفاظ وعبارات خاصة للموظفين تعبر عن قيم معينة مثل الاندماج وإعطاء الحرية في قول الرأي أو المشاركة في اتخاذ القرار					
103	يوجد شعار خاص بالجامعة يعبر عن الجامعة أو الهدف الأساسي لها					
104	هناك لون خاص بالجامعة كلون المطبوعات أو لون الزي الرسمي أو لون الجدران					
105	هناك ديكورات وتصاميم خاصة للمباني والأثاث الداخلي للجامعة					
106	في <u>النقطتين السابقتين</u> : هذه الشواهد المذكورة تعبر عن قيم معينة تحاول الجامعة توضيحها وترسيخها من خلال الشواهد					
107	توزيع القوى ومراكز اتخاذ القرار الموجود في الجامعة يشجع على الإبداع					

108. من في الجامعة له القوة الكبرى في اتخاذ القرارات في النواحي الأكاديمية؟
 مجلس الأمناء رئيس الجامعة العمداء مجلس اتحاد الطلبة
109. من باعتقادك له القوة في أخذ القرارات بما يتعلق بالجامعة ككل؟
 مجلس الأمناء رئيس الجامعة العمداء مجلس اتحاد الطلبة

110. أي أمور أخرى تتعلق بالبحث وترغب في إضافتها ولم تتطرق إليها الاستبانة؟

.....

.....

.....

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (2)

المحكّمين

قائمة المحكمين للاستبانة

كان التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص

والخبرة وهم:

الاستبانة الخاصة بالإدارة العليا

1. الدكتور مروان جلعود.

2. الأستاذة سعاد سنان.

3. الأستاذة دينا القدسي.

استبانة خاصة بالإدارة العليا

ملحق رقم (3)

الاستبانة الخاصة بالإدارة العليا

استبانة خاصة بالإدارة العليا

السيد الإداري المحترم.....

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بوليتكنك فلسطين لخطتها الإستراتيجية ". ترحو الباحثة منكم المساعدة في إنجاز هذه الدراسة عن طريق تعبئة الاستبانة الخاصة استكمالاً للاستبانة التي تم توزيعها عليكم والمقابلات التي تم عملها معكم وذلك لعمل نموذج الثقافة التنظيمية المرجو للجامعة من وجهة نظر الإداريين ، آملة حسن تعاونكم .

الباحثة : مرام الهنييني.

إشراف: أ.محمد شلالة.

من وجهة نظرك كمسؤول في الإدارة العليا لجامعة بوليتكنك فلسطين ، ما القيم التي تحاول

الإدارة تجسيدها عبر الخطة الإستراتيجية والجامعة ترغب بوجوده في الثقافة التنظيمية:

غير موافق	موافق	الفقرة
		سهولة إعطاء المكافآت
		يوجد ترقيات بشكل مستمر
		وضوح في الصلاحيات
		سهولة التغيير
		اعتماد النشاطات اللامنهجية بين الموظفين
		التشجيع على البحث
		الوساطة والمحسوبة
		التأكد من الشائعات
		المشاركة في اتخاذ القرارات
		التنظيم الدقيق
		الاهتمام بجوهر العمل والابتعاد عن الشكليات
		الاهتمام بالموظفين من قبل الإدارة
		حب التفاوض
		المرونة في التعامل
		العلاقات حسب الهيكل التنظيمي
		تجنب المجازفة
		اللوم المستمر
		الاهتمام بالإبداع في العمل
		اهتمام الموظفين بعضهم ببعض
		سرعة تجاوز الفشل
		احترام الوقت
		العمل ضمن الجودة
		المنافسة
		الاهتمام بالتفاصيل
		التفكير النقدي
		سهولة اتخاذ العقاب

		الضمير الحي
		الاستقامة
		الاهتمام بتحسين المجتمع
		الترايط الاجتماعي
		ضرورة التناغم بين الموظفين في العمل
		ثقافة الانتماء
		الميل للتطور
		تحمل المسؤولية
		تحري الدقة في العمل
		العمل بروح الفريق
		الصدق في التعامل
		احترام الاجتماعات
		نزعة الفردية في العمل لدى الموظفين
		الاهتمام بالمرود المالي
		الوازع الديني في التعامل
		الاهتمام بالعملية التعليمية
		الانجاز في العمل
		مراعاة العادات والتقاليد
		الرقابة المباشرة على الموظفين
		الاحترام المتبادل بين الموظفين
		احترام المحاضرات
		الاهتمام بالطلاب

شاكرين حسن تعاونكم

ملحق رقم (4)

مقابلة مع الدكتور إبراهيم المصري /رئيس جامعة بوليتكنك فلسطين

التاريخ : 18 أبريل 2010

اليوم: الأحد

سألت الباحثة عدة أسئلة للدكتور إبراهيم منها :

* ما هي القيم المتضمنة في الخطة الإستراتيجية الجديدة في الجامعة ؟

* كيف تستطيع أن تصف الثقافة التنظيمية في الجامعة ؟

اعتذر الدكتور عن الإجابة وأحال المقابلة فقط لمدير قسم التخطيط والتطوير وهو الدكتور

سهيل سلطان كونه أكثر الأشخاص المفيد في موضوع البحث.

ملحق رقم (5)

مقابلة مع الدكتور سهيل سلطان /رئيس قسم التخطيط في جامعة بوليتكنك فلسطين

اليوم: الثلاثاء التاريخ: 27 أبريل 2010

1. ما هي القيم التي تسعى إلى تجنيدها الجامعة من خلال الخطة الإستراتيجية المدرجة؟
تتضمن القيم العمل ضمن فريق ، ومشاركة الجميع في إعداد الخطط وتنفيذها ووضع القرارات، تحمل المسؤولية ؛ حيث يصبح الفرد له رقابة ذاتية وخارجية أيضا .
العمل ضمن الجودة ؛ حيث أن الجودة مطلوبة لتحقيق العالمية التي تنص عليها الخطة الإستراتيجية والتي يجب تضمينها في المناهج الدراسية والكتب ، المدرسين والمشتريات والإدارة والمحاسبة والتنظيم.

الأخلاق والمعاملة الإسلامية (مع أنها لم تذكر في شعار المؤسسة) حيث أن المؤسسة تركز على التعامل الإسلامي بين الموظفين مع بعضهم والطلاب والمراجعين ولكنها ترفض العنصرية في قبول الطلاب والتوظيف والمشتريات أيضا.

2. هل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تدعم القيم التي تحاول الخطة الإستراتيجية إيجادها

في الجامعة؟

بصراحة وللأسف لا يوجد توافق بينهما وأغلب القيم في الخطة الإستراتيجية غير موجود في الثقافة التنظيمية ولا يوجد ذلك الدعم الواجب تواجهه في الثقافة التنظيمية للخطة الإستراتيجية حتى يتم تنفيذها ، الجامعة بحاجة لتغيير كبير لنحصل على تنفيذ الخطة الإستراتيجية وهذا من أهم المعوقات للجامعة وقسم التخطيط ؛ حيث أن الثقافة الموجودة لا تتضمن الحوافز والمكافآت

والعقوبات مثل موظف الشهر أو أفضل موظف في قسم ما ، ومهما حصل لا يستطيع أي شخص فصل موظف أو أستاذ مهما بدر منه .

3. ما هو تصورك وفكرتك عن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة ؟

إن الثقافة التنظيمية الحالية في الجامعة تنقسم إلى ثلاث ثقافات هي:

• الموظفين القدماء الذين كانوا على عهد الجامعة حين كانت معهد ؛ وهم من لا يريدون التطور ولا التغيير أكاديميا وتكنولوجيا ويعارضون التطور في الجامعة ولديهم قناعة بأن طريقتهم هي أفضل طريقة ، وفي الحقيقة يشكلون نسبة كبيرة حوالي 50% من الموظفين وتتمركز أغليبتهم في كلية المهن التطبيقية.

• الأشخاص المتطورين و الذين يعملون دائما على تطوير أنفسهم إداريا وتكنولوجيا ويحاولون دائما إلى السفر والتزود أكثر بالعلم وعمل الأبحاث ، ويحاولون تطوير المؤسسة ، ولكن نسبتهم قليلة جدا وتكون حوالي 12.5% فقط من الموظفين.

• القسم الثالث هم الأشخاص الحياديين الذين لا تفرق الحالة معهم سواء تطورت الجامعة أم لا ونسبتهم من موظفين الجامعة حوالي 37.5% .

4. ما هي أهم القيم التي تحتاج الجامعة إلى تغييرها في الثقافة حتى نضمن أكبر تطبيق

للخطة؟

أهم القيم التي تحتاج إلى تغيير هي نظام مكافآت وعقوبات جديد وبشكل كبير حيث أنها موجودة على الورق ولكنها غير مطبقة ، وإذا تغير هذا النظام أصبح من الممكن تطوير جميع القيم الأخرى بالمكافآت أو العقوبات ومنها الفصل .

5. هل يوجد قصص معروفة في الجامعة؟

هناك أفضل باحث وأفضل جودة بحث وأكثر شخص يبحث ، ولكن لا يوجد موظف الشهر أو قصة لأفضل أستاذ وهذا يرجع أيضا إلى عدم وجود نظام مكافآت وعقوبات.

6. ما هو المتحكم أكثر والمؤثر على اتخاذ القرارات في الجامعة؟

الدور الأول يأتي لمجلس العمداء ومن ثم الطلاب (مجلس إتحاد الطلبة) ولكن الطلاب لا يعرفون حقوقهم بشكل جيد مما ينقص قوتهم التفاوضية ، ومجلس الأمناء لا يتدخل في النواحي الأكاديمية.

7. ماذا يوجد من الروتين والاجتماعات ؟

يوجد اجتماع لمجلس الجامعة مرة كل فصل ، اجتماع على مستوى العمداء مرة كل شهر ، على مستوى الدائرة مرة كل أسبوع .

8. هل هناك محاولات من قسم التخطيط لتغيير القيم والثقافة؟

لا ، قسم التخطيط دوره استشاري فقط.

9. باعتقادك ما هي أهم النقاط التي يجب عملها لتغيير الثقافة التنظيمية ؟

أ- مراجعة كل التعليمات والقوانين والأنظمة لترتقي لمستوى جامعة من كل شيء من الحوافز

والإجازات

ب- لا بد من تغيير وتعديل العلاقة مع مجلس الأمناء حتى يأخذ موظفي الجامعة راحة أكثر .

ت- إدارة جامعة قوية لتطبق القوانين وتضمن التغيير وبالمعنى الأصح عقلية جديدة تتقبل

التغيير لتطبيقه.

ث- من الأمور المهمة أن الأساتذة والأكاديميين يشكلون الجزء الأكبر من الموظفين والواجب تغيير الصورة للتدريس حيث أن التدريس ليس تلقين المعلومة للطلاب وإنما أكثر من ذلك بكثير، وتغيير مفهوم التدريس بالجامعة.

10. ما هي أهم نقاط الضعف في الثقافة بشكل عام في الجامعة؟

- القوى داخل الجامعة ليست حسب الهيكل التنظيمي وإنما حسب العلاقات الشخصية .
- والهيكل التنظيمي لا يعكس الخطة الإستراتيجية وأن الهيكل التنظيمي بحاجة إلى إعادة قولبة بحيث يخدم الخطة الإستراتيجية ويجب بالتالي إعادة وصف وظيفي للهيكل.
- لا يوجد نظام رقابي على متى إتقان الموظف لعمله على أكمل وجه وذلك بسبب عدم وجود معايير لقياس أداء الموظفين وعدم وجود متابعة لهم.
- عدم وضوح في الصلاحيات لكل موظف.
- البيئة غير جامعية بحيث أن البيئة تتضمن الأنظمة والتعليمات ، الأشخاص ، المكان . وهناك تنافر وتشتت كبير بين المباني المكونة للجامعة ، وعدم تطبيق للأنظمة والتعليمات.

ملحق رقم (6)

مقابلة مع المهندس أيمن سلطان

التاريخ: 3 أيار 2010

اليوم: الاثنين

- (1) باعتقادك، ما هي القيم السائدة في الثقافة التنظيمية للجامعة؟
- العمل بروح الفريق ، موجودة إلى حد كبير بين أغلب الموظفين في الجامعة.
 - الاحترام المتبادل فيما بينهم بالتعامل الرسمي وغير الرسمي.
 - الترابط الاجتماعي وخاصة بين الجيل القديم الذين كانوا في البداية "زمن المعهد".
 - تطبيق التعامل الإسلامي بحكم أنها جامعة موجودة في مجتمع إسلامي وأيضا تطبيق العادات والتقاليد الموجودة في مدينة الخليل.
- (2) ما هي القيم التي تشجع عليها الخطة الإستراتيجية المدرجة للجامعة؟
- العمل ضمن فريق، عملية الانخراط في المجتمع وخدمته ، ليس فقط من النواحي التقنية والأكاديمية بل وإصلاح المجتمع كواجب من واجبات الجامعة ، والاهتمام بالشباب الفلسطيني وتنميته على العادات الحسنة.
- (3) ما هو تصورك بالنسبة للثقافة السائدة في الجامعة (هل هناك كما يقال ثلاث ثقافات مختلفة)؟
- الثقافة التنظيمية في الجامعة ثقافة واحدة ، وينظري الجميع متماشي مع التغيير ويريدون التطوير تكنولوجيا وثقافيا وأكاديميا.

4 هل تعتقد أن الثقافة في الجامعة بحاجة إلى تغيير؟

نعم، وخاصة في المشاركة في اتخاذ القرار على جميع المستويات وبحاجة إلى تعديل في نظام الحوافز والعقوبات ، وبحاجة إلى نشاطات لا منهجية بين الموظفين كالرحلات والاحتفالات وإشراك الطلاب في بعضها.

5 بالنسبة لنظام المكافآت والعقوبات ، هل تعتقد أنه مطبق بشكل جيد أم لا؟

يوجد نظام مكافآت في الجامعة ولكنه بحاجة إلى تعديل ، أما العقوبات يوجد بشكل جيد ولكنه بحاجة إلى تعديل أيضاً، حيث يوجد حرج من تطبيق العقوبات بشكل كامل دون تطبيق كامل للمكافآت، ويجب التكامل بينهما.

6 من وجهة نظرك ، ماذا يحتوي المسلمات (paradigm) في الجامعة ؟

المعظم يقوم بعمله بدافع القيام به وليس لوجود دافع من الحوافز أو العقاب.

7 هل هناك :

• رمز خاص للجامعة؟

نعم هناك رمز الجامعة وهو ما يشير إلى التقنية من حيث المسنن والذرة ويبين أن

الجامعة تقنية وليست للآداب.

وهناك شعار خاص للموظفين وهو "جامعة تخدم مجتمع".

• لون خاص بالجامعة ؟ لا يوجد

• طقوس خاصة ؟ لا يوجد

• زي رسمي ؟ هناك الزي الرسمي الخاص بموظفي الخدمات والمراسلين ، أما الإداريين فهم

غير ملزمين بأي زي وليس لباقي الموظفين أي زي موحد.

(8) تتكون البيئة الجامعية من ثلاث عناصر وهي المكان والأشخاص والأنظمة والتعليمات ؛

فأيهم يعاني من مشاكل؟

المشكلة الأكبر تكمن في المكان حيث أن تشتت المباني يشتت الموظفين ويكون مشكلة عند

الحاجة إلى تجميعهم.

(9) باعتقادك من بيده الحكم في الجامعة ؟

نظام الحكم خليط ، والسبب أن القرارات تتخذ بناء على توصيات من الكلية ثم ترفع إلى مجلس

العمداء ثم إلى مجلس الجامعة ثم إلى مجلس الأمناء.

(10) وأخيرا ، هل تعتقد أن بالإمكانية تطبيق الإستراتيجية على أرض الواقع مع الثقافة

الموجودة حاليا؟

لا يوجد صعوبة في تطبيقها ولكن الجامعة بحاجة إلى عمل جدي لعمل التطبيق على

أكمل وجه.

ملحق رقم (7)

مقابلة مع الدكتور مصطفى أبو الصفا /نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

التاريخ : 4 أيار 2010

اليوم : الثلاثاء

1. ما هي معالم الثقافة التنظيمية في الجامعة ؟
ثقافة الجامعة هي ما تنص عليه الأنظمة والقوانين في الجامعة ، ويوجد ثقافة الانتماء ، العلاقات الاجتماعية وتبادل الزيارات الرسمية وغير الرسمية.
2. على ماذا تشجع الخطة الإستراتيجية المدرجة في الجامعة؟
تشجع على أن العلاقات حسب الهيكل التنظيمي ، وتشجع على العمل الجماعي ، ونظام العقوبات والمكافآت .
3. ما هي القيم من التي ذكرتها سائدة في الثقافة التنظيمية وما هو الغير سائد؟
العلاقات بين الموظفين هي حسب الهيكل التنظيمي ولكننا نريد تثبيتها، أما العمل الجماعي ففيها حساسية عند البعض ويوجد فيها بعض الغير.
4. هل يوجد كما قيل ثلاث ثقافات مختلفة (ثقافة القدامى والمتطورين والحياديين)؟
نعم ولكنهم ثقافتين ؛ الجيل القديم والجيل الجديد . بالنسبة للجيل القديم فهم ينظرون إلى التطوير من وجهة نظرهم القديمة الخاصة قبل ظهور هذه الثورة في الاتصالات والتكنولوجيا ، وهناك فارق في التفكير وعندهم مقاومة كبيرة للتغيير .
5. ما هي الأمور الواجب تغييرها في الثقافة التنظيمية؟
هناك بعض الأمور التي تعتبر الثقافة لدينا بائسة بسببها هي أنه لا يوجد لدى الموظفين احترام للاجتماع ، والأساتذة لديهم الاستعداد للرد على اتصالاتهم داخل المحاضرة ، ليس هناك

احترام للوقت ، واعتماد الشائعة من مصدر غير صحيح. وهذه الأمور الواجب تغييرها، وأيضا يجب تنمية تقبل وجهة نظر الآخرين(والذي يغير هذه الأمور جميعا هي الأنظمة والقوانين).

6. هل هناك اختلاف بين الثقافة في الأماكن المختلفة(بين أبو رمان، أبو اكتيلا و وادي

الهرية)؟

لا فقط الثقافتين المذكورتين.

7. ما هي أهم القصص الموجودة في الجامعة؟

هناك أفضل باحث وأفضل بحث ، وأفضل مشروع بحثي، وهناك ضيف الشهر لتحسين

الثقافة.

وأكبر قصة نجاح هي قصة تحول الجامعة مما كانت معهد صغير فيه خمسون طالب إلى

جامعة عريقة تضم خمسة آلاف طالب.

8. هل يوجد في الجامعة :

- شعار خاص : هناك شعار الجامعة ويشير إلى أن الجامعة تقنية وتكنولوجية .
- لون خاص : لا يوجد والألوان في الشعار هي ألوان العلم الفلسطيني.
- لبس خاص: موجودة فقط للمراسلين والحرس .
- طقس خاص: لا يوجد.

9. من متخذ القرار برأيك في الجامعة؟

الأمر الداخلي (الأكاديمية والإدارية) فهي بيد رئيس الجامعة والطاقم الإداري وهي مستندة للقانون في الجامعة، أما الأمور الخارجية (والتي لها علاقة بالتمويل والتوسع) فهي بيد مجلس الأمناء .

10. تتكون البيئة في المؤسسات من ثلاث عناصر المكان والأنظمة والتعليمات والأشخاص، فمن منهم بحاجة للتغيير في الجامعة ؟

المكان بحاجة لتغيير إلى مكان بعيدا عن السكان والصناعات . والأنظمة أصبحت راسخة بشكل جيد.

11. هل هناك وجود للواسطة والمحسوبية في الجامعة؟

لا ، وإن الجامعة مشهود لها بين الجميع بالشفافية والنزاهة في جميع أمورها.



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية

التاريخ: 2010/4/18

حضرة السيد الدكتور ابراهيم المصري المحترم.
رئيس جامعة بوليتكنك فلسطين

الموضوع : مساعدة الطالبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبة مرام الهيني التي تقوم بإعداد مشروع تخرج
بعنوان " مدى ملائمة الثقافة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين للخطة الاستراتيجية فيها" حيث
يتطلب إنجاز المشروع مقابلة حضرتكم للحصول على بعض المعلومات الضرورية للبحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

أ.أكرم حشيش



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية

التاريخ: 2010/4/27

حضرة السيد مدير دائرة التخطيط والتطوير المحترم.

الموضوع : مساعدة الطالبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبة مرام الهيني التي تقوم بإعداد مشروع تخرج بعنوان " مدى ملائمة الثقافة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين للخطة الإستراتيجية فيها" حيث يتطلب إنجاز المشروع مقابلة حضرتكم للحصول على بعض المعلومات الضرورية للبحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

أ.أكرم حشيش



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية

التاريخ: 2010/4/27

حضرة السيد مدير دائرة التخطيط والتطوير المحترم.

الموضوع : مساعدة الطالبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبة مرام الهيني التي تقوم بإعداد مشروع تخرج
بعنوان " مدى ملائمة الثقافة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين للخطة الإستراتيجية فيها" حيث
يتطلب إنجاز المشروع مقابلة حضرتكم للحصول على بعض المعلومات الضرورية للبحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

أ.أكرم حشيش



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية

التاريخ: 2010/5/3

حضرة السيد نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع المحترم.

الموضوع : مساعدة الطالبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبة مرام الهيني التي تقوم بإعداد مشروع تخرج بعنوان " مدى ملائمة الثقافة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين للخطة الإستراتيجية فيها" حيث يتطلب إنجاز المشروع مقابلة حضرتكم للحصول على بعض المعلومات الضرورية للبحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

أ.أكرم حشيش

كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية

التاريخ: 2010/5/3

حضرة السيد نائب رئيس الجامعة للشؤون الاكاديمية المحترم.

الموضوع : مساعدة الطالبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبة مرام الهيني التي تقوم بإعداد مشروع تخرج بعنوان " مدى ملائمة الثقافة التنظيمية في جامعة بوليتكنك فلسطين للخطة الإستراتيجية فيها" حيث يتطلب إنجاز المشروع مقابلة حضرتكم للحصول على بعض المعلومات الضرورية للبحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

أ.أكرم حشيش

ملحق رقم (12)

الموافقة على توزيع الاستبانة

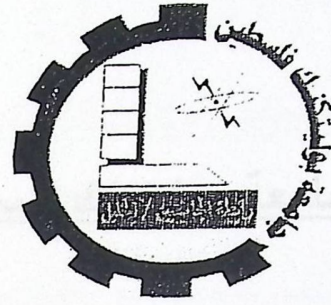
بالتاريخ 16/5/2010

16/5/2010

ملحق رقم (13)

جامعة بوليتكنك فلسطين
الخطة الاستراتيجية بجامعة بوليتكنك فلسطين (2010 - 2014)

الخطة الاستراتيجية
(2010-2014)



جامعة بوليتكنك فلسطين

جامعة علوم وتكنولوجيا وإبداع علمية

الخطة الإستراتيجية (2014-2010)



Handwritten signature or mark.

رؤية جامعة بوليتكنك فلسطين

نحو جامعة

جامعة علوم وتكنولوجيا وإبداع عالمية

العلوم تشمل:

• العلوم الانسانية

• العلوم الطبيعية

المقصود بالعالمية هو:

• رفع مستوى الأداء ليصل إلى مستوى أداء الجامعات العالمية

• تمثيل الجامعة باللقاءات والنشاطات العالمية

• تقوية العلاقة مع الجامعات العالمية من خلال الشراكة



رسالة جامعة بوليتكنك فلسطين

جامعة فلسطينية عامة مقرها الرئيسي في الخليل، تسعى الى تلبية متطلبات المجتمع المحلي والعالمي من خلال طرح الدرجات العلمية المختلفة وتلبية حاجاته في المجالات العلمية والتكنولوجية الحديثة والانسانية، لرفد السوق بالكوادر المتخصصة القادرة على احداث تغيير ايجابي في التنمية البشرية والبيئية والنمو الاقتصادي من خلال استخدام ارقى الاساليب واحداثها في التعليم والتعلم والبحث العلمي، وادخال وسائل تقنية متقدمة في نقل المعلومة والتركيز على البحث العلمي، وتعزيز مكانة الجامعة وكوادرها عن طريق التدريب والتطوير المستمر، والارتقاء بمستوى الاداء واستمرار التواصل والتفاعل مع المجتمع والمؤسسات الاكاديمية الشبيهة في الداخل والخارج.



بإيد

الاهداف الاستراتيجية

من اجل تحقيق رسالة الجامعة وبناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية تم تحديد الاهداف الاستراتيجية التالية:

1. المحور الأكاديمي.
2. المحور الإداري.
3. الأبحاث العلمية.
4. الأوضاع المالية.
5. المحور الطلابي والبرامج اللامنهجية.
6. علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي.
7. علاقة الجامعة بالمؤسسات الدولية.



Handwritten signature or mark.

المحور الأكاديمي

البرامج الدراسية

الهدف الاستراتيجي: تحسين الجودة في جميع البرامج الأكاديمية والبيئة التعليمية واستحداث برامج جديدة لخدمة المجتمع.

الاستراتيجيات:

1. تأكيد الجودة للبرامج الأكاديمية الحالية في جميع التخصصات وتطويرها حسب المعايير الوطنية والدولية وترشيد طرحها.
2. تلبية حاجات المجتمع من خلال استحداث برامج أكاديمية جديدة وتحسين وتطوير البنية الأكاديمية لتحقيق التنمية المستدامة.
3. استخدام وسائل وتقنية واساليب حديثة في التعليم والتعلم والتدريب.
4. التوسع في برامج الدراسات العليا خاصة تلك التي تلبى الأولويات الوطنية والإقليمية وتتواءم مع المستجدات العلمية والتكنولوجيا وحاجة السوق.
5. إعداد خطة تسويقية لاستقطاب أعداد أكبر من الطلبة للبرامج ومستوى أعلى وذلك برفع جودة الخدمات والنشاطات.
6. تسويق البرامج الأكاديمية.
7. تعزيز مهارات التفكير الناقد لدى الطلبة وتشجيع الابداع والابتكار العلمي ومتابعة التطورات الحديثة.

المسؤولية:

- رئيس الجامعة
- نواب الرئيس
- عمداء الكليات
- مدير وحدة الجودة والنوعية
- رؤساء الدوائر الأكاديمية
- مدير القبول والتسجيل
- العلاقات العامة والتخطيط والتطوير



الهدف الإستراتيجي: الارتقاء بأعضاء الهيئة التدريسية من الناحية الأكاديمية والبحثية.

الإستراتيجيات:

1. السعي لاستقطاب كفاءات أكاديمية من حملة الدكتوراه.
2. السعي لابتعاث كادر لاستكمال الدراسة.
3. تطوير أداء وقدرات أعضاء هيئة التدريس عن طريق مشاركتهم في دورات تدريبية وتحديث معلوماتهم وتدريبهم على مهارات الاتصال والإدارة الصفية.
4. مراجعة وتطوير الليات ووسائل تقييم فعالة لاداء الهيئة التدريسية.
5. تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية لقضاء إجازات التفرغ للبحث العلمي في مؤسسات متميزة.
6. مراجعة وتطوير القوانين والانظمة ذات العلاقة.

المسؤولية:

- رئيس الجامعة
- نواب الرئيس
- عمداء الكليات
- مدير وحدة الجودة والنوعية
- رؤساء الدوائر الأكاديمية
- العلاقات العامة والتخطيط والتطوير



Handwritten signature or mark.

المحور الإداري

هدف الإستراتيجي: ضمان الجودة في النواحي الإدارية.

الإستراتيجيات:

1. تنظيم العلاقة الإدارية بين مجلس رابطة الجامعيين ومجالس الجامعة.
2. استحداث منصب نائب الرئيس لشؤون التخطيط.
3. إنشاء أنظمة معلومات محوسبة لإدارة الموارد البشرية.
4. إنشاء نظام أرشفة الكتروني واعداد الكوادر البشرية اللازمة لإدارة النظام.
5. تطوير مهارات العاملين اداريا وزيادة كفاءتهم الوظيفية وتأهيلهم في مجالات تكنولوجيا المعلومات ومهارات الاتصال واللغة الإنجليزية.
6. تحديث الهياكل التنظيمية للكليات والوحدات والدوائر الإدارية وتطويرها بحيث تعبر بصورة أدق عن توزيع المهمات والمسؤوليات بين الدوائر وتطوير الانظمة الادارية بما يتلائم مع التعديلات.
7. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات والنشاطات التي تطبقها الجامعة.
8. تطوير نظام جديد لتقييم أداء العاملين في الدوائر الإدارية يقوم على نموذج كمي ومتطور وربطه بالحوافز والعقوبات.
9. تطوير آلية لإنتاج تقارير في نهاية كل عام من قبل الأساتذة والإداريين تحتوي على الإنجازات والإخفاقات تقدم إلى الجهة المختصة.
10. نشر الوعي بين الكوادر الإدارية فيما يتعلق بأنظمة الجامعة وحقوقهم وواجباتهم.

المسؤولية:

- رئيس الجامعة
- نواب الرئيس
- العمداء
- مدير وحدة الجودة والنوعية
- رؤساء الدوائر الأكاديمية والادارية
- مدير القبول والتسجيل.



Handwritten signature or stamp at the bottom left of the page.

البحث العلمي

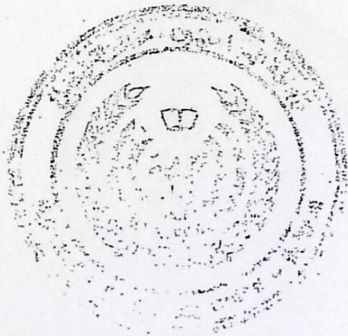
هدف الإستراتيجي: الارتقاء بالبحث العلمي.

إستراتيجيات:

1. تحسين البنية التحتية المتعلقة بالبحث العلمي.
2. تحديث وتطوير المختبرات العلمية.
3. إدخال المكون البحثي في الخطة الدراسية بهدف تجذير الثقافة العلمية والنهوض بمستوى تفكير الطلبة.
4. تحديث المكتبة عن طريق مضاعفة الاشتراك في الدوريات العلمية.
5. زيادة الإنفاق على مشاريع البحث العلمي.
6. تعزيز العلاقات وزيادة التنسيق والاتصال ما بين الجامعة والوزارات والمؤسسات الرسمية ومراكز البحوث العربية والأجنبية في مختلف حقول البحث ومجالات التطوير.
7. مراجعة وتطوير الانظمة والتعليمات المتعلقة بالبحث العلمي.
8. زيادة النشاطات والفعاليات المتعلقة بالبحث العلمي.
9. دراسة الاولويات الوطنية

المسؤولية:

- رئيس الجامعة
- نواب رئيس الجامعة
- عميد البحث العلمي
- مدير المكتبة
- العلاقات العامة والتخطيط والتطوير



(Handwritten signature or mark)

الأوضاع المالية

الهدف الإستراتيجي: تحقيق الثبات والتوازن المالي.

الإستراتيجيات:

1. تحديث النظام المالي والمحاسبي في الجامعة وتطوير نظام محوسب.
2. وضع نظام وصلاحيات مناسبة لتحقيق الشفافية والمسائلة للشؤون المالية والمحاسبية.
3. تفعيل منصب نائب رئيس الجامعة للشؤون الادارية والمالية.
4. تطوير مصادر مالية ذاتية لتغطية نفقات الجامعة وبرامجها التطويرية المختلفة.
5. فتح قنوات اتصال مع الشركات والمؤسسات الخاصة وتشجيعها لتقديم الدعم المالي على شكل تبرعات وهبات سنوية ثابتة لدعم ميزانية وبرامج الجامعة المختلفة وتغطية العجز.
6. إعداد خطة تسويقية لاستقطاب أعداد اكبر من الطلبة للبرامج.

المسؤولية:

- مجلس الأمناء
- رئيس الجامعة
- نواب رئيس الجامعة
- المدير المالي
- العلاقات العامة والتخطيط والتطوير



Handwritten signature or mark.

المحور الطلابي والبرامج اللامنهجية

الهدف الإستراتيجي: تحسين البيئة التعليمية التعلمية وتعزيز تجربته الجامعية للطلبة.

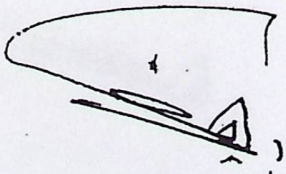
الإستراتيجيات:

1. تأمين المستلزمات الخدمائية للطلبة.
2. تفعيل مشاركة الطلبة في التشريعات والقرارات المتعلقة بشؤونهم.
3. تقوية العلاقة بين الطلبة وإدارة الجامعة.
4. رفع جودة الخدمات الالكترونية للطلبة في مجال التسجيل ودفعة الأقساط.
5. إكساب الطلبة المهارات اللازمة لتسهيل انخراطهم بسوق العمل ومتابعتهم بعد التخرج.

6. تعزيز القيم العمليه والروحيه والوطنيه بين الطلبة.
7. تسهيل الحياة الطلابية عن طريق توحيد مباني الجامعة.
8. تشجيع النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية.
9. زيادة اهتمام الطلبة بالقضايا البيئية وخدمة المجتمع.
10. تأمين الخدمات المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة.

المسؤولية:

- رئيس الجامعة
- نواب الرئيس
- عمداء
- مدراء ورؤساء الدوائر
- مجلس الطلبة
- العلاقات العامة والتخطيط والتطوير



المحور: علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي

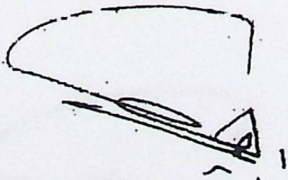
الهدف الإستراتيجي: تعزيز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي.

الإستراتيجيات:

1. تطوير وتوسيع مجالات عمل المراكز الاستشارية والبحثية.
2. اشراك المجتمع المحلي في رسم سياسات الجامعة.
3. تسويق خدمات الجامعة.
4. زيادة وتوزيع فعاليات مشتركة بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص.
5. تشجيع مشاريع التخرج المتعلقة بالمجتمع المحلي.
6. العمل على انشاء وتفعيل رابطته لخريجي الجامعة.

المسؤولية:

- رئيس الجامعة
- نواب الرئيس
- العمداء
- مدراء ورؤساء الدوائر
- العلاقات العامة
- التخطيط والتطوير



المحور : علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي

الهدف الإستراتيجي: تعزيز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي.

الإستراتيجيات:

1. تطوير وتوسيع مجالات عمل المراكز الاستشارية والبحثية.
2. اشراك المجتمع المحلي في رسم سياسات الجامعة.
3. تسويق خدمات الجامعة.
4. زيادة وتنويع فعاليات مشتركة بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص.
5. تشجيع مشاريع التخرج المتعلقة بالمجتمع المحلي.
6. العمل على انشاء وتفعيل رابطه لخريجي الجامعة.

المسؤولية:

- رئيس الجامعة
- نواب الرئيس
- العمداء
- مدراء ورؤساء الدوائر
- العلاقات العامة
- التخطيط والتطوير



المحور: علاقة الجامعة بالمؤسسات الدولية

الهدف الإستراتيجي: تعزيز المكانة العالمية للجامعة.

الإستراتيجيات:

1. تنشيط دور العلاقات العامة لتسويق الجامعة إقليمياً وعالمياً.
2. تطوير موقع الكتروني (بوابة الكترونية) للجامعة على الانترنت تقوم بعرض منشورات عن أنشطة الجامعة وانجازاتها باللغة الانجليزية ولغات أخرى.
3. المشاركة الفاعلة في المؤتمرات وورش العمل في الوطن والخارج.
4. تفعيل وإقامة توأمة ما بين الجامعة وجامعات عربية واجنبية.
5. الاتصال المستمر مع الملحقين الثقافيين في السفارات الفلسطينية في الخارج بهدف التعريف بالجامعة وأنشطتها في الدول المعتمدين لديها.

المسؤولية:

- مجلس الأمناء
- رئيس الجامعة
- مجلس العمداء
- النائب الإداري
- دائرة العلاقات العامة.



ملحق رقم (14)

الهيكل التنظيمي بجامعة بولتكناك فلسطين

Abstract:

This study aimed to diagnose the organizational culture at the university based on the model approach (cultural web) and to identify the organizational culture that the university seeks to disseminate through the strategic plan and to examine the appropriate between organizational culture and the strategic plan and see if the culture needs to change or not.

This study explored the view of 140 employees of the university staff, distributed in all University buildings using a stratified random sample surveys were conducted in the period between February 10, 2010 to June 10, 2010.

The most important results reached by the researcher:

1. The study showed that there was no statistically significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) between the responses of personnel to the extent of knowledge of the staff of the University of the prevailing organizational culture due to the variable area of work, or years of experience or workplace.
2. The study showed that the most important responses of personnel to the extent of knowledge of the staff Palestine Polytechnic University of the culture prevailing regulatory at the university in order of importance, came in the forefront: Ease of giving rewards average "3.49", and there are upgrades on an ongoing basis an average of "3.37", and clarity of the powers at an average "3.04".
3. Show that (71%) of workers at the university had not seen the strategic plan.
4. The most important responses of personnel to the extent of awareness of staff at the University of values organizational university is seeking to consolidate through the strategic plan in

order of importance: the tendency of the individual in the work of the staff an average of "3.08" and then blame the continuous average of "2.95" and there is easy to give bonuses and promotions at an average arithmetic "2.67".

5. Of the most important responses of workers towards congruence between culture and the culture that the university seeks to consolidate through the strategic plan in order of importance: ease of giving rewards average "3.72" There are upgrades on an ongoing basis an average "3.38" clarity in the powers mean "3.03" to participate in decision arithmetic average of the decisions, "2.92".
6. The study showed that the most important evidence on the organizational culture as a form of cultural web-based express the values prevailing in the organizational culture were the decorations and special designs for buildings and interior furnishings of the University average "3.57", there is the color of a special university color prints or color of uniforms or color of the walls with an average "3.34", and there are stories circulating in the university reflect the positive values of the university seeks to achieve the best like the story of a dedicated staff with an average "3.30".
7. There is a conflict between the values prevailing in the organizational culture from the perspective of staff and the required values in the strategic plan from the standpoint of management, which demonstrates the weakness of the university seeks to consolidation through the strategic plan and demonstrate the need for change in the culture.