



جامعة طنطا  
كلية التجارة  
قسم إدارة لأعمال

# أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي ( دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام )

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحثة

**إيمان صلاح المنطاوي**

إشراف

الأستاذ الدكتور

**رمضان محمود عبد السلام**

أستاذ إدارة الموارد البشرية  
ووكيل كلية التجارة لشئون التعليم  
والطلاب - جامعة كفر الشيخ

الأستاذ الدكتور

**محمد ربيع زناتي**

أستاذ إدارة الموارد البشرية  
ووكيل كلية التجارة لشئون التعليم  
والطلاب - جامعة طنطا

٢٠٠٧

## لجنة المناقشة والحكم

أ.د/ عبد المنعم حياتي جنيد      الأستاذ المتفرغ بقسم إدارة الأعمال  
وعميد الكلية الأسبق ( رئيسا وعضوا من الداخل)

أ.د/ محمد ربيع زناتي      أستاذ إدارة الموارد البشرية ووكيل الكلية لشئون  
التعليم والطلاب ( مشرفا وعضوا )

أ.د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي      أستاذ إدارة الموارد البشرية بكلية التجارة جامعة  
المنصورة (عضوا من الخارج )

أ.د/ رمضان محمود عبد السلام      أستاذ إدارة الموارد البشرية ووكيل كلية التجارة  
لشئون التعليم والطلاب جامعة كفر الشيخ  
( مشرفا وعضوا )

تاريخ المناقشة : / /

قرار اللجنة :

## ملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي وذلك من خلال التعرف على خصائص ثقافة المنظمة في احدي المؤسسات الصحفية الرائدة في مصر وتحديد أي هذه الخصائص أكثر تأثيراً على الاستغراق الوظيفي وذلك بهدف تقديم بعض المقترحات التي قد تفيد في زيادة درجة الاستغراق الوظيفي في بيئة الأعمال المصرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفروض في فرضين رئيسيين يحتوى كل منهم على عدد من الفروض الفرعية وقد تم تطبيق الدراسة على (٢٣٧) مدير من مديري مؤسسة الأهرام الصحفية، ولقد توصلت الدراسة إلى معنوية خصائص ثقافة المنظمة محل الدراسة في تأثيرها على الاستغراق الوظيفي بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي، كما أوضحت الدراسة أن المنافسة هي أكثر خصائص ثقافة المنظمة تأثيراً على الاستغراق الوظيفي يليها القدرة على التكيف ثم الابتكار ثم جماعية العمل يليها الاهتمام بمراحل العمل وأخيراً الاهتمام بالأفراد.

### ABSTRACT

This research is intended to study the relationship between the organizational culture and job involvement through recognizing the organizational culture characteristics at one of the pioneer press organization in Egypt, and determine the characteristics which has more influence on the job involvement. This aims to present some suggestions which may be useful to increase the level of job involvement in the Egyptian business environment.

To achieve the research objectives, two main hypotheses were formulated. Each of them consists of a number of sub hypotheses. Research was applied to 237 managers at AL-Ahram press organization .it came to the conclusion that all the organizational culture characteristics are significant in influencing job involvement. Besides, there is a positive relationship between the organizational culture characteristics and job involvement.

Research points out that competition is the most influencing characteristic of the organizational culture, followed by adaptability, then innovation, team work, interest in work stages , and individuals respectively.

**الفصل الأول**

## **مقدمة البحث**

- الإطار العام للبحث

- الدراسات السابقة

# الإطار العام للبحث

## تمهيد :

شهد العقد الأخير من القرن العشرين اهتماماً كبيراً بموضوع ثقافة المنظمة (Organizational Culture) خاصة من الباحثين في مجال إدارة الأفراد، وقد أجمع هؤلاء الباحثون على أن ثقافة المنظمة إما أن تكون مصدراً هاماً من مصادر قوة المنظمة ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية، أو تكون مصدر ضعف للمنظمة حيث تقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير.

وقد بدأت الدراسات في مجال ثقافة المنظمة تشهد تطوراً كبيراً في الآونة الأخيرة وذلك كمحاولة من الباحثين لتفسير تباين الأداء في المنظمات المتشابهة عن طريق دراسة وفهم سلوك الأفراد في هذه المنظمات ومحاولة معرفة الآثار المختلفة لثقافة المنظمة على سلوكيات الأفراد وذلك بعد أن أكدت الدراسات السابقة أن لثقافة المنظمة تأثيراً هاماً على كثير من جوانب الحياة داخل المنظمة مثل الهيكل التنظيمي، الفعالية التنظيمية، الأداء التنظيمي، التغيير الاستراتيجي.

وتعد هذه الدراسة محاولة من المحاولات الهادفة لمعرفة الآثار المختلفة لثقافة المنظمة حيث تربط بين ثقافة المنظمة (Organizational Culture) والاستغراق الوظيفي (Job Involvement)، وذلك على اعتبار أن المكتبة العربية مازالت في حاجة لجهد الباحثين في هذا المجال. ونعرض فيما يلي الإطار العام للبحث ويتضمن مشكلة البحث وأهداف البحث وأهمية البحث ومتغيرات البحث وفروض البحث وحدود البحث وأخيراً محتويات البحث.

## أولاً: مشكلة وهدف البحث:

بالرغم من اهتمام الدراسات الحديثة بموضوع الاستغراق الوظيفي باعتباره من أهم المداخل الرئيسية لفهم سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وتفسير كثير من سياسات المنظمة، إلا أن هذا الموضوع لم يلق بعد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين في مجال إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي وخاصة في بيئة الأعمال المصرية كما لا توجد دراسات قامت بتناول العلاقة بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي كما لا توجد دراسات تحدد خصائص ثقافة المنظمة المؤثرة على الاستغراق الوظيفي. ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الآتي:

## هل تؤثر خصائص ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي؟

وبناء على ذلك يهدف هذا البحث إلى:

- ١- التعرف على خصائص ثقافة المنظمة في احدي المؤسسات الصحفية الرائدة في مصر وهي مؤسسة الأهرام.
- ٢- تحديد مدى تأثير ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي وتحديد أي خصائص الثقافة أكثر تأثيراً على الاستغراق الوظيفي.
- ٣- تقديم بعض المقترحات التي قد تفيد في بيئة الأعمال المصرية لزيادة درجة الاستغراق الوظيفي للأفراد وذلك من خلال تطوير ثقافة المنظمات وخاصة في مجال الصحافة.

## ثانياً: أهمية البحث:

### أ - على المستوى الأكاديمي:

- ١ - تنامي اهتمام الباحثين بثقافة المنظمة في منظمات الأعمال المختلفة لما لها من تأثير فعال على أوجه النشاط المختلفة بالمنظمة.
- ٢ - ندرة البحوث العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة في مجال الاستغراق الوظيفي مما يظهر الحاجة لبذل مزيد من الجهد للبحث في هذا المجال الحيوي.
- ٣ - إن الأبحاث والدراسات السابقة لم تتعرض لدراسة أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي وخاصة في بيئات الأعمال العربية؛ وبالتالي فإن هذا البحث سيسهم في تفسير بعض محددات الاستغراق الوظيفي وهو بذلك يمثل استجابة لما نادى ومازال ينادى به بعض الباحثين من ضرورة التوسع في دراسة محددات الاستغراق الوظيفي خاصة أن قدراً من التباين في الاستغراق الوظيفي مازال يتسم بشيئ من الغموض.
- ٤ - إن هذا البحث بتعرضه لبعده الاستغراق الوظيفي فإنه يتناول موضوعاً أكثر حداثة في علم السلوك التنظيمي؛ وبالتالي فمن المتوقع أن يمثل إضافة علمية وعملية تسهم في إلقاء مزيد من الضوء حول جوانب سلوك العاملين في منظمات الأعمال المصرية.

## ب - على المستوى التطبيقي:

- ١ - نظراً لأهمية الإطار الثقافي في فهم وتفسير اتجاهات وسلوك العاملين، وعلى اعتبار أن الدراسات السابقة في مجال الاستغراق الوظيفي قد أجريت في بيئات ثقافية غربية، فإنه قد يكون من المفيد علمياً وعملياً إجراء مثل هذا البحث في إطار ثقافة عربية، وذات طابع خاص يميزها كالثقافة المصرية.
- ٢ - أن دراسة ثقافة المنظمة أصبحت ضرورة لا غنى عنها وذلك لمواكبة تغيرات بيئة الأعمال وهو اتجاه المنظمات المصرية نحو التخصص مما يستدعي دراسة ثقافة هذه المنظمات حتى يمكن لها مواكبة هذا التغير.
- ٣- أن هذا البحث يتناول موضوعاً يمثل محور اهتمام مختلف القيادات سواء في القطاع العام أو الخاص، فالاستغراق الوظيفي - الذي سيتم تناوله كمتغير تابع - يسهم في تحقيق الكثير من الآثار السلوكية الإيجابية داخل التنظيم.
- ٤ - يعتبر قطاع الصحافة من القطاعات الاستراتيجية الهامة، ولما كان الفرد هو أساس الخدمة المقدمة في قطاع الصحافة فإنه يكون من الأهمية بمكان دراسة العوامل المؤثرة على استغراق الفرد في عمله ومدى تأثير هذا الاستغراق على إنتاجيته مما يساعد كثيراً في نجاح المؤسسات الصحفية في مصر.
- ٥- أن المؤسسات الصحفية تنتمي لقطاع الخدمات الذي يحتاج إلي المزيد من الأبحاث والدراسات حيث أن معظم الدراسات التطبيقية تتم في القطاع الصناعي مثل(الغزل والنسيج، الأدوية، الأغذية.... الخ) كما تقتصر الدراسات في قطاع الخدمات علي (التعليم، المستشفيات، البنوك) .
- ٦- الدور الثقافي الذي تلعبه المؤسسات الصحفية في تنوير الرأي العام في شتى المجالات، مما يؤكد علي أهمية التعرف علي ثقافة هذه المؤسسات.

## ثالثاً: متغيرات البحث:

- في ضوء مشكلة وهدف البحث يمكن تحديد متغيرات البحث كما يلي:
- المتغيرات المستقلة وتتمثل في خصائص ثقافة المنظمة والتي تتضمن
- |                     |                         |
|---------------------|-------------------------|
| * جماعية العمل      | * الاهتمام بمراحل العمل |
| * الابتكار          | * المنافسة              |
| * الاهتمام بالأفراد | * القدرة على التكيف     |

وسوف تعتمد الباحثة في قياس هذه المتغيرات على المقياس الذي أعده (O' Reilley, et al 1991) كما تم استخدامه بواسطة (Sheridan 1992) مع إجراء بعض التعديلات حتى يتناسب مع البيئة المصرية. ويعرف هذا المقياس باسم Organizational Culture Profile (OCP) والذي صمم لقياس خصائص ثقافة المنظمة.

وقد تم الاعتماد على هذا المقياس في العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة (زناتي, ٢٠٠١) ودراسة (Howard 1998) حيث أكدت هذه الدراسات صدق وثبات هذا المقياس. بالإضافة إلى دراسة (Christian 1999) حيث قامت باختبار ثبات المقياس باستخدام طريقة (سبيرمان) وبلغ معامل الثبات للمقياس ككل ٨٦% وهو معدل عالي للثبات مما يساعد في الاعتماد على هذا المقياس في الدراسة الحالية. كما اعتمدت على هذا المقياس دراسة (Burke 2002) التي قامت باختبار ثبات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronback Alpha حيث بلغ معامل الثبات في هذه الدراسة ٧٠% وهو أيضا معدل عالي للثبات مما يفسر إمكانية الاعتماد على هذا المقياس في الدراسة الحالية. وتعد دراسة (عبد السلام ٢٠٠٤) من الدراسات العربية التي اختبرت ثبات هذا المقياس باستخدام معامل ألفا للثبات والتي بلغت ٩٢% وهو معدل عالي جدا للثبات مما يساعد على إمكانية الاعتماد على هذا المقياس في الدراسة الحالية.

#### - المتغير التابع

ويتمثل في متغير واحد هو الاستغراق الوظيفي ويتم قياسه اعتمادا على تحديث الاستقصاء الذي أعده (Lodahl & Kejner 1965) والذي تم اختبار صدقه وثباته في العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (رشيد ١٩٩٢) حيث بلغت درجة ثبات المقياس ٨٩% وهو يمثل معدل عالي للثبات. كما اعتمدت عليه دراسة (Ali & Azim 1995) حيث بلغ معامل الثقة للمقياس ككل ٦٩% وهو معدل مقبول للثبات. ودراسة (Marshall, et al 2004) حيث بلغ معامل الثقة في هذه الدراسة ٨٣% وهو معدل عالي للثبات مما يفسر الاعتماد على هذا المقياس كما أكدت دراسة (Clinebell and Shadwick 2005) صدق وثبات هذا المقياس .

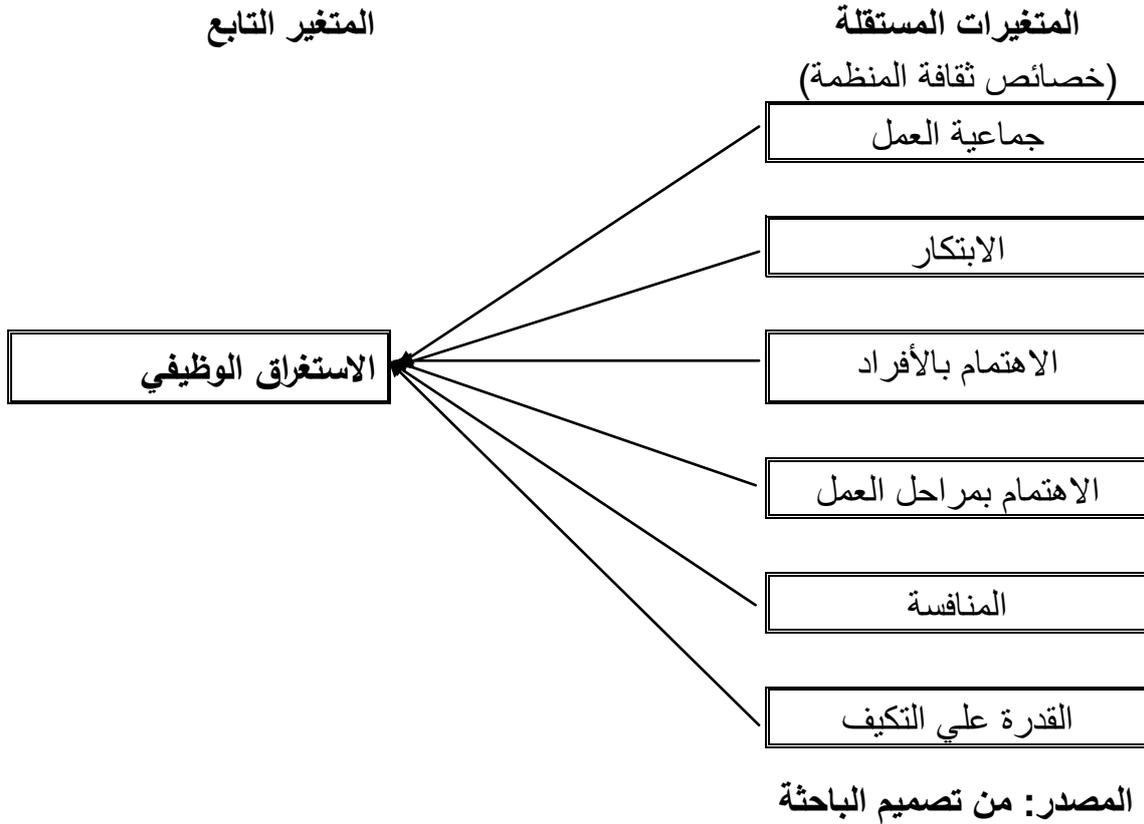
وسوف نعتمد في هذه الدراسة على النسخة المختصرة من هذا المقياس والتي تشتمل على ست عبارات تم استخدامها في العديد من الدراسات مثل دراسة (Lawler and Hall 1970) التي أكدت صدق وثبات هذا المقياس.

ودراسة (Ramsey, et al 1995) التي قامت باختبار ثبات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا حيث بلغ معامل الثبات في هذه الدراسة ٧٠% وهو معدل عالي للثبات مما يساعد في إمكانية الاعتماد على هذا المقياس في الدراسة الحالية.

وتؤكد دراسة (زناتي ١٩٩٧) صدق وثبات هذا المقياس حيث يذكر زناتي في دراسته أن هذا المقياس يعد أفضل مقياس للاستغراق الوظيفي حيث يقول (Lawler, Hall 1970):

Six of items used in this section were those recommended by Lodahl" and Kejner as the best measures of job involvement"

مما يوضح إمكانية الاعتماد على هذا المقياس في الدراسة الحالية ، ويوضح الشكل رقم (١-١) متغيرات البحث:



شكل رقم (١-١)

متغيرات البحث

## رابعاً: فروض البحث

في إطار العرض السابق لمتغيرات البحث يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

### الفرض الرئيسي الأول:

والذي ينص على أنه: " لا يوجد اختلاف معنوي من حيث درجة التأثير بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي "

ويمكن تقسيم هذا الفرض الأساسي إلى فرضين فرعيين كما يلي:

١. لا يوجد اختلاف معنوي من حيث درجة التأثير بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي حسب النوع .
٢. لا يوجد اختلاف معنوي من حيث درجة التأثير بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي حسب المستوى الإداري.

### الفرض الرئيسي الثاني:

والذي ينص على أنه: " لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي " .

### الفرض الرئيسي الثالث :

والذي ينص على: " لا يوجد تأثير معنوي لخصائص ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي " .

ويمكن تقسيم هذا الفرض الأساسي إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- ١- لا يوجد تأثير معنوي ايجابي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل والاستغراق الوظيفي .
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي ايجابي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بالابتكار والاستغراق الوظيفي .
- ٣- لا يوجد تأثير معنوي ايجابي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بالاهتمام بالافراد والاستغراق الوظيفي .
- ٤- لا يوجد تأثير معنوي ايجابي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بالاهتمام بمراحل العمل والاستغراق الوظيفي .

- ٥- لا يوجد تأثير معنوي ايجابي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بالمنافسة والاستغراق الوظيفي.
- ٦- لا يوجد تأثير معنوي ايجابي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بالقدرة على التكيف والاستغراق الوظيفي .

### خامسا: حدود البحث:

يقتصر تطبيق هذه الدراسة على المستويات الإدارية بمؤسسة الأهرام والتي تتمثل في مديري العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام وقد تم اختيار هذه الفئة باعتبارها عناصر قيادية تلعب دورا أساسيا في تكوين وتعميق ثقافة المنظمة.

وقد اختارت الباحثة مؤسسة الأهرام نظرا للاعتبارات الآتية:

- أ- تعد صحيفة الأهرام أقدم صحيفة في الشرق الأوسط حيث أرست هذه المؤسسة الصحفية العديد من المبادئ والتقاليد التي سارت علي نهجها خلال تاريخها الطويل، وهو ما منحها الاعتراف بقدرها وثقة القراء والمثقفين في آرائها.
- ب- تميز صحيفة الأهرام بالأصالة في الشكل والمضمون حيث تحافظ علي وقارها ومكانتها فهي لسان جميع الأحزاب والسياسيين، ولعل هذا ما جعلها قبلة لجميع الكتاب علي اختلاف اتجاهاتهم حيث يختلفون علي صفحاتها بينما يلتقون علي احترامها وإجلالها.
- ج- التزام الأهرام بعدم التورط في الصراعات الحزبية حيث كانت تؤثر المهنة وتقاليدها علي الحزبية وإثارتها، ولعل هذا ما ساعد في زيادة عراقتها وريادتها.
- د- استطاعت الأهرام بإمكانياتها إنشاء العديد من المراكز المتخصصة التي لا تخدم مؤسسة الأهرام فحسب بل تخدم العديد من الهيئات والوزارات والمصالح الأخرى فهي تمتلك أكبر مركز تكنولوجيا في مصر والشرق الأوسط وهو مركز أماك الذي يخدم أكثر من ١٥٠ جهة من الجهات الحكومية والشركات العامة والخاصة.
- هـ- الدور الذي تلعبه مؤسسة الأهرام في تشكيل آراء واتجاهات كافة فئات المجتمع من خلال ما تملكه من إصدارات متخصصة.
- و- ضخامة حجم المؤسسة وكبر حجم أنشطتها المتعددة في مجال الصحافة والإعلان، الترجمة والنشر، التوزيع، ..... الخ .

ى- تحتوي الأهرام علي مجموعة من أبرز الكتاب والصحفيين في مصر والشرق الأوسط بالإضافة إلي العديد من المندوبين علي مستوي العالم.

### سادساً: مصطلحات ومفاهيم البحث:

- ١- **ثقافة المنظمة:** هي مجموعة القيم و المعتقدات التي تسود المنظمة وتشكل هويتها وتعمل علي توجيه سلوك الأفراد للاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية.
- ٢- **الاستغراق الوظيفي:** هو العلاقة النفسية بين الفرد ووظيفته ودورها في تشكيل التصور الذاتي للفرد ومن ثم فهو يوضح مدى ارتباط الفرد بوظيفته واهتمامه بها.
- ٣- **جماعية العمل:** المقصود بها وجود مجموعة من القيم والمعتقدات التي تدعم وتنمي المشاركة بين العاملين، حيث تسود روح الفريق بين العاملين ويشعرون جميعاً بأهداف ومسئولية مشتركة.
- ٤- **الابتكار:** ويعنى وجود مجموعة من القيم والمعتقدات التي تساعد على زيادة قدرة المنظمة علي قبول وتطبيق الأفكار الجديدة في بيئة العمل.
- ٥- **الاهتمام بالأفراد:** المقصود به وجود مجموعة من القيم والمعتقدات التي تدعم قدرة المنظمة علي مراعاة حاجات وأهداف الأفراد الشخصية عند اتخاذ القرارات المختلفة.
- ٦- **الاهتمام بمراحل العمل:** المقصود به وجود مجموعة من القيم والمعتقدات التي تدعم قدرة المنظمة علي الدقة والتحليل في كافة جوانب العمل.
- ٧- **المنافسة:** المقصود بها وجود مجموعة من القيم والمعتقدات التي تدعم قدرة المنظمة علي الحفاظ علي مكانتها في البقاء والنمو والتطور.
- ٨- **القدرة علي التكيف:** ويقصد بها وجود مجموعة من القيم والمعتقدات التي تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

## سابعاً: محتويات البحث

لتحقيق أهداف البحث تم تقسيم البحث إلى الفصول التالية:

### الفصل الأول: مقدمة البحث

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى جزئين كما يلي:

- الإطار العام للبحث ويشتمل على المقدمة، مشكلة وهدف البحث، أهمية البحث، متغيرات البحث، فروض البحث، ، حدود البحث، مصطلحات ومفاهيم البحث، محتويات البحث.
- الدراسات السابقة وتتناول عرضاً للدراسات التي اهتمت بمجال ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي.

### الفصل الثاني: ثقافة المنظمة

ويتناول هذا الفصل ما يلي:

- المفهوم العام للثقافة.
- مفهوم ثقافة المنظمة، وأهميتها، وخصائصه، ومكوناتها، وأنواعها.
- مصادر ثقافة المنظمة، كيفية نقلها، وتغييرها، وإدارتها وقياسها.

### الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي

ويتناول هذا الفصل ما يلي:

- مفهوم الاستغراق الوظيفي.
- الفرق بين الاستغراق الوظيفي وبعض المفاهيم الأخرى.
- محددات الاستغراق الوظيفي.

### الفصل الرابع: الدراسة الميدانية واختبار الفروض

ويشتمل على ما يلي :-

- التعريف بمؤسسة الأهرام محل الدراسة.
- منهجية البحث.
- التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية.

### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

## الدراسات السابقة

## تمهيد

يتناول هذا الفصل أهم الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي والتي تساعد على التعرف على متغيرات الدراسة الحالية وقد أمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أجزاء هي:

١- الدراسات التي تناولت العلاقة بين ثقافة المنظمة وبعض المتغيرات الأخرى في المنظمة .

٢- الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى.

٣- الدراسات التي تناولت العلاقة بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي.

## أولاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين ثقافة المنظمة وبعض المتغيرات الأخرى

### أ-الدراسات الأجنبية

#### (١) دراسة ( Hofstede and Sanders 1990 ):

أجريت هذه الدراسة علي عدد من العاملين في ٢٠ وحدة تنظيمية في ١٠ منظمات مختلفة ( خدمية، إنتاجية ) وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها:

- قد تسود المنظمة الواحدة أكثر من ثقافة حيث أن المنظمة الواحدة قد تشمل عدة أقسام مختلفة ثقافياً وهذه الأقسام قد تشمل علي مجموعات عمل مختلفة ثقافياً .

- أوضحت الدراسة أن الفروق الثقافية بين المنظمات ترجع إلي عدة عوامل هي:

- التوجه بالعمليات مقابل التوجه بالنتائج.
- التوجه بالموظف مقابل التوجه بالوظيفة.
- النظام المفتوح مقابل النظام المغلق.
- الرقابة المرنة مقابل الرقابة المتشددة.
- المثالية مقابل الواقعية.
- الاعتماد علي أهل الثقة مقابل الاعتماد علي أهل الخبرة.

- كما أوضحت الدراسة أن الثقافة القوية هي التي تمتاز بكل من:
  - التجانس Homogeneity أي بعدم وجود فروق في إدراك الأفراد للممارسات اليومية في المنظمة.
  - التوجه بالنتائج Results – oriented حيث تعمل المنظمة علي تكتيل جهودها نحو تحقيق أهدافها.

### (٢) دراسة ( O' Reilly, et al 1991 ):

- اهتمت هذه الدراسة بفحص مدى ملاءمة احتياجات الأفراد لثقافة المنظمة وتأثيرها علي المواقف التنظيمية، وقد أجريت الدراسة علي عدد من المحاسبين وطلاب الدراسات العليا وبعض الموظفين في شركات حكومية متنوعة وقد خلصت الدراسة إلي:
- أن ملاءمة احتياجات الأفراد لثقافة المنظمة السائدة يساعد علي زيادة مستوي كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من قبل الأفراد.
  - أن دراسة ثقافة المنظمة من العوامل المهمة لفهم السلوك التنظيمي.

تتمثل أبعاد ثقافة المنظمة في:

- أ - الاهتمام بالتفاصيل.
- ب- التوجه نحو النتائج.
- ج - المنافسة.
- د - النمو والمكافأة.
- هـ- الابتكار.
- و- المخاطرة.
- ز - الدعم والمساندة.
- ح- التعاون وفرق العمل.

ولقد توصل Vianen إلي نفس النتائج في دراسة مشابهة أجراها عام ٢٠٠٠

### (٣) دراسة ( Sheridan 1992 ):

- هدفت هذه الدراسة لتوضيح أثر ثقافة المنظمة علي معدلات استبقاء العمالة بها، وقد أجريت الدراسة علي ٩٠٤ خريج جامعة في ٦ منظمات للمحاسبة، واستمرت الدراسة لفترة زمنية قدرها ٦ سنوات وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها:
- يرجع اختلاف الثقافة بين المنظمات محل الدراسة إلي مجموعة القيم السائدة وهي قيم مهام العمل وقيم العلاقات الشخصية للفريق.

- لثقافة المنظمة تأثير معنوي علي معدلات استبقاء العمالة بالمنظمة يفوق التأثيرات الخارجية لسوق العمل والخصائص الديموجرافية.

- تفوق معدلات بقاء العمالة في المنظمات التي تتسم ثقافتها باحترام الأفراد معدلات بقاء العمالة في المنظمات التي تتسم ثقافتها بالتأكيد علي مهام العمل.
- لثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد وروح الفريق تأثير إيجابي علي نجاح المنظمة من خلال تأثيرها علي معدلات بقاء العمالة مما يؤدي إلي تحسين الإنتاج وخفض تكلفة الموارد البشرية.

#### ٤) دراسة ( Chatman and Jehn 1994 ):

- اهتمت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين خصائص الصناعة المتمثلة في ( معدل التقنية، النمو ) وثقافة المنظمة وذلك بمقارنة ثقافات المنظمات ضمن الصناعة الواحدة وعبر الصناعات المختلفة، وقد تمت الدراسة باستخدام ١٥ شركة تمثل ٤ صناعات مختلفة وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها:
- أن الفهم المشترك لثقافة الشركة يعزز كل من تطبيق الاستراتيجية والتغيير التنظيمي والصورة الذهنية للشركة.
- أن توفر ثقافة قوية يعد أمرا ضروريا خاصة للشركات التي تعمل في قطاع الخدمات، وأن فهم ثقافة المنظمة يعد عاملا أساسيا في تقديم خدمات متميزة حيث يعتمد تقديم الخدمات علي آليات الرقابة الاجتماعية.
- أكدت الدراسة علي وجود قيم مشتركة عبر المنظمة ككل بالإضافة إلي وجود ثقافات خاصة بالأقسام أو الإدارات أو الأفراد.
- كما أظهرت الدراسة عناصر ثقافة المنظمة والتي تتمثل في سبعة عناصر وأن هذه العناصر موجودة ضمن وعبر الصناعات، وإن كانت تختلف عبر الصناعات أكثر من اختلافها ضمن الصناعة الواحدة. وعناصر ثقافة المنظمة هي: الابتكار، احترام الأفراد، الاستقرار، التوجه بالنتائج، التوجه بالتفاصيل، التوجه بالفريق، المخاطرة.
- أن العلاقة بين خصائص الصناعة وثقافة المنظمة تختلف باختلاف الصناعة.

#### ٥) دراسة ( Amin 1996 ):

- هدفت هذه الدراسة إلي بحث العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء التنظيمي وذلك بالتطبيق علي أربع عينات من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات البريطانية وقد تم تقسيم هذه المنظمات إلي مجموعتين، مجموعة تتميز بالأداء الضعيف، ومجموعة أخرى

تتميز بالأداء المتميز وذلك وفقاً لجودة أبحاث أعضاء هيئة التدريس. ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين ثقافة المنظمة وبين الأداء التنظيمي وأن سيادة ثقافة منظمة قوية يؤثر علي أداء المنظمة وفعاليتها.
- كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين الأداء التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي باعتباريهما من نتائج ثقافة المنظمة.

#### ٦) دراسة (Howard 1998):

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج للقيم المتنافسة يختلف باختلاف الثقافة السائدة وعرضت لهذه القيم ومنها السيطرة الهيكلية في مقابل المرونة، التركيز الداخلي في مقابل التركيز على أصحاب الحصص الخارجية، الاهتمام بالوسائل في مقابل الاهتمام بالنتائج، كما ذكرت الدراسة أن هذا التناقض يظهر في نفس الوقت القيم المتنافسة التي تعبر ضمناً عن الظواهر التنظيمية والتي تتضمن القيادة واتخاذ القرارات والإدارة الاستراتيجية.

كما ذكرت الدراسة انه نتيجة الاختلاف الكبير حول تعريف وأهمية ثقافة المنظمة، فان نموذج القيم المتنافسة يعد إطاراً صحيحاً لفحص ثقافة المنظمات كما يساعد في عنونة ثلاث من المسائل الهامة والتي ترتبط بتحليل ثقافة المنظمة وهي:

- تحديد المحتوى الوصفي لثقافة المنظمة.
- تمييز الأبعاد من حيث التشابهات والاختلافات عبر الثقافات.
- اقتراح الأدوات والتقنيات المساعدة في التحليل التنظيمي الذي يمكن من قياس وتمثيل ثقافة المنظمة.

#### ٧) دراسة (Christian 1999):

اهتمت هذه الدراسة بفحص درجة التلاؤم بين ثقافة الفرد وثقافة المنظمة ومدى تأثير ذلك علي معدل دوران الأفراد وأوضحت الدراسة أن المنظمات الرائدة تتسم بعدة خصائص ثقافية تتمثل في الاهتمام بالأفراد والابتكار والتوجه بالإنتاج والمرونة والتأكيد علي المكافآت.

كما أوضحت الدراسة أنه كلما ساد المنظمة نوع من التوافق بين ثقافة المنظمة وتفصيلات قيم مستخدميها كلما انخفض معدل دوران هؤلاء المستخدمين وقلت نوايا ترك العمل لديهم.

#### ٨) دراسة ( Gore 1999 ):

تشير الدراسة إلى أهمية الدور الذي تلعبه ثقافة المنظمة في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، كما تلعب ثقافة المنظمة دوراً في دعم ونجاح التدريب والتحسين المستمر والذي يرتبط بوجود ثقافة تتسم بدعم الابتكار والتحسين المستمر والتوجه بالعمل واستغراق المستخدم في وظيفته والتوجه بالفريق ودعم روح الجماعة والمعرفة المشتركة .

كما عرضت الدراسة لكل من إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة باعتبارهما مبادرات إدارية بديلة يكمن الاختلاف الرئيسي بينهما في مدى التركيز على الفرد والذي يعد العنصر الرئيسي في إدارة الجودة الشاملة وذلك على النقيض من إعادة الهندسة التي تعتبر إعادة تفكير وتصميم جوهري للأعمال والعمليات لإنجاز تحسينات ملحوظة في الإجراءات الحالية للأداء.

#### ٩) دراسة ( Ritchie 2000 ):

فحصت هذه الدراسة أهمية فهم ثقافة المنظمة وتأثيرها على أداء الأعضاء، وذكرت أنه يمكن التنبؤ بأداء المنظمة من خلال ثقافتها التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين درجة تقبل الفرد لقيم الشركة ومستوى كل من الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الولاء التنظيمي كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين الفهم الدقيق للخصائص التنظيمية ومدى شعور الأفراد بمنظمتهم.

#### ١٠) دراسة ( Sadri and Lees 2001 )

اهتمت هذه الدراسة بإبراز أهمية ثقافة المنظمة وأنها لم تعد فقط سببا في نجاح أو فشل المنظمة بل أصبحت قوة تنافسية للمنظمة في بيئة الأعمال المحيطة.

وقد حددت الدراسة عدة عناصر رئيسية تعبر عن الثقافة الإيجابية وهي:

- أن توضح رؤية الشركة المستقبلية كما يراها المؤسسون والإدارة العليا.

- أن تكون الثقافة مدعومة من قبل قيم الشركة بحيث تكون متسقة مع غرض المنظمة والقيم الشخصية لأعضاء المنظمة.
- الاهتمام والتقدير لكافة المستخدمين في كافة المستويات التنظيمية.
- أن تكون الثقافة متكيفة أي يتوفر لديها القدرة على الاستجابة للظروف الخارجية.
- أن تمتاز الثقافة بالاستمرار وأن تكون دائمة ربما من خلال الرموز الملموسة والشعارات والقصص والمراسم التي تبرز القيم المتعلقة بالمنظمة.
- أنه من الضروري أن تدرك الإدارة أنه حتى في المنظمات التي لها ثقافات عامة قوية لا بد من وجود العديد من الثقافات الفرعية التي تحتاج إلى دعم واحتواء من الثقافة العامة وذلك بالتعبير عنها وعن القيم الشخصية لكل فرد فيها.
- أن المنظمة التي يتوفر لها القدرة على خلق ثقافة ايجابية من المحتمل أن تتمتع بالعديد من الفوائد منها رفع الروح المعنوية للمستخدمين والتوسع في التوجه بعمل الفريق و التوسع في الابتكارات والأفكار الجديدة وانخفاض معدل الغياب ودوران العمل.

#### (١١) دراسة كل من (Lau, et al 2002)

فحصت هذه الدراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي حيث كشفت الدراسة عن أهمية وجود ثقافة منظمة تتسم بعدة خصائص منها المرونة والإبداع والتوجه بالفريق والتوجه بالابتكارات وبين قدرة المنظمة على تطبيق التغيير.

كما كشفت الدراسة عن أهمية توافر ثقافة متكيفة قوية خاصة للشركات ذات التقنية العالية حتى تتمكن من الاحتفاظ بمكانتها التنافسية.

#### (١٢) دراسة (Jung 2003):

اهتمت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين ثقافة المنظمة وحل الصراعات داخل المنظمة حيث كشفت الدراسة عن العلاقة بين قدرة المنظمة على حل الصراعات الداخلية وبين وجود ثقافة منظمة تتسم بالخصائص الآتية: - روح الفريق - قيم العمل الحر - المرونة - الإبداع - التكيف.

كما أوضحت الدراسة أن ثقافة المنظمة تعد متغيراً رئيسياً في توضيح اختلاف الأداء في الشركات الأمريكية واليابانية ومن ثم فهي تعد سبباً لتوضيح الاختلاف

التنافسي بين المنظمات خاصة في حالة عدم وجود اختلافات هيكلية واضحة، كما أكدت الدراسة على أهمية وجود ثقافة واحدة مهيمنة في المنظمة بالإضافة إلى الثقافات الفرعية التي لا يمكن إغفالها ولقد توصل ( BOND ) إلى نفس النتائج في دراسة أجراها عام ٢٠٠٤.

#### (١٣) دراسة ( Campbell 2004 ):

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء دراسة طولية لثقافة منظمة واحدة ولمعرفة مدى ثبات القيم عبر الزمن حيث استخدمت الدراسة عينة مكونة من ١٥٠٠٠ طالب خلال ست سنوات بحيث تم تجميع البيانات علي فترتين وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها:

- أهمية ثقافة المنظمة وتأثيرها علي بقاء أو عدم استمرار المنظمة.
- أنه يصعب تغيير ثقافة المنظمة خاصة في المدى القصير.
- من أهم أبعاد ثقافة المنظمة والتي لم تتغير عبر فترات الدراسة المشاركة وتقدير الأفراد ودعم العمل الجماعي وروح الفريق والتأكيد علي نظام المكافآت.
- استقرار طويل الأجل في القيم التنظيمية علي الرغم من التغييرات الشاملة في القيادة التنظيمية.

#### ( ١٤ ) دراسة ( Chen 2004 ):

أوضحت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط بين سلوكيات القيادة وثقافة المنظمة والنتائج التنظيمية متمثلة في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط بين القيادة المثالية التي تدعم ثقافة الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وبين مستوى الالتزام التنظيمي للمستخدمين.

- يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين سلوكيات القائد وأداء العمل خاصة في الثقافات المدعومة التي تتسم بالاهتمام بالأفراد وروح الجماعة والثقافة البيروقراطية التي تتسم بوجود خطوط واضحة من المسؤولية والسلطة.
- وجود علاقة ارتباط بين ثقافة المنظمة والرضا الوظيفي.
- يختلف تأثير سلوك القائد علي الالتزام التنظيمي للمستخدمين باختلاف نوع الثقافة السائدة وما إذا كانت إبداعية أو بيروقراطية أو مدعومة.

#### (١٥) دراسة ( Phelan 2005 ):

اهتمت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين شخصية القائد وثقافة المنظمة وتأثيرها علي استمرار الأعمال في نطاق العائلة الواحدة وذكرت الدراسة على أن التوافق بين ثقافة المنظمة وشخصية القائد لها تأثير كبير في تحقيق النجاح عبر الأجيال المختلفة.

وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها:

- تلعب الخصائص الشخصية للقائد دوراً بارزاً في نجاح انتقال المنظمة للأجيال الأخرى خاصة الأفراد الذين نشأوا في أسر متعاونة وتمتاز بثقافات عمل تركز على المشاركة.
- أوضحت الدراسة أن النجاح والتفوق الذي حققته بعض منظمات الأعمال إنما يرجع إلي احتواء هذه المنظمات علي ثقافات تنظيمية قوية تدعم المشاركة من قبل الأفراد والتوجه نحو روح وعمل الفريق.
- كما أوضحت الدراسة أن ثقافة المنظمة القوية التي تدعم مبادئ التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجه بالأفراد والتوجه بعمل الفريق هي سبيل المنظمات في البقاء والنمو الطويل الأجل.

## ب- الدراسات العربية

### (١) دراسة ( الطبلوي ١٩٩٦ ):

اهتمت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين ثقافة المنظمة والفعالية التنظيمية وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها:-

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين ثقافة المنظمة والفعالية التنظيمية.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً إيجابياً علي الفعالية التنظيمية وذلك من خلال سيادة روح الفريق والمشاركة والإيمان بالعمل الجماعي والتفاهم بين الأعضاء والإخلاص والتفاني في العمل.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بكل من الابتكار والتجانس تأثيراً جوهرياً إيجابياً علي الفعالية التنظيمية.

### (٢) دراسة ( عبد الغفار ١٩٩٦ ):

اهتمت هذه الدراسة بفحص مدي أهمية القيم التنظيمية للمديرين في تشكيل ثقافة المنظمة وتحديد أكثرها أهمية، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها:

- تنوع القيم التنظيمية للمديرين وتباين تأثيرها علي تشكيل ثقافة المنظمة.
- من القيم الجوهرية في تشكيل ثقافة المنظمة فرق العمل والتنافس والعدالة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيم التنظيمية للمديرين والعمليات التنظيمية.

٣) دراسة ( السيد ١٩٩٧ ):

اهتمت الدراسة بفحص العلاقة بين ثقافة المنظمة والاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة علي مواجهتها والتعامل معها في حالة حدوثها وأوضحت الدراسة أن المنظمات الأكثر قدرة واستعدادا لمواجهة الأزمات هي المنظمات التي تسودها ثقافة تتسم بخصائص المشاركة والتفاعل والتعاطف بين العاملين ولقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها:

- عدم وجود علاقة ارتباط قوية بين الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة علي مواجهتها في شركات قطاع التشييد والتعمير.
- توجد فروق بين مجموعات الشركات فيما يتعلق بالاستعداد للأزمات.
- لا تختلف مجموعة الشركات فيما بينها من حيث القدرة علي مواجهة الأزمات والتعامل معها عند حدوثها.
- توجد علاقة ارتباط جوهرية بين بعض خصائص الثقافة وبين الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة علي مواجهتها وتتمثل هذه الخصائص في العلاقات الشخصية السائدة وتمكين العاملين وعدم التحفظ في عرض المشاكل.

٤) دراسة ( جاد الرب ١٩٩٧ ):

اهتمت هذه الدراسة بفحص دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية وذلك من خلال إجراء التعديلات والتغييرات اللازمة في مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وقد أوضحت الدراسة أن المنظمات التي يتوفر لديها إدارة فعالة للموارد البشرية تتمكن من خلق ثقافة منظمة قوية تساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية لهذه المنظمات وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها:

- أن تميز شركة المقاولين العرب في سوق المقاولات يرجع في جزء كبير منه إلي توافر ثقافة تنظيمية متميزة للشركة.
- لا تستثمر الإدارة العليا في الشركة ثقافة المنظمة بالشكل المناسب عند إحداث التغييرات التنظيمية.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في شركة المقاولين العرب بدور بارز في الحفاظ علي المستويات المرغوبة للثقافة التنظيمية.

٥) دراسة ( عشوش ١٩٩٩ ):

ركزت هذه الدراسة علي فحص القيم القيادية كمدخل لدراسة ثقافة الوزارات والدوائر الحكومية بدولة الإمارات وقد أوضحت الدراسة أن القيادات الإدارية القوية تقف وراء بناء وترسيخ وتغيير المنظمات حيث تلعب قيم القيادة والمديرين دوراً محورياً في التأثير علي الثقافة التنظيمية قياساً علي قيم غيرهم من العاملين بالمنظمة. وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها:

- تفاوتت القيم الأساسية للقيادات الإدارية وثقافة المنظمة في الوزارات والدوائر الحكومية بدولة الإمارات.
- يتفاوتت اهتمام الوزارات والدوائر الحكومية بالقيم التنظيمية.
- لا توجد فروق معنوية بين معظم القيم التي تتبناها القيادات الإدارية للوزارات من جانب والقيادات الإدارية للدوائر الحكومية من جانب آخر.

#### ٦) دراسة (زناتي ٢٠٠٠):

- تناولت هذه الدراسة أثر ثقافة المنظمة علي دافعيه الأفراد للإنجاز وذلك من خلال دراسة سمات ثقافة المنظمة في احدي شركات الغزل والنسيج ومعرفة ما هي أكثر هذه السمات تأثيراً علي الدافعية للإنجاز وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها:
- وجود علاقة ارتباط بين خصائص الثقافة التنظيمية بعضها البعض، كما توجد علاقة ارتباط بين هذه الخصائص وبين دافعية الأفراد للإنجاز.
  - وجود تأثير معنوي إيجابي بين كل خاصية من خصائص ثقافة المنظمة متمثلة في الابتكار، احترام الأفراد، الاهتمام بمراحل العمل، جماعية العمل المنافسة وبين دافعيه الأفراد للإنجاز.
  - تختلف عناصر ثقافة المنظمة في تأثيرها على الدافعية، حيث جاءت خاصية المنافسة في المركز الأول، يليها احترام الأفراد، ثم الاهتمام بمراحل العمل، جماعية العمل وأخيراً الابتكار.

#### ٧) دراسة (الطعامنة ٢٠٠١):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين في بعض الوزارات والدوائر الحكومية في الأردن لمعرفة إلى أي مدى تتواءم ثقافتهم مع القيم والاتجاهات المكونة لمدخل ثقافة الجودة الشاملة وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توفر مستوى متوسط من ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين في وحدات القطاع العام.

- هناك حرية محدودة للمشاركة وتمكين العاملين وتركيز متوسط على المستفيدين من الخدمة وأن تكريم الإبداع والمبدعين لا يتم بصورة مرضية، وأن فرص التواصل والاتصالات بين الهياكل التنظيمية لوحدات القطاع العام لا تزال أقرب إلى الانغلاق منها إلى الانفتاح.

#### ٨ ( دراسة ) عبد السلام ( ٢٠٠٤ ) :

- تناولت هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية علي فعالية التخطيط الاستراتيجي لنشاط إدارة الموارد البشرية. وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها:
- تتمثل المتغيرات المؤثرة علي فعالية التخطيط الاستراتيجي لنشاط إدارة الموارد البشرية في: احترام الأفراد، جماعية العمل والأداء، التطوير والابتكار، سياسات ونظم العمل.
  - كما كشفت الدراسة أن هذه المتغيرات تساهم في تفسير جزء كبير من التغير في فعالية التخطيط الإستراتيجي.
  - وجود علاقة ارتباط قوية بين خصائص ثقافة المنظمة وفعالية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، فكلما توفرت ثقافة منظمة تدعم كل من احترام وتقدير الأفراد، جماعية العمل، التطوير والابتكار، نظم العمل، كلما ترتب علي ذلك زيادة في فعالية التخطيط الاستراتيجي لنشاط إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

### **ثانياً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى.**

#### **أ- الدراسات الأجنبية**

#### ١ ( دراسة ) (Liou and Gordon 1994):

- اهتمت هذه الدراسة بكشف أبعاد جديدة للاستغراق الوظيفي وذلك بدراسة تأثير الأمان الوظيفي علي مستوي الاستغراق الوظيفي للأفراد وقد خلصت الدراسة إلي عدد من النتائج منها:
- وجود علاقة ارتباط هامة بين الأمان الوظيفي ومستوي الاستغراق الوظيفي، حيث أنه كلما توفرت درجة من الأمان الوظيفي كلما ساعد ذلك علي زيادة الاستغراق في الوظيفة.
  - وجود علاقة سلبية بين نظم التأديب الوظيفي ومستوي الاستغراق الوظيفي.

- أن المواقف المهنية مهمة أيضاً في تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي، فمعالجة مواقف العمل بالتركيز على احترام الفرد ترتبط إيجابياً بالاستغراق الوظيفي.

### (٢) دراسة ( Beeler, et al 1997 ):

اهتمت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين وجود هدف مشترك وتأثيره علي مستوى الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي للأفراد، حيث كشفت الدراسة علي أن الهدف المشترك يعد أداة مهمة لرفع معنويات المرؤوسين وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج وهي:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين سلوك القائد المشارك وكل من الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي للأفراد.
- من مزايا القيادة التي تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات أنها تسهل تحقيق أهداف المستخدمين كما أنها تساعد في تحسين نماذج المعلومات بخصوص أداء العمل المتوقع والفعلي.
- وجود تأثير إيجابي هام بين المستويات الأعلى من الرضا والاستغراق الوظيفي وذلك على مستوى كل من الفرد والمنظمة.
- يساعد الهدف المشترك في تحسين المواقف الفردية للمستخدمين نحو أعمالهم.

### (٣) دراسة ( Hoff 1998 ):

اهتمت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين خصائص العمل والمواقف المترتبة عليها من قبل الأفراد وذلك من خلال دراسة الاستغراق الوظيفي خلال مراحل المهنة المختلفة، وقد أجريت الدراسة على ٢٩٤ طبيباً يعملون في الإدارة التنفيذية بمستشفيات الولايات المتحدة الأمريكية وقد كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها:

- أن استغراق الأطباء الأصغر سناً في وظيفة الإدارة أكبر من استغراق الأطباء الأكبر سناً، وكما يبدو من الدراسة أن هذا يتوقف علي مناخ العمل المحيط بالمنظمة.
- تغيير قيم المدير الأصغر سناً بشأن عدم الاعتقاد بقوة القيم المهنية التقليدية.
- أبدى المدير الأصغر سناً مستويات أدنى من الالتزام المهني، ويرجع ذلك إلي تغيير رؤية الطبيب المعاصر حيث يري أن الإدارة مهنة بديلة علي قدر من الصعوبة ومن ثم فهو يضحى بالعمل المهني لتعلم الأعمال الإدارية.

### (٤) دراسة ( Diefendorff and Lord 2002 ):

اهتمت هذه الدراسة بفحص دور كل من الاستغراق الوظيفي والمركزية في التنبؤ بالسلوك التنظيمي والأداء الوظيفي حيث كشفت الدراسة عن أهمية الاستغراق الوظيفي كعنصر مهم في تقرير الأداء الفردي والتنبؤ بالسلوك التنظيمي وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج وهي:

- أكدت الدراسة علي أهمية التمييز بين الاستغراق الوظيفي والاستغراق في العمل.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الاستغراق الوظيفي والمركزية حيث يري الأفراد الأكثر استغراقاً في وظائفهم أن العمل شيء مركزي في حياتهم وهو السبيل لتقرير وتقدير الذات.
- وجود علاقة ارتباط بين التنبؤ بالسلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي يفوق علاقة الارتباط بين الاستغراق الوظيفي والأداء، حيث تري الدراسة عدم وجود علاقة مباشرة بين الاستغراق الوظيفي والأداء وإن كان يمكن للأداء أن يتأثر بالاستغراق فإن التأثير يتم بشكل غير مباشر.
- تشير الدراسة إلي وجود اختلافات عامة بين الرجال والنساء في التفاعل الاجتماعي وأعمالهم حيث تفضل النساء خصائص العمل التي تدعم العمل الجماعي وتبعث روح الفريق بينما يفضل الرجال الأعمال الفردية.

#### ٥ ( دراسة ( Janssen 2003 ) :

اهتمت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين السلوك الإبداعي والاستغراق الوظيفي وأثرة علي الصراع مع زملاء العمل، حيث تري الدراسة وجود علاقة بين النشاطات الإبداعية والاستغراق الوظيفي وهذه العلاقة تزيد من مستويات الصراع والخلاف مع زملاء العمل.

وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج وهي:

- أن صاحب السلوك الإبداعي يجب أن يدفع ثمن إبداعه وهذا الثمن يكمن في شدة الصراع ومواجهة زملاء العمل وأن هذا الثمن يتعاضد في حالة الأفراد الأكثر استغراقاً في وظائفهم.
- وجود علاقة ارتباط إيجابي بين السلوك الإبداعي والصراع مع زملاء العمل في حالة الأفراد الذين يتوفر لديهم مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباط سالبة بين السلوك الإبداعي والرضا عن علاقات زملاء العمل.

- وجود علاقة ارتباط سالبة بين النزاع مع زملاء العمل ورضا المستغرق عن علاقته مع زملاء العمل.

#### ٦ ( دراسة ( Leong, et al 2003 ):

اهتمت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي وبين الالتزام المهني وذلك بالنسبة للمدققين الخارجيين في شركات المحاسبة الكندية، حيث ذكرت الدراسة أن كل من الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي نوعان من أشكال الالتزام في العمل وأن لهما علاقة قوية بالالتزام المهني، كما ذكرت الدراسة أن كل من الالتزام المهني والالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي عوامل مهمة في التأثير علي مواقف المستخدم المتمثلة في الرضا الوظيفي ومعدلات الإنتاجية وقد خلصت الدراسة إلي النتائج الآتية:

- وجود علاقة إيجابية بين التزام المدققين الخارجيين المهني والتزامهم التنظيمي.
- وجود علاقة إيجابية بين التزام المدققين الخارجيين المهني والاستغراق الوظيفي.

#### ٧ ( دراسة ( Marshall, et al 2004 ):

اهتمت هذه الدراسة بكشف محددات الاستغراق الوظيفي لرجال البيع من حيث دراسة تأثير بيئة العمل ومتغيرات السوق على الاستغراق الوظيفي لرجال البيع، حيث كشفت الدراسة عن حاجة رجال البيع إلي مزيد من الاستغراق في وظائفهم وقد خلصت الدراسة إلي عدد من النتائج منها:

- وجود علاقة بين الجنس ومستوي الاستغراق الوظيفي للأفراد في مجال المبيعات، حيث أظهرت البائعات مستوي أقل من الاستغراق الوظيفي.
- وجود علاقة إيجابية بين الاستغراق الوظيفي والعمر حيث أن الباعة الأكبر سناً لديهم خبرة أكبر من الأصغر سناً ومن ثم يتمكنون من تسجيل نجاحات أكبر في مستوي المبيعات.
- وجود علاقة إيجابية بين مستوي الاستغراق الوظيفي ومقدار المبيعات في الأسبوع، فكلما زاد استغراق الأفراد كلما أدي ذلك إلي زيادة نسبة المبيعات.
- كشفت الدراسة عن محددات الاستغراق الوظيفي لرجال البيع حيث تتمثل في إمكانيات سوق أكبر ومنافسة أعظم والتوجه بالعميل.

- كشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة بين مستوى التعليم ومدة الخدمة والاستغراق الوظيفي لرجال البيع.

#### ٨ ( دراسة ( Clinebell and Shadwick 2005 ) :

اهتمت هذه الدراسة بفحص مواقف المستخدمين المتعلقة بالعمل وذلك في الخدمات المصرفية في مكاتبهم الرئيسية والفروع، حيث افترضت الدراسة أن المستخدمين في الفروع سيكون لديهم مستويات أدنى من الاستغراق الوظيفي، وقد كشفت الدراسة عن مجموعة من محددات الاستغراق الوظيفي التي تمثلت في: حوافز العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات ومستوي عالي من الرضا الوظيفي.

#### ب- الدراسات العربية

##### ١ ( دراسة ( رشيد ١٩٩٢ ) :

قامت هذه الدراسة بدراسة مدي تأثير الصفات الشخصية للموظف والخصائص الظرفية المرتبطة بالعمل والتفاعل المشترك بينهما في تحديد درجة التباين في مستوى الانغماس الوظيفي بين الموظفين وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها:

- أن للخصائص الظرفية للعمل تأثيراً أكبر من الصفات الشخصية علي مستوى الاستغراق الوظيفي.

- حددت الدراسة المتغيرات الظرفية للعمل والتي لها علاقة إيجابية بالاستغراق الوظيفي وهي متغيرات التغذية العكسية، الاستقلالية وحرية الفكر، التعامل مع الآخرين، بينما المتغيرات الشخصية ذات الصلة بالاستغراق هي العمر والخبرة الوظيفية.

- أشارت نتائج تحليل التباين أن تأثير الفئتين من المتغيرات (خصائص شخصية وخصائص ظرفية) علي الاستغراق تأثيراً كان مستقلاً.

- أن جزءاً كبيراً من التباين في مستوى الاستغراق الوظيفي ما يزال بدون تفسير مما يحتاج إلي مزيد من الجهود البحثية في هذا المجال.

##### ٢ ( دراسة ( عريشة ١٩٩٣ ) :

استهدفت هذه الدراسة اختبار أثر بعض الخصائص الفردية وبعض المتغيرات المتصلة بالوظيفة علي الاستغراق الوظيفي، وكذلك تحليل ومقارنه أثر الاستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت الذاتية والخارجية علي جهد الأفراد في العمل.

وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج هي:

- أن المتغيرات المتصلة بالوظيفة تفسر درجة أكبر من التباين في الاستغراق الوظيفي يفوق تأثير الخصائص الفردية.
- أن الرضا عن المكافآت الخارجية يؤثر في الاستغراق الوظيفي بدرجة تزيد عن أثر الرضا عن المكافآت الذاتية.
- كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط بين الدخل وبين مستوي الاستغراق الوظيفي للأفراد.
- أن الرضا عن المكافآت الخارجية والاستغراق الوظيفي يؤثران بشكل معنوي علي جهد الأفراد في العمل إلا أن أثر الرضا عن المكافآت كان بدرجة أكبر.

### (٣) دراسة ( زناتي ١٩٩٧ ):

استهدفت الدراسة فحص أثر خصائص وأخلاقيات بيئة العمل بمتغيراتها المختلفة علي الاستغراق الوظيفي بهدف تحديد دور كل من المتغيرين (بيئة العمل، أخلاقيات العمل) في تفسير درجة الاستغراق الوظيفي وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج هي:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين الاستغراق الوظيفي وخصائص بيئة العمل متمثلة في نوعية الإشراف وسمعة الشركة وظروف العمل المادية والمرتب والزملاء والمستقبل الوظيفي) ووجود علاقة ارتباط سلبية بين الاستغراق الوظيفي وبعض خصائص بيئة العمل مثل غموض الدور، عبء الدور، عدم المشاركة.
- جود علاقة ارتباط إيجابية بين الاستغراق الوظيفي وأخلاقيات العمل متمثلة في الإيمان بأهمية وقيمة العمل الجاد.
- تساهم المتغيرات المتعلقة ببيئة العمل بدرجة أكبر في تفسير درجة الاستغراق الوظيفي من المتغيرات الخاصة بأخلاقيات العمل.

### (٤) دراسة ( عبد الغفار ١٩٩٨ ):

اهتمت هذه الدراسة بفحص علاقة المتغيرات الوظيفية والتنظيمية مع الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي وأثرهما علي الاغتراب في العمل.

وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج هي:

- أن المتغيرات التنظيمية متمثلة في البيئة التنظيمية وعلاقات العمل والاحتياجات الوظيفية ونظام تقييم الأداء تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً علي مستوى كل من الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي، إلا أن تأثيرها علي مستوى الالتزام التنظيمي يزيد عن تأثيرها علي مستوى الاستغراق الوظيفي.
- ترتبط المتغيرات الوظيفية المتمثلة في صراع وغموض وعبء الدور ارتباطاً عكسياً بمستوي كل من الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وارتباطاً إيجابياً مع مشاعر الاغتراب في العمل لدي العاملين.
- أن المتغيرات الوظيفية هي الأكثر تأثيراً علي مستوى الاستغراق الوظيفي بالمقارنة بالمتغيرات التنظيمية.
- أن مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً عكسياً ويؤثر معنوياً علي مشاعر الاغتراب في العمل وأن الاستغراق الوظيفي لا يؤثر بشكل منفرد علي هذه المشاعر بل أن التفاعل بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي هو الأكثر أهمية من حيث التأثير علي مشاعر الاغتراب.

### **ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي**

#### **( ١ ) دراسة ( Stanley 1996 ):**

أوضحت هذه الدراسة أهمية التطابق بين أهداف الأفراد وثقافة المنظمة السائدة فكلما سادت المنظمة ثقافة تنظيمية تتسم باحترام الأفراد وتقديرهم والعمل علي معرفة آرائهم وتوجهاتهم كلما أدي ذلك إلي زيادة مستوى كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدي الأفراد.

#### **( ٢ ) دراسة ( Goodman, et al 2001 ):**

قامت هذه الدراسة باستخدام إطار القيم المتنافسة كأداة لفحص العلاقة بين ثقافة المنظمة والعديد من المتغيرات المهمة المتعلقة ببيئة العمل حيث أوضحت الدراسة أن لثقافة المنظمة دوراً بارزاً في خلق بيئة عمل مناسبة لاحتياجات المستخدمين، كما أنها تعد الأداة الأساسية في التأثير علي إدارة الموارد البشرية والتأثير علي مواقف الأفراد التي تتعلق بالالتزام وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن العامل البشري هو العنصر الرئيسي في المنظمة، ومن ثم يجب الاهتمام به والعمل علي خلق بيئة عمل أكثر مساندة لحاجاته.
- أن الاستغراق الوظيفي للفرد هو سبيل المنظمة إلي تطوير بيئة العمل بها.

- أن مجموعة القيم الثقافية التي تدعم الاهتمام بالأفراد ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي.
- أن القيم الثقافية التي تدعم الاستقرار والسيطرة والتنسيق الرسمي والمركزية في اتخاذ القرارات ترتبط سلبياً بكل من الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

### ٣ ( دراسة ( Gifford and Hill 2002 ) :

اهتمت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية و عدة متغيرات مهمة تتعلق بالعمل والقدرة علي الاحتفاظ بالمستخدمين في المنظمة، وقد خلصت الدراسة إلى أن لثقافة المنظمة تأثيراً علي جودة العمل وأن القيم الثقافية للعلاقات الإنسانية ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي. كما كشفت النتائج أن تحسين بيئة العمل تعد نظرة طويلة الأجل وأكثر عملية لتحسين قدرة المنظمة علي الاحتفاظ بمستخدميها.

### يتضح من العرض السابق للدارسات السابقة ما يلي:

- أ- إبراز أهمية ثقافة المنظمة كعامل مفسر لكثير من النتائج التنظيمية وأيضاً كعامل حاسم في تفسير الكثير من مواقف العاملين داخل المنظمة .
- ب- كشفت الدراسات السابقة عن مجموعة من الأبعاد التي تميز ثقافة المنظمة والتي توضح الفروق بين المنظمات ومنها:
  - المشاركة والتعاون
  - الابتكار والإبداع
  - القدرة علي التكيف
  - التوجه بالعمل الجماعي
  - المرونة
  - الوضوح وعدم التحفظ في عرض المشاكل
- ج- ركزت غالبية الدراسات السابقة علي مفهوم ثقافة المنظمة ومفهوم الاستغراق الوظيفي كمتغيرات داخل المنظمة ولكن عدداً محدوداً جداً من هذه الدراسات ركز علي مفهوم ثقافة المنظمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للأفراد.
- د- ندرة الدراسات العربية فيما يتعلق بدراسة الاستغراق الوظيفي بصفة عامة والحاجة إلي مزيد من الجهود البحثية التي تسهم في إلقاء مزيد من الضوء حول تفسير التباين في مستوى الاستغراق الوظيفي.

هـ- لم تتناول الدراسات السابقة العربية العلاقة بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي الأمر الذي يعكس مدي إسهام الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية مهمة.

و- إن الدراسة الحالية التي تقوم بها الباحثة تحاول فحص العلاقة بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي وذلك بشكل خاص في أحد المؤسسات الصحفية المتميزة وهي مؤسسة الأهرام وذلك كمحاولة للإجابة على التساؤل المرتبط بمدى تأثير ثقافة المنظمة متمثلة في مجموعة من الخصائص مثل جماعية العمل والابتكار الاهتمام بالأفراد والاهتمام بتفاصيل العمل والمنافسة والقدرة على التكيف على الاستغراق الوظيفي للأفراد وذلك من خلال دراسة عملية تحاول ربط الإطار النظري بواقع الممارسات الإدارية في مؤسسة صحفية ذات ثقافة رائدة ومتميزة في المجال الإعلامي . ونعرض في الجزء التالي الإطار النظري لكل من ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي للتعرف على ماهية كل منهما.



## المقدمة:

لقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الكتابات والأبحاث الإدارية والاجتماعية، باعتبارها أحدث المدارس الإدارية، فقد استمدت العلوم الإدارية مفهوم الثقافة من علوم الانثربولوجيا والأنثربولوجيا الثقافية والاجتماعية التي تناولت مفهوم الثقافة بصفة عامة كسمة من سمات المجتمعات البشرية، وقد تم انتقال مفهوم الثقافة من هذه العلوم ليتفاعل مع بعض المفاهيم في علم الإدارة والتنظيم لينتج عن هذا التفاعل مفهوم ثقافة المنظمة. (أمين، ١٩٩٧، ص٣٤٠)

إن اعتبار المنظمات كأنظمة اجتماعية يعد اتجاهاً حديثاً نسبياً، فحتى منتصف الثمانينات كان ينظر للمنظمات باعتبارها مجموعة من الإمكانيات للتنسيق والسيطرة علي ما بها من أفراد وعمليات وذلك بهدف البقاء، ومنذ التسعينات بدأ الاهتمام بالمنظمات باعتبارها كيانات ثقافية لا تهدف فقط لإنتاج السلع والخدمات، بل تهدف أيضاً لتكوين هوية وشخصية متميزة تعبر عن ثقافتها الخاصة. (Robbins, 1998, p594)

كما تعد ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المنظمة وتركيزها علي القيم والمعتقدات التي تدفع أعضائها إلي الالتزام والابتكار والتفاعل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل علي التحسين المستمر في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق ميزه تنافسية والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. ويتناول هذا الفصل المفهوم العام للثقافة، مفهوم ثقافة المنظمة، أهميتها، خصائصها، مكوناتها، أنواعها، ومصادرها، ووسائل نقلها، وكيفية تغييرها وإدارتها، وأخيراً كيفية قياسها .

## المفهوم العام للثقافة:-

وردت كلمة (ثقافة) في المعجم الوجيز بمعنى العلوم والمعارف والفنون التي يطلب العلم بها ويقال (تقف) الشيء أي: ظفر به، وفي القرآن الكريم (واقتلوهم حيث تقفتموهم). و(تقف) الشيء أي أقام المعوج منه وسواه، ويقال (تقف) الإنسان أي أدبه وهذبه وعلمه، فيقال (تتقف) فلان أي تعلم وتهذب، ويقال (تتقف) فلان أي صار حاذقاً فطناً.

يعد مصطلح الثقافة من المصطلحات المألوفة لدي معظم الناس، وربما كانت هذه الألفة سبباً في استخدام الناس لهذا المصطلح بطرق متعددة، وأكثر الاستخدام انتشاراً قد يكون مرادفاً لبلد أو أمة كما يستخدم للإشارة إلي بعض الصفات المرغوبة.

أما بالنسبة لتناول الثقافة لدراسة السلوك الإنساني فإن الثقافة تعني استخداماً أدق مما سبق، إذ لا ينظر للثقافة علي أنها شيء يحوزه الإنسان أو لا يحوزه، الحقيقة أن الثقافة ليست علي الإطلاق بالشيء الذي يمكن أن نلمسه أو نتفحصه علي أنه محسوس.

فإن الثقافة كما وصفها ( Tylor 1871 ) أول من استخدم مصطلح الثقافة وصاغ لها التعريف الكلاسيكي هي " ذلك الكل المركب الذي يحتوي علي المعرفة والإيمان والعقائد والأخلاق والفنون والتقاليد وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه فرداً في مجتمع ".

وقد تتابع الباحثون في دراسة وتعريف الثقافة حيث يصعب وضع تعريف محدد لمصطلح الثقافة وإن كان تعريف تيلور لا يزال أساساً لأغلبها. (الزقالي، ١٩٩٤، ص٣٩٨) وفي هذا السياق أوضح (شوشة، ١٩٩٩) أن هناك مدرستين لتحديد مفهوم الثقافة: -

المدرسة الأولى: هي المدرسة الانثربولوجية وتعرف الثقافة بأنها أنماط السلوك والكلام واستخدام الأشياء في جماعة معينة.  
المدرسة الثانية: هي المدرسة التعريفية التي ترى أن الثقافة تمثل ما هو شائع في عقول أعضاء مجتمع معين.

ويري البعض أن الثقافة شيء معنوي غير ملموس يتضح في الأفعال والأشياء المادية ويتفق أغلب الباحثين علي أن الثقافة مفهوم معنوي يرتبط بالسلوك البشري حيث تضع أصوله وقواعده وتوجهه باستمرار. (مرسى، ١٩٩٠، ص٦)

### **مفهوم ثقافة المنظمة:**

للتقافة العديد من المعاني والتضمينات وعند الحديث عن ثقافة المنظمة فهناك اتفاق عام علي وجودها وأهميتها ولكن هناك أيضاً اختلافاً كبيراً حول تعريفها حيث قدم الباحثون والكتاب تعريفات متنوعة لثقافة المنظمة تختلف باختلاف وجهة نظر وهدف الباحثين ونعرض فيما يلي لبعض هذه التعريفات:

يعرف كل من (Hofstede and Sanders, 1990) ثقافة المنظمة بأنها " مجموعة الرموز التنظيمية والمثل العليا والطقوس والقيم الموجودة داخل المنظمة "، كما يعرف (هيلين وهنجر, ١٩٩٠) ثقافة المنظمة بأنها " مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى آخر من الأفراد وتحدد معايير السلوك المقبول في كافة مستويات المنظمة "، ويرى (Webster, 1990) أن ثقافة المنظمة هي " القيم والمعتقدات والتقاليد التي تساعد أفراد المنظمة على فهم وظائفهم ودورهم في المنظمة " أما (Schein, 1991) فيعرف ثقافة المنظمة بأنها " نموذج الافتراضات الأساسية التي تبتكرها أو تكتشفها أو تكتسبها جماعة معينة، والتي تستخدمها في مواجهة مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي وتكون ملزمة لكل أعضاء المنظمة ويتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور فيما يرتبط بهذه المشاكل " ويعرف كل من (Au and Chong, 1993) ثقافة المنظمة بأنها " نظام من القيم المشتركة والافتراضات والمعتقدات والمثل التي توحد أعضاء المنظمة ".

ويرى (ويلسون, ١٩٩٥) أن ثقافة المنظمة هي " مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة، منها الرقابة، الالتزام، التوافق الاجتماعي، والتعامل مع الأفراد والجماعات، الهيكل التنظيمي، الأداء التنظيمي ". كما يرى (Dion, 1996) أنه يمكن اعتبار ثقافة المنظمة بمثابة مصفوفة لأخلاقيات المنظمة.

كما يعرف (Stoica and Schindehutte, 1999) ثقافة المنظمة بأنها " طريقة لكشف متغيرات البيئة المحيطة والاستجابة لهذه المتغيرات ". أما (Johns and Saks, 2001) فيرى ثقافة المنظمة على أنها " مجموعة من المبادئ والقيم والأهداف المشتركة بين أعضاء مجموعة معينة".

كما يرى (Greenberg and Baron, 2003) ثقافة المنظمة بأنها " إطار إدراكي يحتوي على المواقف والقيم ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة من أعضاء المنظمة " ويعرف (Gallear and Ghobadian 2004) ثقافة المنظمة بأنها " وظيفة للقيم والمعتقدات والممارسات السلوكية "

ويُري (Champoux, 2004) أن ثقافة المنظمة هي " بمثابة الصمغ Glue الذي يعمل علي تماسك مكونات النظام والقوه التي تدفع النظام لتحقيق أهدافه ". كما يعرف (Stoica, et al 2004) ثقافة المنظمة بأنها " نموذج القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد علي فهم وظيفة المنظمة وتوجه معايير السلوك بداخلها ". وأخيراً يري كل من (Kwantes and Boglarsky, 2004) أنه يمكن وضع إطار مفاهيمي لثقافة المنظمة من خلال طرح ثلاثة نماذج من ثقافة المنظمة وهي:

١- **ثقافة المنظمة المتكاملة (Integration)** حيث يري هذا المنظور وجود ثقافة واحده مهيمنة في كافة أنحاء المنظمة مع عدم الاعتراف بوجود ثقافات فرعية لضمان سيادة الثقافة المتكاملة الواحدة. ويري أصحاب هذا المنظور أن ثقافة المنظمة هي مجموعة من المعتقدات المعيارية والأنماط السلوكية المشتركة.

٢- **ثقافة المنظمة المتباينة (Differentiation)** حيث يعترف هذا المنظور بوجود اختلافات داخل المنظمات تشمل سلسلة من التداخلات والعلاقات الثقافية المتعددة بين الأفراد تحكمها المتغيرات المتعلقة بالوضع الطبقي والعنقي والجنسي والمنزلة وهو ينظر لثقافة المنظمة علي أساس وجود ثقافات فرعية بعضها ينسجم مع الثقافة المهيمنة والبعض الأخر يخالفها.

٣- **ثقافة المنظمة الجزئية (Fragmentation)** يؤكد هذا المنظور علي عدم وجود مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة بين الأفراد، وأن حياة المنظمات معقدة وفي كثير من الأحيان لا تتوفر حدود حقيقية بين الثقافات الفرعية داخل المنظمة حيث ينتمي الفرد للعديد من الثقافات الفرعية خلال وجوده في المنظمة ويرى هذا المنظور أن الفرد جزءاً من المنظمة يعمل للحفاظ عليها وفي نفس الوقت يتمتع بالاستقلالية الفردية.

وفي ضوء التعريفات السابقة لثقافة المنظمة يتضح الآتي:

- ١- أن هناك العديد من التعريفات لثقافة المنظمة، بعضها يخاطب قواعد الثقافة والبعض الآخر يخاطب مظاهرها.
- ٢- يصعب وضع تعريف محدد لثقافة المنظمة وإن كان هناك اتفاق علي أنها تشير إلي نظام للمعني المشترك بين أعضاء المنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات.
- ٣- أكثر التعريفات أكدت علي أهمية القيم والمعتقدات في ترشيد سلوك الأفراد داخل المنظمة.
- ٤- أن الفرد من أهم دعائم ثقافة المنظمة حيث تتشكل الثقافة وتتطور وتستمر من أجل الأفراد ومن خلالهم حتى تواكب كل الأجيال في كل العصور.
- ٥- أن ثقافة المنظمة هي أحد المكونات الأساسية لأي منظمة تهدف إلي البقاء والنمو والاستمرارية.
- ٦- علي الرغم من أهمية قيم ومعتقدات المديرين في تشكيل ثقافة المنظمة إلا أنها لا تمثل المصدر الوحيد لها، فهناك مصادر أخرى تتفاعل معاً لتشكل ثقافة المنظمة، هذه المصادر هي ثقافة المجتمع، طبيعة عمل المنظمة، تأثير المؤسس.
- ٧- لكل منظمة ثقافتها السائدة مع إمكانية شمولها علي ثقافات فرعية Subcultures قد تكون مدعمة أو مضادة للثقافة السائدة.
- ٨- لا بد من توافق وتكامل الثقافات الفرعية في المنظمة مع الثقافة العامة السائدة حتى تصبح مصدر قوة للمنظمة لا مصدر ضعف.
- ٩- ثقافة المنظمة هي محصلة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والتي تشكل أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي.
- ١٠- إن ثقافة المنظمة تعمل كآلية ربط حيث ترتبط ثقافة المنظمة بشكل إيجابي بدرجة تمسك أعضاء المنظمة بمجموعة من المعتقدات والقيم.
- ١١- ثقافة المنظمة هي امتداد لثقافة المجتمع الذي توجد به حيث يجلب الأفراد ثقافتهم الاجتماعية معهم إلي العمل في شكل عادات ولغة ومن ثم فنثقافة المنظمة نتيجة ثانوية لثقافة المجتمع ومن ثم تؤثر ثقافة المنظمة علي قيم وأخلاق وتصرفات واقتراحات وتوقعات الأفراد.

١٢- تعتبر ثقافة المنظمة تعبيراً وصفيًا (descriptive) يهتم بقياس رؤية الأفراد لمنظمتهم دون الاهتمام بمدي حب أو كراهية الأفراد للمنظمات ومن ثم فهي تختلف عن الرضا الوظيفي الذي يهتم بقياس مشاعر الأفراد تجاه وظائفهم.

١٣- هناك كثير من الباحثين والكتاب الذين تناولوا ثقافة المنظمة تحت موضوع المناخ التنظيمي، فعلي الرغم من أن مفهوم المناخ التنظيمي يعتبر أقرب المفاهيم وأكثرها ارتباطاً بمفهوم ثقافة المنظمة (عشوش، ١٩٩٩، ص ٨٦) إلا أن المتتبع للدراسات الإدارية عن ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي يلاحظ اختلاف نشأة كل من المفهومين ، فإذا كان مفهوم المناخ التنظيمي قد نشأ نتيجة إدخال مفاهيم علم النفس الاجتماعي في العلوم الإدارية فإن مفهوم ثقافة المنظمة قد نشأ من محاولة إدخال مفاهيم علم الأنثروبولوجي في العلوم الإدارية، وقد أدى اختلاف النشأة إلي اختلاف في الأساليب والأدوات المستخدمة في الدراسة وكذلك الخط الفكري للمفهومين. (بدوى، ١٩٩٩، ص ٢٨) فالمناخ التنظيمي يهتم بدراسة وقياس مدي تحقيق توقعات الأفراد المتعلقة بما يجب عمله في المنظمة بمعنى آخر يهتم المناخ التنظيمي بمدي تلبية هذه التوقعات وهو بذلك يعد بمثابة عملية تكتيكية تحويلية يمكن إدارتها في الأجل القصير لحد ما، أما ثقافة المنظمة فهي تعكس نمط المعتقدات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي تعمل علي تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة بمعنى آخر تهتم ثقافة المنظمة بطبيعة هذه التوقعات ومن ثم تعتبر ثقافة المنظمة عملية استراتيجية طويلة الأجل بسبب وجود جذور عميقة لها في المعتقدات والقيم لدي الأفراد والتي تنتج عن تحليل بيانات المنظمة لفترات طويلة من حياتها. من ناحية أخرى يقيس المناخ التنظيمي مدي التوازن والتلائم بين الثقافة السائدة والقيم الذاتية لأعضاء المنظمة، فكلما تحقق التوازن دل ذلك علي جودة المناخ التنظيمي والعكس صحيح في حالة عدم التوازن. (شوشة، ١٩٩٩، ص ٢٣١)

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها " مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات التي تسود المنظمة وتشكل لها رسالة مميزة تعكس مهمة

وهدف المنظمة، بالإضافة إلى توجيه سلوك الأفراد للاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية".

### أهمية ثقافة المنظمة:

يزداد الاهتمام بثقافة المنظمة في منظمات الأعمال لما لها من تأثير بالغ الأهمية في تشكيل وتوجيه سلوك وأداء الأفراد وفي الحفاظ على هوية المنظمة ، فهناك بعض الأسباب التي مهدت الطريق لظهور مدرسة ثقافة المنظمة (Amin, 1996) هذه الأسباب هي:

- ١- أثر الثقافات القومية على الأداء، من خلال دراسة التجربة اليابانية في الإدارة.
- ٢- فشل بعض مشروعات الاندماج بسبب عدم اتفاق قيم العاملين في الشركات المندمجة، الأمر الذي لفت النظر لضرورة دراسة ثقافات المنظمات.
- ٣- البحوث السابقة في مجال المناخ التنظيمي، من خلال دراسة بعض القيم التنظيمية والحاجة لمدخل أكثر شمولاً يساعد في تفسير جوانب الحياة المختلفة.
- ٤- تفسير الأداء التنظيمي، نظراً لفشل المدارس الإدارية السابقة في تفسير أسباب اختلاف الأداء بين المنظمات المتشابهة في الهياكل والعلاقات البيئية، مما لفت الانتباه إلى دراسة ثقافة المنظمة باعتبارها أساساً يمكن من خلاله تفسير اختلاف الأداء بين المنظمات.
- ٥- التراث العلمي لإدارة الموارد البشرية، حيث تزامن تطور مدخل ثقافة المنظمة مع الدعوى إلى دور إدارة الموارد البشرية في بناء قوة عمل تحمل قيم ومعتقدات المنظمة أي تحمل ثقافة المنظمة.

ومن جهة أخرى تظهر أهمية ثقافة المنظمة من خلال قيامها بعدة وظائف نعرض لبعض منها فيما يلي:

- يري (Robbins 1998, P. 601) أن ثقافة المنظمة تؤدي عدداً من الوظائف منها:
- الثقافة تضع حداً فاصلاً يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
  - الثقافة تعمل على نقل إحساس الهوية لأعضاء المنظمة عندما تصبح قيم المنظمة جزءاً من قيم الفرد.
  - الثقافة تولد الالتزام بقيم العمل وتحدد دور كل فرد في المنظمة.

- الثقافة تعزز استقرار وتوازن النظام الاجتماعي وذلك من خلال ترابط أعضاء المنظمة وتوحيد جهودها تهم في التعامل مع البيئة المحيطة.
- الثقافة أداة للرقابة حيث تعمل علي تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة.

ويري (جاد الرب, ١٩٩٧) أن لثقافة المنظمة العديد من الوظائف منها:

- تعمل الثقافة كإطار مرجعي للعاملين للاستعانة به في إعطاء معنى لنشاط المنظمة وأيضاً كمرشد للسلوك المناسب.
- تلعب ثقافة المنظمة دوراً بارزاً في تصميم الاستراتيجية وتحقيق الفعالية التنظيمية.
- تساعد ثقافة المنظمة علي إيجاد نظام فعال للرقابة علي اتجاهات وسلوكيات الأفراد.
- تساعد ثقافة المنظمة في خلق مناخ تنظيمي يساعد علي الابتكار والتميز.
- تساعد ثقافة المنظمة علي تكيف المنظمة مع التغيير التنظيمي.
- تساعد ثقافة المنظمة علي تدعيم نظم الاتصالات في المنظمة.
- تساعد علي زيادة الاتفاق الجماعي بين أعضاء المنظمة حول الأهداف العامة للمنظمة و سبل تحقيق هذه الأهداف ودور كل فرد في تحقيق هذه الأهداف.

ويري كل من (جبر وعبد القادر, ١٩٩٥) أن ثقافة المنظمة تساعد علي فهم سلوك الأفراد وإمكانية التنبؤ به، كما تفيد الثقافة في تحديد المجالات التي يجب دراستها وتغييرها إذا اضطرت المنظمة لإحداث تغييرات.

ويري كل من (المرسى وإدريس ٢٠٠١) أن ثقافات المنظمات تعتبر من أساليب تعزيز الذاتية لتلك المنظمات فمع وجود ثقافة المنظمة وانتشارها يتحقق الاستقرار والتأكد لأعضاء المنظمة حيث يعرفون ما هو المتوقع منهم، وما هو أهم، وماذا يتم عمله، كما أنهم يقاومون أي تهديد يؤثر علي ثقافتهم.

ويري (Schein, 1991) أن المهمة الأساسية لثقافة المنظمة هي المحافظة علي بقاء واستمرارها لمنظمة وذلك من خلال قيامها بوظيفتين أساسيتين هما:

- التكيف مع البيئة الخارجية
- تكامل العمليات الداخلية

بالنسبة للتكيف الخارجي، فإن ثقافة المنظمة تلعب دوراً يتحدد في الآتي:

- الإدراك المشترك للأهداف.

- الاستجابة السريعة لحاجات العملاء وسياسات المنافسين بما يحقق للمنظمة البقاء والنمو.
- تساعد الثقافة علي تشجيع التزام أعضاء المنظمة بالغرض الرئيسي للمنظمة وتحديد الأهداف الأساسية والوسائل المساعدة في إنجاز هذه الأهداف.
- تساعد الثقافة في توضيح دور كل فرد في تحقيق هذه الأهداف عن طريق التفاعل المشترك مما يؤكد علي أهمية الموارد البشرية وأهمية دور المرؤسين.

وفي سبيل تحقيق التكيف الخارجي يهتم أعضاء المنظمة بعدة عوامل تساعدهم في مواجهة البيئة الخارجية وهي:

- ترتيب القوي الخارجية من حيث الأهمية.
- تحديد المعايير المستخدمة في قياس الإنجاز.
- خلق التفسيرات الواضحة لعدم تحقيق الأهداف.
- إيجاد طرق للتعبير عن الميزة النسبية.
- تكوين اتفاق جماعي حول تحقيق النجاح وكيف يمكن تحقيق هذا النجاح من خلال تكامل الأفراد .

أما بالنسبة للتكامل الداخلي، فالمقصود به تنمية الأعمال الجماعية والحفاظ علي أفراد المنظمة وذلك من خلال:

- تنمية الهوية الجماعية لأعضاء المنظمة وتسهيل العمل من خلال فرق عمل.
- توجيه علاقات العمل اليومية وتحديد علاقة الأفراد بالمنظمة.
- توضيح السلوكيات المقبولة وغير المقبولة في المنظمة.
- تحديد معايير توزيع الاختصاصات.
- توضيح القواعد والأوامر غير المكتوبة وترسيخها في عقول الأفراد مما يؤدي بدوره إلي تحديد السلوك ومن ثم التأثير علي مستوي الأداء بالمنظمة.

من العرض السابق يمكن القول أن ثقافة المنظمة تتخلل جوانب كثيرة داخل المنظمة، ويمكن لها تفسير الكثير من هذه الجوانب والتأثير عليها مما يبرز أهمية دراسة ثقافة المنظمة وعلي الرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوظيفية لثقافة المنظمة، إلا أنهم اتفقوا جميعاً علي أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها وتؤدي أفضل النتائج، فإنه لا بد من

سيادة ثقافة قوية Strong culture في كافة أو معظم أرجاء المنظمة، وتكامل الثقافات الفرعية Sub culture مع الثقافة السائدة.

### خصائص ثقافة المنظمة:

تعد ثقافة المنظمة نوعاً من أنواع الثقافات الفرعية التي تخص فئة معينة من فئات المجتمع فهي تحمل الكثير من ملامح الثقافة العامة للمجتمع بالإضافة لتفردتها بخصائص وسمات تميزها عن غيرها من الفئات الأخرى في المجتمع.

### أ) الخصائص العامة للثقافة:

يرى (البوكر ٢٠٠٠) أن الخصائص العامة للثقافة تتمثل فيما يلي:

- ١- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون الثقافة من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة.
- ٢- **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها " كل مركب " تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- ٣- **الثقافة عملية إنسانية اجتماعية:** فهي من صنع الإنسان، كما أنها تمارس من قبل كل أعضاء المجتمع.
- ٤- **الثقافة نظام متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل إلى نقلها للأجيال التالية له.
- ٥- **الثقافة سلوك مكتسب:** حيث أنها لا تنتقل عبر الأجيال بطريقة فطرية وإنما تنتقل بين الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
- ٦- **الثقافة نظام متغير ومتطور** وذلك خلال تناقلها عبر الأجيال تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.
- ٧- **الثقافة عملية تراكمية** من خلال ما يضيفه كل جيل للعناصر والخصائص الثقافية للأجيال التالية.
- ٨- **الثقافة قادرة على التكيف** مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ٩- **الثقافة قد تكون إيجابية** إذا حققت أهداف المنظمة وقد تكون سلبية عندما تكون عقبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

### ب) خصائص ثقافة المنظمة:

يري كل من (Smith and Peterson, 1990) أن ثقافة المنظمة بمثابة منتج له أربعة خصائص هي:

٢- التفاعل التفاضلي

٤- القدرة التكيفية

١- الارتباط بالبيئة

٣- الفهم الجماعي

وقد أعتبر العنصران الأول والثاني شروطاً هيكلية لإمكانية تطور الثقافة حيث يتوقف هذا التطور علي مدى اشتراك الأفراد في قيم ومبادئ مشتركة تعزز من تفاعلهم فيما بينهم، وتفاعلهم مع البيئة المحيطة، أما العنصر الثالث وهو تطوير الفهم الجماعي فيعد جوهر ثقافة المنظمة فعندما يتفق أعضاء الجماعة علي معاني مشتركة تعبر عن مواقفهم ثم يحدث التفاعل فيما بينهم مما يؤدي لزيادة انتماء الأفراد للجماعة وزيادة التزامهم بالأهداف العامة للمنظمة مما يؤدي لتوحيد دور الأفراد في المنظمة بدلاً من تشتتهم بين مؤيد ومعارض.

ويؤكد العنصر الرابع حقيقة أن الثقافة ليست ثابتة، فعلي الرغم من وجود أحداث تاريخية بارزة تلعب دوراً في تشكيل الثقافة سواء ثقافة الجماعة أو المنظمة إلا أن فعالية هذه الأحداث لا تمنع حدوث أي تغيير لاحق في الثقافة لمواكبة أحداث جديدة.

وقد توصل كل من (Chatman and Jehn, 1994) إلي أن هناك سبعة خصائص أساسية تتشكل من خلالها ثقافة المنظمة، وهذه الخصائص هي:

- الابتكار أي مدي تشجيع المرؤوسين علي طرح وتطبيق أفكار جديدة في بيئة العمل.
- الاهتمام بالتفاصيل أي مدي توقع المرؤوسين إظهار الدقة والتحليل والاهتمام بالتفاصيل.
- التوجه بالنتائج حيث تشير إلي درجة تركيز الإدارة علي النتائج بدلاً من التقنيات والعمليات المستخدمة في إنجاز هذه النتائج.
- التوجه بالأفراد ويشير إلي مدي مراعاة قرارات الإدارة لتأثير النتائج علي الأفراد في المنظمة.
- التوجه بالفريق أي مدي الاهتمام بتنظيم أنشطة العمل التي تحتاج إلي تعاون الأفراد حيث تتم في نطاق فرق عمل لا من خلال جهود فردية.
- المخاطرة وتشير إلي مدي استعداد الأفراد لتحمل مسئولية التجديد والتغيير والمنافسة بدلاً من التبعية والثبات.

- الاستقرار ويشير إلى مدي تأكيد الأنشطة التنظيمية علي الحفاظ علي الوضع الحالي مقارنة بالنمو.
- وتقدير المنظمة للخصائص السابقة يعطي صورة مركبة عن ثقافة المنظمة، وهذه الصورة تكون بدورها القاعدة الأساسية للفهم المشترك للأفراد عن المنظمة وفي هذا الصدد توصل كل من (Peters and Waterman, 1982) في دراستهما عن أسباب نجاح المنظمات إلى أنه لايد من سيادة ثقافة تمتاز بمجموعة من الخصائص أهمها:
  - درجة عالية من التجانس (Homogeneity) أي وجود نظام مركزي للقيم والمعتقدات والمعايير واللغة يكون واضحا ومفهوما لكل عضو من أعضاء المنظمة وسائدا في كافة أرجائها.
  - الابتكار حيث تعمل هذه المنظمات علي تشجيع وتحفيز القدرات الإبداعية لدي العاملين بها.
  - القدرة علي التكيف (Adaptability) حيث تتسم هذه المنظمات بدرجة من المرونة تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المحيطة.
  - كما أكدت دراسة (Beer, et al 1990) علي مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الثقافات الناجحة وهي:
    - التنسيق ويشير إلي تعاون الأفراد في الأقسام المختلفة للوصول إلي الطريقة المثلي لتطوير المنظمة من خلال تكامل جهود أفرادها.
    - الالتزام ويشير إلي اقتناع الأفراد بأعمالهم والتحيز لأدوارهم في تحقيق الإنجاز المطلوب.
    - الكفاءة وتعني حاجة الأفراد إلي تعلم المهارات التحليلية والعلاقات الشخصية التي تستخدم في تحسين الوضع وقد تستخدم في محاولات التغيير.

### **مكونات ثقافة المنظمة:**

تتشكل ثقافة المنظمة من مجموعتين من العناصر هما:  
عناصر مجردة **Abstract** وتضم القيم، الاتجاهات، الأفكار، أنماط الشخصية، العقيدة، العادات والتقاليد

عناصر مادية **Material** وتضم الكتب، الصحف، التليفزيون، الإعلانات، الكمبيوتر والمباني وغيرها من الأشياء التي من صنع المجتمع.

ويري (Schein 991) أنه يمكن النظر لمكونات ثقافة المنظمة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات تختلف في إمكانية رؤيتها ومدى مقاومتها للتغيرات الخارجية ونعرض لهذه المستويات فيما يلي:

### ١- المستوى الأول – الماديات أو ما يصنعه الأفراد **Artifacts**

وهو أكثر مستويات الثقافة وضوحاً ويمكن ملاحظته ورؤيته فهو بذلك يعد التمثيل الطبيعي لثقافة المنظمة حيث يظهر في الأداء ويشمل التكنولوجيا وأنماط السلوك المرئي والمسموع للأفراد إلا أنه لا يعطي تفسيراً كافياً لفهم ثقافة المنظمة حيث أن الأفراد ليسوا علي وعي به فهو بالنسبة لهم جزء من الممارسات اليومية ويعتبر أكثر مستويات الثقافة قدرة علي التغيير.

### ٢- المستوى الثاني – القيم **Values**

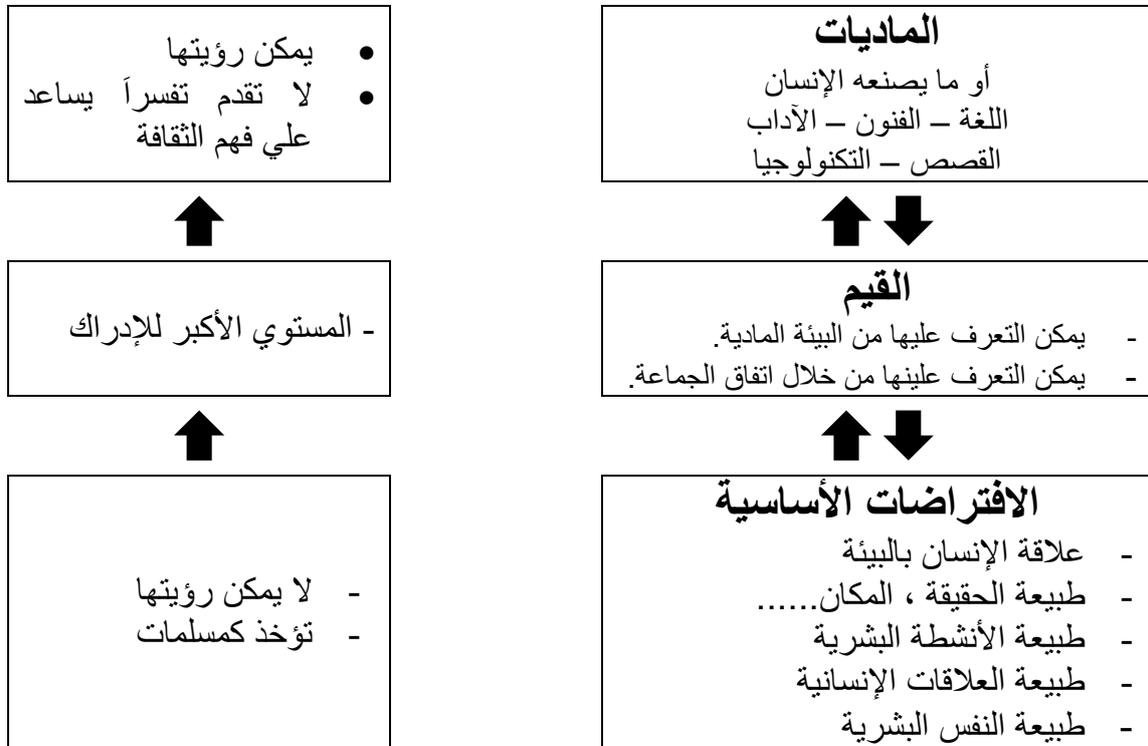
تعد القيم هي جوهر الثقافة، ويعتبر هذا المستوى أكثر إدراكاً من قبل الأفراد حيث تساعد القيم علي تثبيت معتقدات الأفراد عن أنماط سلوكهم في المواقف المختلفة، حيث تحدد المفاهيم والمعتقدات والسلوكيات المرغوبة وتوضح الأولويات ويمكن أن يقبل هذا المستوى التغيير لحد ما عن طريق المعلومات الجديدة ومواجهة الحالات الجديدة ويرى (Shapiro,1999) أن القيم تنقسم إلى نوعين هما:

- قيم معنقة **Espoused** وهي تمثل القيم والمعايير الموضوعية بشكل واضح داخل المنظمة وهي توضع من قبل مؤسسي المنظمة أو من قبل الإدارة العليا.
- قيم مكتسبة **Enacted** وهي تمثل القيم والمعايير الوافدة إلي المنظمة عن طريق الأفراد وتظهر في سلوكهم داخل المنظمة.

### ٣- المستوى الثالث – الافتراضات الأساسية **Basic Assumptions**

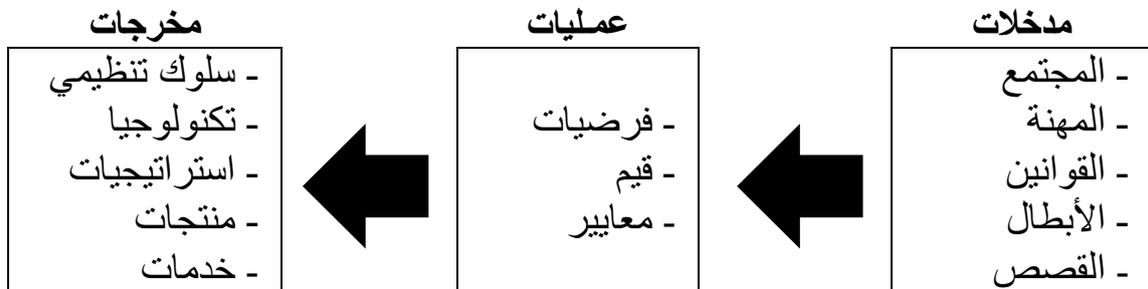
وهي مجموعة من المعتقدات الراسخة وغير المرئية والتي تؤخذ كمسلمات أو بديهيات ولا تقبل التشكيك فيها ويمثل هذا المستوى القاعدة الأساسية في تشكيل قيم

المنظمة التي توجه سلوك الأفراد العاملين بداخلها، ويعد هذا المستوي أكثر المستويات مقاومة للتغيير.



**شكل رقم (٢-١)**  
**نموذج يوضح مستويات الثقافة**  
(Schein , 1991, p14)

كما يمكن النظر لمكونات ثقافة المنظمة كنظام له مدخلاته ومخرجاته كما يتضح من الشكل التالي:



**شكل رقم (٢-٢)**  
**ثقافة المنظمة كنظام**  
(McNamara, 1999)

ويري (Hellriegal, et al 1992) أن ثقافة المنظمة تتكون من خلال تفاعل عدد من العناصر أهمها ما يلي:

- السلوك الملاحظ للأفراد من خلال الطقوس والمراسم واللغة شائعة الاستخدام.
- المعايير المشتركة بين مجموعات العمل والسائدة في كافة أنحاء المنظمة.
- القيم السائدة في المنظمة بما تشمله من قيم التفكير والابتكار واحترام وتقدير الآخرين وجماعية العمل وروح الفريق وقيم التعامل مع الأطراف الخارجية.
- الفلسفة التي توجه سياسة المنظمة نحو الاهتمام بالمرؤوسين والعملاء.
- القواعد التي ترشد سلوك الفرد لكي يصبح عضواً مقبولاً.
- المناخ الذي يسيطر على المنظمة نتيجة البناء التنظيمي وطرق تفاعل أعضاء المنظمة مع العملاء وأساليب الاتصال بالأعضاء الجدد.

ويري (Deal and Kennedy, 1990) أن للثقافة أربعة مكونات رئيسية هي:

- ١- القيم التي يعتنقها أعضاء المنظمة وتنتشر في كافة أنحاء المنظمة.
- ٢- الأبطال وهم أفراد يمثلون قيم المنظمة ومعروفون من خلال القصص والأساطير المتداولة في المنظمة.
- ٣- الطقوس والمراسم التي تستخدم في كل منظمة للتعبير عن قيم المنظمة والاحتفال بها والعمل على تطوير هذه المراسم لتعزيز ثقافة المنظمة.
- ٤- الشبكة الثقافية وهي تمثل نظام الاتصالات الذي يسهم في تأسيس وتعزيز القيم الثقافية حيث تساعد الثقافة القوية في تدعيم نظم الاتصالات لتصبح أكثر فاعلية في نشر القيم الثقافية وتشمل هذه الشبكة على كل القنوات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

وفي إطار ما سبق نلاحظ تعدد وتباين مكونات ثقافة المنظمة وتتوقف هذه المكونات من حيث عددها وقوة تأثيرها على عدة اعتبارات يحددها (جاد الرب، ١٩٩٧) فيما يلي:

**عمر المنظمة :** أي الفترة الزمنية منذ إنشائها وحتى الآن.

**قوة المؤسسين :** أي دور أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.

**التطور التاريخي:** أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الأزمات.

**التوسع والانتشار:** فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً ودولياً كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.

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

**ثقافة المجتمع :** حيث أن هناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التي تعمل فيها، باعتبار أن المنظمة جزء من هذه البيئة.  
**ثقافات الأفراد :** وتظهر خاصة في المنظمات متعددة الجنسية.

## **أنواع ثقافة المنظمة:**

تختلف الثقافة باختلاف المنظمة وقد تختلف الثقافة في نفس المنظمة من فترة إلى فترة أخرى ويرى ( Kinicki and Kreitner, 2003 ) أن هناك ثلاثة أنواع من ثقافة المنظمة التي تفسر كثيراً من مظاهر ثقافات المنظمات المختلفة وهي:

### **النوع الأول: الثقافة البناءة A constructive Culture**

يمتاز هذا النوع من الثقافة بتشجيع الأفراد علي التفاعل فيما بينهم والعمل معاً لإشباع حاجاتهم من نمو وتطور داخل المنظمة ويرتبط بهذا النوع من الثقافة مجموعة من المعتقدات الخاصة بالإنجاز واحترام قيمة الفرد وتشجيع تحقيق الذات .

### **النوع الثاني: الثقافة السلبية (عديمة التأثير) A passive Culture**

يعمل هذا النوع من الثقافة علي ترسيخ اعتقاد واحد في أذهان الأفراد وهو أن التفاعل مع الآخرين قد يهدد سلامة وظائفهم ومكانتهم ومن ثم ترتبط بهذا النوع من الثقافة مجموعة من المعتقدات الخاصة بالموافقة والتقليدية والتبعية واجتناب المخاطر.

### **النوع الثالث: الثقافة العدوانية Aggressive Culture**

يشجع هذا النوع من الثقافة الأفراد علي التعامل مع المهام بقوة وذلك من أجل الحفاظ علي سلامة وأمن وظائفهم، ويعزز هذا النوع مجموعة من المعتقدات التي ترتبط بالمقاومة والقوة والمنافسة والكمال، وعلي الرغم من أن كل منظمة تنتهج نوعاً من هذه الأنواع إلا أنه يمكن أن تظهر بها قيم أخرى وذلك لوجود العديد من الثقافات الفرعية بالمنظمة.

ويرى كل من (Daft and Noe, 2001) انه يمكن تصنيف ثقافة المنظمة إلي ثقافة قوية وأخرى ضعيفة فالثقافة القوية هي التي توجد درجة من الاتفاق بين أعضاء

المنظمة حول أهمية قيم معينة أو بمعنى آخر هي الأكثر تأييداً وانتشاراً بين أعضاء المنظمة وتتميز الثقافة القوية بمجموعة خصائص منها:

- تعزز من قدرة المنظمة علي التكيف مع البيئة.
- تزيد من التزام الأفراد بقيم وأهداف واستراتيجيات المنظمة.
- تقلل من احتمال اعتراض الأفراد ومواجهتهم للتغيير، وذلك لان الفهم المشترك، وتبني قيم مشتركة من أعضاء المنظمة يعمل علي توليد نوع من الولاء والتماسك بين الأعضاء و المنظمة.
- تشجيع الأفراد علي المشاركة في اتخاذ القرارات والتعبير عن الرأي.
- أداة للإشراف والرقابة بعيداً عن التأثيرات البيروقراطية المستبدة.
- تشجيع العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة من خلال فرق العمل.
- تشجيع الابتكار والمبادرة من قبل أعضاء المنظمة.

أما الثقافة الضعيفة فهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أفراد المنظمة وتفتقر إلي التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، كما تفتقر إلي وصف حاجات البيئة الخارجية وتلبية حاجات المنظمة الداخلية.

كما يرى (Sackman, 1992) أنه يمكن تصنيف ثقافة المنظمة إلي ثقافة مهيمنة Dominant وثقافة فرعية Subculture الثقافة المهيمنة هي الثقافة التي تعكس القيم الأساسية في المنظمة، كما تعكس الفهم والإدراك المشترك لأعضاء المنظمة، وهي الثقافة التي تضي علي المنظمة هويتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، أما الثقافة الفرعية فهي الثقافة التي تعكس مشاكل وتجارب وأهداف مجموعة معينة وتوجد ضمن أقسام أو وظائف المنظمة.

ويري (Cole, 1996) أن هناك أربعة أنماط من ثقافة المنظمة والتي تفسر الاختلافات بين المنظمات وهذه الأنماط هي:

- ١- **ثقافة القوة** The Power Culture حيث تتركز السلطة واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد وفيها تقل القواعد والإجراءات وتكون الرقابة مركزية وتخدم هذه الثقافة القادة والرؤساء.
- ٢- **ثقافة الدور** The Role Culture تهتم بأدوار الأفراد من خلال القيام بوظائفهم المحددة أكثر من الاهتمام بالمبادرات والأفكار الجديدة وفيها تكثر

القواعد والإجراءات وتخدم هذه الثقافة الهياكل الكلاسيكية والمنظمات البيروقراطية.

٣- **ثقافة المهمة The Task Culture** تهتم بالعمل والإنجاز ويكون الحكم فيها من خلال النتائج وفيها تقل القواعد والإجراءات وتخدم هذه الثقافة الإنتاج وإنجاز المهام المطلوبة.

٤- **ثقافة الفرد The Person Culture** وهى الثقافة التي تهتم بالأفراد في المقام الأول حيث يحدد الأفراد شكل المنظمة وأسلوب العمل بها وفيها توجد الهياكل الرسمية لتلبية احتياجات أعضاء المنظمة وتخدم هذه الثقافة الأفراد. ومن جهة أخرى فقد اقترح (Nelson and Quick, 2003) ثلاثة مداخل توضح أنواع ثقافات المنظمات وهي:

### ١- مدخل القوة **The Strength Perspective**

وهو ينتبأ بوجود علاقة معنوية بين قوة ثقافة المنظمة وقدرة المنظمة علي تحقيق مستوي عالي من الأداء من منطلق أن الثقافات القوية تؤدي إلي توافق الثقافة مع الاستراتيجية، مما يعد أساساً في تطبيق استراتيجية المنظمة، كما تؤدي الثقافات القوية إلي توحيد الأهداف وحفز العاملين والتزامهم بقيم المنظمة ومن ثم فالثقافة عامل حاسم في تطوير الأداء الذي يمثل في أغلب الأحيان سمة المنظمات الناجحة.

### ٢- مدخل الملاءمة **The Fit Perspective**

وهو يجادل بأنه يجب الحكم علي جودة الثقافة من منطلق أنها تلائم الصناعة أو إستراتيجية المنظمة، وذلك حيث أن ثقافة المنظمة تسهم في تشكيل الخطة الإستراتيجية مما يؤثر علي فعالية الأداء بالمنظمة.

### ٣- مدخل التكيف **The Adaptive Perspective**

يفترض هذا المدخل أن الثقافة الجيدة هي التي تساعد المنظمات علي التكيف مع المتغيرات البيئية وهذا من شأنه دعم الأداء المتميز فالثقافة المتكيفة هي الثقافة التي تتوفر لديها القدرة علي الرد والاستجابة للتغيرات البيئية عن طريق الأداء التنظيمي وذلك بتشجيع درجة الثقة والمخاطرة لدي أعضاء المنظمة وقيادة التغيير وفقاً لاحتياجات العملاء أو السوق.

ويرى (شوشة ١٩٩٩) أن هناك عدة ثقافات تتواجد ضمن منظمات الأعمال وهذه الثقافات هي:

**ثقافة المنظمة الشاملة:** التي تعبر عن مدي تصرف المنظمة وقيمها وعاداتها وتقاليدها وجذورها التاريخية ودرجة تقبلها للمخاطر ومدي اهتمامها بالفرد والجماعة ونمط اتخاذ القرارات بها ودرجة توجهها الجماعي في مواجهة مشاكلها واتخاذ قراراتها وإظهار ردود فعلها تجاه مواقف معينة وتحقيق أهدافها.

**ثقافة المنظمة الفرعية:** التي تعبر عن ثقافة مميزة لنشاط معين أو لجزء معين من المنظمة.

**ثقافة المنظمة الإدارية:** التي تعبر عن نمط تصرف الإدارة.

**ثقافة المنظمة القومية:** التي تعكس الثقافة القومية السائدة في المنظمة.

ويتضح مما سبق أن هناك أكثر من مدخل لتصنيف ثقافة المنظمة وأن كل مدخل له رؤية وافترض معين، وفي هذا الصدد يرى كل من (Greenberg and Baron,2003) أنه لا توجد ثقافة واحدة تلائم كل المنظمات أو كل المواقف أو كل الأفراد أو كل الأغراض، فثقافة المنظمة تبني خلال تاريخ المنظمة الطويل، ومن ثم فما يلائم المنظمة في مرحلة قد لا يلائمها في مرحلة أخرى، كما يجب أن ننوه أنه لا توجد ثقافة أفضل من أخرى ، فلكل ثقافة جوانب إيجابية وجوانب أخرى سلبية.

### **مصادر ثقافة المنظمة:-**

يرى (زناتي ٢٠٠٥) أن ثقافة المنظمة تتكون من خلال تفاعل أربعة عوامل هي:

- الصفات الشخصية لأفراد المنظمة (المؤسسون).
- أخلاقيات المنظمة التي هي نتاج لأخلاقيات المجتمع وأخلاقيات المهنة بالإضافة لأخلاقيات الفرد الشخصية.
- حقوق الملكية حيث تعكس المنافع والفوائد التي يحصل عليها الفرد بالمنظمة ومن ثم تحدد واجبات ومسئوليات كل أصحاب المصالح الداخلية مما يحدد مدى فعالية المنظمة وشكل ثقافتها السائدة.
- الهيكل التنظيمي حيث يعكس خصائص التنظيم الإداري وأساليب الاتصالات وخطوط السلطة وروح الفريق والمرونة والمخاطرة ونمط اتخاذ القرارات.

وفى هذا الصدد ، ذكر كل من (Greenberg and Baron 2003) أن عملية تكوين ثقافة المنظمة تتم من خلال تفاعل مجموعة من العوامل هي:

### **مؤسس الشركة:**

يلعب المؤسسون دوراً كبيراً في تكوين ثقافة المنظمة حيث يوظفون خلاصة تجاربهم وخبراتهم وقيمهم ومعتقداتهم في مؤسساتهم وفيما بعد إلي أعضاء المنظمة لذلك فإن العديد من ثقافات المنظمات تعكس قيم مؤسسيها ويؤكد كل من (Boeker and Karichalil, 2002) في دراسته علي أهمية دور المؤسسين في تشكيل ثقافة المنظمات والتزام المنظمة بقيم مؤسسيها حتى بعد رحيلهم وقدم مثالا على ذلك محلات ماكدونالد الشهيرة التي مازالت تعمل بقيم مؤسسها في تقديم خدمة متميزة لعملائها.

### **البيئة المحيطة:**

غالباً ما تتطور ثقافة المنظمة خارج المنظمة وذلك وفقاً لظروف البيئة المحيطة حيث تعمل كل منظمة على خلق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية المختلفة وتساعدتها في الحفاظ علي بقائها ونموها في السوق.

### **الاتصال بالآخرين:**

يساعد اتصال الأفراد فيما بينهم علي نمو ثقافة المنظمة حيث يساعد هذا الاتصال علي التفسير المشترك للأحداث وخلق الرغبة المشتركة لمواجهة هذه الأحداث والاستجابة للتغيرات بما يعزز ثقافة المنظمة.

وفى محاولة لإبراز دور المديرين في تشكيل وتعزيز ثقافة المنظمة يري (Greenberg and Baron 2003) أنه يمكن تعزيز ثقافة المنظمة من خلال سياسة المديرين أنفسهم وذلك من خلال مجموعة من النقاط منها:

#### **أ- اهتمامات المدير**

تعد اهتمامات المدير من أهم دعائم تعزيز ثقافة المنظمة حيث تساعد في نقل رسالة واضحة لأعضاء المنظمة عن القيم والسلوكيات المرغوبة والتي يشجعها المدير داخل المنظمة.

## ب- كيفية مواجهة الأزمات والحوادث

كثير ما تواجه المنظمة أزمات أو حوادث أو مواقف حرجة، ويقع عبء التعامل مع هذه المواقف علي المديرين (خاصة الإدارة العليا) وهنا يمكن للمديرين تعزيز قيم ومعايير معينة ومن ثم ثقافة المنظمة من خلال طرق معالجة هذه الأزمات فالأزمات إما أن تعزز الثقافة الحالية وإما أن تؤدي لظهور قيم ومعايير جديدة.

## ج- الدور الإداري في التصميم والتعليم والتدريب

تتوفر للمديرين القدرة علي التعبير عن القيم والمعتقدات المراد ترسيخها في المنظمة، وذلك من خلال الممارسات اليومية التي تنقل رسائل تدريبية للأفراد كما يمكن للمديرين نقل أهدافهم إلي مرؤوسيههم من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم في المنظمة فالتأكيد المتكرر علي القيم والاهتمام بها سواء في البرامج التدريبية أو الممارسات اليومية تساعد علي خلق ثقافة قوية وتعزيزها في كافة أنحاء المنظمة.

## د- معايير تخصيص المكافآت

تعد سياسة المكافآت رسالة جيدة عن ثقافة المنظمة وذلك من خلال معايير منح المكافآت التي توضح ما هي السلوكيات التي يجب المكافأة عليها ومتى يحصل الفرد عليها مما يعزز بعض سمات الثقافة ويظهرها.

## هـ- معايير الاستخدام والتدريب والتعليم والترقية

من المواقف التي تقوي وتعزز ثقافة المنظمة سياسة الاختيار والتعيين في المنظمة بالإضافة إلي معايير الترقية والمكافأة والعقاب والطررد (التسريح) لذلك تولي إدارة الموارد البشرية اهتمامها بوضوح مثل هذه السياسات في كافة أنحاء المنظمة حتى لا تفقد فرصة للتأثير علي ثقافتها.

وفي نفس الاتجاه ذهب Robbins 1998 إلي أنه يمكن للمديرين تعزيز ثقافة

المنظمة من خلال ثلاث آليات هي:

### أ- سياسة الاختيار:

تعد سياسة الاختيار إحدى آليات المديرين في تعزيز ثقافة المنظمة ودعمها وذلك من خلال توفير الكوادر التي يتوفر لديها القدرة علي التكيف مع قيم المنظمة بالإضافة إلي توفر المعرفة والمهارات اللازمة لإنجاز الوظائف بنجاح وغالباً ما يتأثر قرار

الاختيار بشخصية صاحبه مما يدعو المديرين للاهتمام بسياسة الاختيار لتعزيز القيم والمعايير المرغوبة وذلك عن طريق:

- توضيح قيم واتجاهات المنظمة في طلبات التوظيف.
- التعرف علي قيم واتجاهات طالب الوظيفة.
- اختيار الفرد الذي يتوفر لديه ثقافة تتوافق مع ثقافة المنظمة.
- اختبار قدرة الفرد علي التوافق والانسجام مع فريق العمل وقيم المنظمة من خلال تعريضه لتجارب يتعلم فيها اكتشاف نقاط القوة والضعف في سلوكياته.

#### ب- الإدارة العليا:

تلعب الإدارة العليا دوراً كبيراً في تشكيل ثقافة المنظمة وترسيخها وذلك من خلال صياغة القيم وتحديد السلوكيات المقبولة في كافة مستويات المنظمة وأيضاً تحديد كافة السياسات والممارسات التي تحتاج إليها المنظمة.

#### ج- التطبيع الاجتماعي Socialization

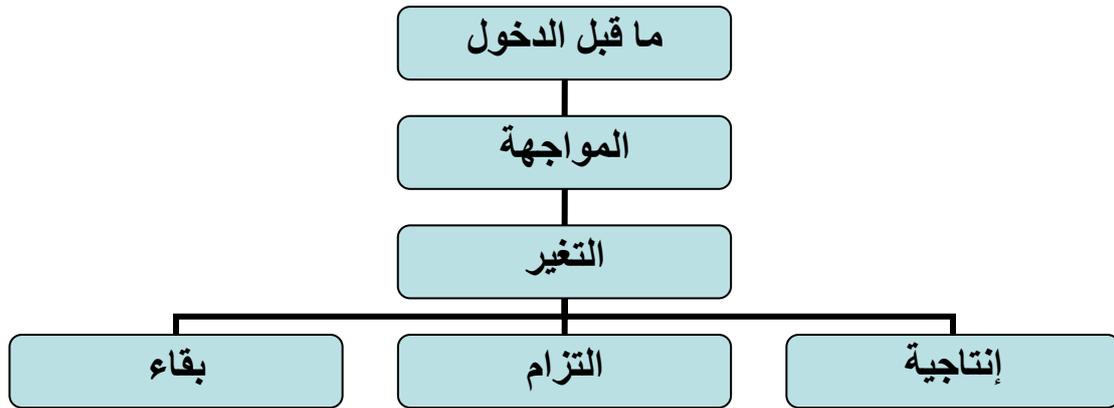
يعتبر التطبيع الاجتماعي من العوامل الرئيسية التي تساهم في تشكيل وتعزيز ثقافة المنظمة ويقصد بالتطبيع الاجتماعي كافة عمليات المنظمة التي تساعد في تشكيل الأفراد الجدد وإكسابهم قيم واتجاهات المنظمة وتمر عملية التطبيع الاجتماعي للأفراد الجدد بثلاث مراحل هي: -

**المرحلة الأولى:** وهي مرحلة ما قبل انضمام الفرد إلي المنظمة Prearrival stage وتشمل هذه المرحلة كل الأنشطة والمعلومات التي يكتسبها الفرد قبل انضمامه كعضو إلي المنظمة.

**المرحلة الثانية:** وهي مرحلة المواجهة Encounter stage وتتضمن دخول الفرد للمنظمة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة ، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة التصادم بين الثقافتين (ثقافة الفرد وثقافة المنظمة).

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة التحول أو التغيير Metamorphosis stage وتتضمن تغييراً في مهارات وسلوكيات الفرد الجديد بما يتناسب مع قيم ومعايير مجموعة العمل.

وتؤثر هذه المراحل الثلاثة في إنتاجية الفرد وأيضاً في درجة التزامه بأهداف ومهام المنظمة كما تؤثر علي قرار البقاء أو عدم البقاء في المنظمة. ويوضح الشكل التالي مراحل عملية التطبيع الاجتماعي.



شكل رقم (٢-٣)  
مراحل عملية التطبيع الاجتماعي

يتضح مما سبق أن معظم جهود الإدارة تكون في المرحلة الثانية وهي مرحلة دخول الأفراد الجدد إلي المنظمة حيث تستطيع الإدارة في هذه المرحلة تعزيز سمات وقيم ومعايير ثقافة المنظمة ومساعدة الأفراد الجدد علي التكيف مع الثقافة السائدة.

### وسائل نقل ثقافة المنظمة:

- يرى (زناتي ٢٠٠٥) أن ثقافة المنظمة تنتقل إلى أعضائها من خلال عدة وسائل منها:
  - أساليب التطبيع الاجتماعي ويقصد بها تهيئة الأفراد الجدد للعمل بالمنظمة.
  - طقوس وشعائر المنظمة مثل أساليب الترقية أو التقاعد، وأساليب العقاب وأساليب تنمية العلاقات الشخصية بين الأفراد من خلال الحفلات.
  - القصص والحكايات حيث تتحدث عن نماذج جيدة أو نماذج سيئة من أفراد المنظمة مما يوفر مؤشرات حول قيم وثقافة المنظمة حيث تكشف هذه القصص عن بعض أنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة بالمنظمة.
  - لغة التنظيم، حيث تعد اللغة وسيلة فعالة للاتصالات كما أنها تمثل بعض الجوانب المادية مثل المظهر العام لأفراد المنظمة والزي الرسمي لهم كما تشمل

شكل المكاتب التي يعملون بها والسيارات التي يركبونها وتوفر كل هذه الجوانب فرصة اكبر للأفراد لفهم ثقافة المنظمة.

- الرموز التنظيمية حيث تساعد الرموز التنظيمية في نقل ثقافة المنظمة إلى أعضاء المنظمة وأيضا إلى الأفراد خارج المنظمة، ففي بعض المنظمات تمثل مكاتب الموظفين ودرجة الرفاهية في تأثيثها رموزاً تنتقل من خلالها الانطباعات عن ثقافة المنظمة.

### مراجعة وتغيير ثقافة المنظمة:

تشير الدراسات أن هناك وسيلتين لمراجعة ثقافة المنظمة وفحصها تمهيدا لتغييرها، وهذه الوسائل هي: (عبد السلام، ٢٠٠٤)

- المراجعة الرسمية للثقافة من خلال الفحص الرسمي سواء الفحص الداخلي عن طريق مديري المنظمة، أو الفحص الخارجي عن طريق متخصصين.

- المراجعة غير الرسمية للثقافة من خلال فحص القيم والمعتقدات والمعايير ومحاولة تغييرها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة.

إن التغيير هو سبيل المنظمات إلى البقاء والنمو، والمنظمة التي لا تستطيع تهيئة أعضائها للتغيير لن تستطيع الحفاظ علي بقائها في السوق فالفرد هو أساس عملية التغيير فالتغيير الحقيقي هو الذي ينبع من رؤية صائبة ورغبة حقيقية في التغيير وليس التغيير الذي ينبع من أزمة أو أوامر الإدارة ويجب التأكيد علي أن عملية تغيير ثقافة المنظمة ليست عملية سهلة وإن كانت ممكنة رغم الصعوبة الشديدة التي تواجه الإدارة في سبيل التغيير، وترجع صعوبة تغيير ثقافة المنظمة إلي سببين هما:

- إن الفرضيات ذلك المستوي الخفي من الثقافة – غالباً ما تكون في اللاوعي Unconscious ويأخذها الأفراد كمسلمات غير قابلة للنقاش.

- إن الثقافة تنمو وتترسخ في نفوس ومعايير وسلوك الأفراد خلال فترة زمنية طويلة مما يصعب تغييرها في وقت قصير وعلي الرغم من صعوبة عملية التغيير، إلا أن هناك العديد من الأسباب التي أدت إلي زيادة الاهتمام بموضوع تغيير ثقافة المنظمة، ومن هذه الأسباب:

### أ- تركيبة القوة العاملة في المنظمات

نتيجة للتطور العلمي والتقني الهائل ونتيجة توافر الكوادر المتخصصة في سوق العمل فلم يعد هدف المنظمات في الوقت الراهن الحفاظ علي البقاء بقدر ما تهدف إلي التميز وإثبات الذات وتوفير الكوادر التي تساعد في تحقيق هذا التميز حيث أصبح الإبداع هو سبيل المنظمات لتحقيق ميزات تنافسية ففي ظل هذه البيئات التنافسية المعقدة وسريعة التغيير لن يكتب النجاح للمنظمات مالم يتوافر لديها ثقافة مرنة تشجع علي الإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة بما يحقق لها التكيف مع هذه التغيرات. والواضح أن سرعة واستمرار التغيير في بيئة الأعمال يقتضي التغيير في ثقافة المنظمة ، فالثقافة الجامدة المبنية علي الأوامر والرقابة يجب أن تتبدل بثقافة مرنة تشجع التغيير.

### ب- الاندماج

يعد الاندماج من أهم الأسباب التي لفتت الأنظار لتغيير ثقافة المنظمة بما يساعد في إيجاد ثقافة جديدة لديها القدرة علي احتواء الأفراد في الثقافات المختلفة للشركات المندمجة فمعظم حالات الاندماج لم تحقق الغرض منها، مما دفع العديد من الباحثين إلي دراسة أسباب هذا الفشل وقد أرجع الباحثون هذا الفشل إلي عدم الاهتمام بالاختلاف الثقافي في هذه الشركات المندمجة، مما أدي إلي ظهور ما يسمى بصراع الثقافات والتفكير في حل الاندماج وفي هذا الصدد أكد (Cook, 2003) في دراسته علي أن إحداث التعاون والاندماج بين الشركات يجب أن يبدأ بتغيير ثقافات هذه الشركات وذلك من خلال إعداد وتجهيز هذه الشركات ثقافياً وإعداد الأفراد بها علي تقبل الاندماج حتى يصبح هناك نوع من التعاون الحقيقي بين الأفراد في الشركتين المندمجتين.

### ج- تغيير الخطط التنظيمية

كثيراً ما يحدث التغيير الثقافي نتيجة قرارات الإدارة الواعية بتعديل الهيكل الداخلي أو العمليات الأساسية في المنظمة، مما يحتاج إلي إدراك لأهمية الممارسات اليومية التي تعكس ثقافة المنظمة وتساعد علي تغييرها.

### د- الاستجابة لثورة الاتصالات (الإنترنت )

مما لا شك فيه أننا نعيش الآن ثورة اتصالات حقيقية وخاصة في مجال الأعمال التجارية التي كانت منذ وقت قريب تتميز بالاستقرار والثبات والبطء ومن ثم كانت المنظمات لا تحتاج إلي التغيير من وقت لآخر والآن وبعد التحول من النظرة الاستاتيكية

إلى النظرة الديناميكية للأعمال التجارية أصبحت الحركة عنصراً رئيسياً في بيئة الأعمال التجارية، وبعد ظهور ما يسمى بالتجارة الالكترونية أصبحت الأعمال التجارية أكثر سرعة وقابلية للحلول الجديدة، مما دعي المنظمات إلى التكيف مع المتغيرات من خلال تغيير ثقافتها بما يحقق البقاء والنمو في بيئة الأعمال.

يتضح مما سبق أن المنظمات تسعى إلى تغيير ثقافتها من أجل تحسين أدائها وفعاليتها، ومن ثم فهناك بعض الأبعاد التي يجب علي المنظمات مراعاتها وهي بصدد تغيير ثقافتها ، وهذه الأبعاد كما يراها (Drucker, 1991) هي:

١- الاعتراف بأن معظم المنظمات تحتاج إلى تغيير الافتراضات والعادات التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة: وفي هذا الشأن يري (Drucker, 1991) أنه من الأفضل تحديد السلوك والإجراءات غير الفعالة والتي تحتاج إلى تغيير أكثر من الاهتمام بمحاولة التغيير الشامل لثقافة المنظمة. وفي نفس هذا الاتجاه يري (Clement, 1994) أن النظرة الأكثر عقلانية هي التي تدعو إلى العمل في ظل الثقافة الحالية ومن خلالها، بدلاً من محاولة تغيير الثقافة من أجل تغيير المنظمة. وفي هذا الصدد أجري كل من (Beer, et al 1990) دراسة أسفرت نتائجها عن أن محاولات التغيير الناجح هي التي تركز علي العمل نفسه أي تركز علي الممارسات من سلوك وأداء بدلاًً من التركيز علي القيم التي يصعب قياسها ومن ثم يصعب تغييرها.

٢- صعوبة تقييم ثقافة المنظمة بدقة وذلك نتيجة لاختلاف الأفراد في التعبير عن ثقافتهم ومن ثم اختلاف الباحثين في طرق تقييم الثقافة وفقاً لرؤية الباحث وهدف دراسته بالإضافة إلى صعوبة تقييم الثقافة خاصة إذا كانت المنظمة معقدة وبها أكثر من ثقافة فرعية في الوحدات المختلفة بها وفي سبيل فهم كيفية أتمام عملية التغيير الثقافي بنجاح قدم ((Helleriegel, et al 1992) مجموعة من الأفكار التي اعتبرها الركيزة الأساسية لنجاح عملية التغيير الثقافي وهذه الأفكار هي:

- الفهم الجيد للثقافة الحالية حيث لا يمكن تطوير ثقافة جديدة مالم يدرك المديرون أين هم الآن وماذا يريدون في المستقبل.

- دعم وتشجيع الأفراد علي الابتكار والمخاطرة وتقديم أفكار جديدة.

- تعزيز الثقافات الفرعية في المنظمة واستخدامها كنماذج إرشادية للأفراد.

- عدم مهاجمة الثقافة السائدة ومحاولة تعزيز الجوانب الإيجابية بها.
- النظر للثقافة الجديدة باعتبار أنها مصدر توجيه وإرشاد فهي ليست الحل السحري لكل مشاكل المنظمة.
- إدراك أن التغيير الثقافي عملية مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً ويحتمل أن تفشل.
- التعبير عن الثقافة الجديدة في قيم وسلوكيات المديرين بدلاً من كثرة الحديث عن مميزاتها.

- وفي إطار هذا الموضوع يقترح (Holman,2000) بعض الاعتبارات التي تساهم في نجاح عملية تغيير ثقافة المنظمة، وهذه الاعتبارات هي:
- توفر رؤية مستقبلية واضحة تكون ملزمة لجميع أفراد المنظمة.
  - مشاركة أفراد المنظمة في اتخاذ القرارات مما يؤدي لتنمية روح المبادرة بين الأفراد.
  - تحفيز وتشجيع الأفراد علي إبداء آرائهم حتى وإن اختلفت مع الإدارة مما يشعرهم بأهمية صوتهم وأنهم محل تقدير واهتمام.
  - تدريب الأفراد علي المشاركة الايجابية في أوضاع المنظمة.

ويري (Scott, et al, 2003) أن من أهم العوامل التي تساعد في نجاح عملية التغيير الثقافي هو تعبئة الكوادر التي تساعد المديرين في عملية التغيير فليس من المهم أن يدرك المدير أهمية التغيير وكيف تتم هذه العملية ولكن الأهم كيف يمكن للمدير أن يشرك أعضاء المنظمة معه في قرار التغيير، وذلك لأن المدير لا يعمل بمفرده فبدون الفهم المشترك من قبل أعضاء المنظمة لأهمية عملية التغيير وأسبابها لن تنجح أي محاولات للتغيير.

- وفي هذا الاتجاه يري (Nelson and Quick 2003) أنه يجب علي المديرين مراعاة ما يلي عند تغيير ثقافة المنظمة:
- التأكيد علي القيم التي ترغب المنظمة أن تسود فيها.
  - وضوح الأهداف وسبل تحقيقها.
  - امتداد هدف العمل إلي ما بعد الربحية.
  - توفير نماذج للإقتداء.
  - توفير معايير لتخصيص الموارد والمكافآت.

- الاهتمام بتطوير الأفراد.
- تقدير واحترام الأفراد باعتبارهم ثروة المنظمة الأكثر أهمية.
- الثقة وتفويض السلطة.
- تكوين فرق عمل وإشراكهم في قرارات التغيير.
- الوضوح مع أعضاء المنظمة وتبرير قرار التغيير بشكل واضح.
- في حالة عدم اقتناع أعضاء المنظمة برؤية المدير هنا لابد من تقييم الموقف واكتشاف أين يكمن الخطأ هل في رؤية المدير أم في فريق العمل أم في طريقة اتصال المدير بأعضائه.

وعلى صعيد آخر يري (Huggett,1999) أن التحدي الحقيقي للمديرين هو مقاومة أفراد المنظمة للتغيير وأن هذه المقاومة ليست من أجل التغيير في حد ذاته وإنما خوفاً من نتائج التغيير والتي قد تؤدي إلي فقدان مكانتهم أو وظائفهم التي ظلوا طويلاً بها نتيجة لعدم توفر مهارات معينة قد يتطلبها التغيير، ومن ثم يجب علي المديرين مراعاة ما يلي عند تغيير ثقافة المنظمة:

- الحوار المزدوج الفعال لتوضيح كافة التساؤلات.
  - عرض أولويات التغيير علي أعضاء المنظمة والاستماع إلي تصوراتهم عن المستقبل.
  - إحساس الأفراد بإمكانية اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من ملائمة التغيير.
  - الاهتمام بتدريب وتطوير الأفراد.
  - إحساس الأفراد بالثقة التي تساعد بدورها علي إيجاد الالتزام.
- وفي سبيل فهم دور المديرين في تغيير ثقافة المنظمة، بلور (Nelson and Quick 2003) دور المديرين في نظريتين للتغيير هما:

**النظرية الأولى:** مساعدة الأفراد الحاليين على اعتناق قيم جديدة وذلك عن طريق:

- تغيير السلوك.
  - اختبار مبررات تغيير السلوك.
  - الاتصال الثقافي.
- إن تغيير سلوك الأفراد ليس كافياً لحدوث تغيير ثقافي وذلك لأن السلوك يعد الجزء المرئي من الثقافة لذلك فالأفراد قد يغيرون من سلوكهم ولا يغيرون من قيمهم التي تقود السلوك، ويبررون التغيير في السلوك بأنه استجابة لأوامر الإدارة. لذلك يجب علي المدير

فحص مبررات تغيير السلوك، وهل هذا التغيير نابع من اعتناق قيم جديدة أم هو امتثال لأوامر الإدارة ويستطيع المدير ملاحظة مرؤوسيه عن طريق الاتصال الثقافي الذي يعد خطوة في غاية الأهمية حيث يستطيع المدير من خلال الاتصال بمرؤوسيه نقل القيم والمثل المرغوبة مما يساعد في تعزيز القيم الجديدة والاعتناق بمبدأ التغيير كما يساعد الاتصال الثقافي المدير في ملاحظة مرؤوسيه عن قرب ومحاولة التأثير فيهم بشكل مباشر.

**النظرية الثانية:** استقطاب أفراد جدد وتسريح بعض الأفراد الحاليين وذلك عن طريق:-

- استقطاب أفراد جدد يلائمون الثقافة الجديدة ولديهم القدرة علي التفاعل معها.
- تسريح الأفراد الراضين للثقافة الجديدة.

وتتضمن هذه النظرية تشكيل القوة العاملة الملائمة للثقافة الجديدة ومن أجل ذلك

يجب علي المديرين مراعاة الآتي:-

- تغيير سياسة الاختيار بحيث تصبح أكثر دقة بما يعكس سمات الثقافة الجديدة.
- تحديد الأفراد المعارضين للتغيير الثقافي.
- انتقاء أسلوب التعامل مع هؤلاء المعارضين بما يعكس ملامح الثقافة الجديدة.

## **إدارة ثقافة المنظمة.**

إن الثقافة والقيادة وجهان لعملة واحدة، فالعديد من ثقافات المنظمات تعكس في حقيقة الأمر قيم مؤسسيها وقياداتها فكلما نجح المديرون في نقل قيمهم إلي فريق العمل بالمنظمة كلما كان هذا الفريق ناجحاً ومن ثم فإن الحديث عن إدارة ثقافة المنظمة يعني في الحقيقة إدارة التغيير الثقافي في المنظمة وفي هذا الصدد يري (Schermerhorn, et al, 1998) أنه يمكن للمديرين إدارة التغيير الثقافي ومن ثم إدارة ثقافة المنظمة من خلال إحدى الاستراتيجيات الآتية:

**الإستراتيجية الأولى: بناء وتعزيز وتغيير الثقافة مباشرة.**

وهو ما يعرف بمدخل التغيير من القمة إلي القاعدة حيث تقوم الإدارة العليا بالدور القيادي في تشكيل وتغيير الثقافة من خلال تعديل السمات المرئية للثقافة مثل اللغة، القصص، الطقوس، البطولات ومن ثم تغيير الدروس المستفادة وتشجيع الأفراد لرؤية الحقيقة كما يراها المديرون، حيث يحاول المديرون إظهار وتطبيق مفاهيم الثقافة الجديدة

مثل الاهتمام بالأفراد، تشجيع العمل الجماعي، تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة، التوجه بالعمل مما يساعد في تهيئة الأفراد لتقبل التغيير وعدم معارضته، ومن أهم مزايا هذه الإستراتيجية إمكانية تنفيذها بسرعة حيث ينحصر التغيير في فريق الإدارة العليا ولكن من عيوبها عدم توافق التغيير مع قيم الأفراد في المستويات الأدنى في المنظمة مما يدفع الأفراد لمقاومة التغيير.

### **الإستراتيجية الثانية: تطوير المنظمة كمدخل لإدارة ثقافة المنظمة.**

من التحديات التي تواجه منظمات اليوم هي كيفية الحفاظ علي ثقافة حيوية وتنافسية مما يحتاج لنوع من التقييم الذاتي المستمر وتقييم البيئة المحيطة، والبحث عن كيفية خلق فرص جديدة في بيئة تمتاز بالتعقيد والتغيير المستمر وتقوم هذه الإستراتيجية علي مبدأ مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير وهو ما يعرف بمدخل التغيير من القاعدة إلي القمة من خلال معرفة آراء وتصورات الأفراد بشأن القيم والمعايير الجديدة ومدى تأييدها أو رفضها وذلك كمحاولة لتحسين قدرة المنظمة على مواجهة مشكلات البيئة الخارجية وحل مشاكلها الداخلية.

وينبغي ملاحظة أنه يمكن الجمع بين الإستراتيجيتين حيث يتم تغيير الثقافة مباشرة بتغيير قيم وأفكار القادة في الإدارة العليا، وفي نفس الوقت يمكن استخدام مدخل التطوير التنظيمي بالحصول علي مشاركة المستويات الأدنى مما يسهم في تغيير ثقافي أكثر فاعلية.

### **قياس ثقافة المنظمة:**

لقد أثار موضوع قياس ثقافة المنظمة جدلاً كبيراً بين الباحثين فحتى الآن لا يوجد اتفاق علي كيفية التعرف علي ثقافة المنظمة وأيضاً كيفية قياسها ونعرض فيما يلي لبعض المحاولات التي بذلت من قبل الباحثين في هذا المجال.

- توصل (Scott, et al, 2003) إلى وجود أكثر من ١٣ وسيلة لقياس ثقافة المنظمة تتفاوت هذه الوسائل إلي حد كبير من حيث الخلفية النظرية لكل منها كما يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة علي عدة عوامل هي مجال البحث، الهدف من البحث توفر المصادر، سهولة التطبيق.
- وفي هذا الصدد يذكر (Reigle,2001) أن الهدف من قياس ثقافة المنظمة هو قياس بعض العناصر أو الخصائص التنظيمية، ويمكن تحقيق هذا الهدف عن طريق

Organizational Culture Assessment (OCA) وهي أداة مسحيه لقياس ثقافة المنظمة بالإضافة لإعطاء نتائج عددية لكل من عناصر الثقافة ، وقد أسفرت دراسته عن مجموعة من النتائج هي:

- أن (OCA) أداة مسح موثوق بها وثبت صحتها لقياس ثقافة المنظمة.
- تمتاز بأنها تعطي نتيجة عامة عن ثقافة المنظمة بالإضافة إلي تحديد نتائج كل عنصر من عناصر الثقافة.
- وسيلة مساعدة لتقييم عملية التغيير.

وفي نفس الموضوع قام مجموعة من الباحثين (Zeitz, et al, 1997) بتصميم أداة مسحية لقياس إدارة الجودة الشاملة وثقافة المنظمة تضمنت ٢٣ بعداً منهم ١٣ بعداً لقياس الجودة الشاملة، و ١٠ أبعاد لقياس ثقافة المنظمة وقد أسفرت نتائجها عن تقديم أداة تساعد الباحثين في قياس الثقافة ومدى تطبيق الجودة الشاملة.

وقد خلص (McKenna 2003) إلي أنه يمكن قياس ثقافة المنظمة من خلال التفتح الذهني للمديرين والاستماع العميق إلي المرؤوسين والعملاء بالإضافة إلي استخدام المسوحات الميدانية، وقد أعتبر التفاعل مع الأفراد هو أرخص وأكثر الطرق فعالية في قياس ثقافة المنظمة وذلك من خلال التغذية العكسية أو ردود أفعال الأفراد، ومن ثم تحديد العوامل الأكثر أهمية بالنسبة للمدير، والتركيز علي ملاحظتها لإمكانية قياسها، وذلك من منطلق المبدأ القائل " ما لم يمكن قياسه لا يمكن إدارته "

ويختلف (Jack, 1997) مع هذا المبدأ حيث يري أنه يمكن قياس ثقافة المنظمة من خلال التركيز علي المعنويات ومعرفة كيف يشعر الأفراد بالمنظمة وذلك من خلال إجراء مسح دوري يعكس مؤشرات عن ثقافة المنظمة السائدة.

ويري (Drukman, et al 1997) أنه يمكن بلورة أساليب قياس ثقافة المنظمة في

ثلاثة نظريات هي:

### النظرية الشمولية Aholistic Approach

وهي تدعو إلي أن يصبح الباحث جزءاً من الثقافة ويعتمد إلي الملاحظة العميقة والدقيقة لكل ما يحدث من حوله.

### النظرية المجازية **Metaphorical or Language Approach**

وهي تحت الباحث علي استخدام أنماط لغة مثل المستندات، التقارير، القصص، الحوارات لكي يكشف عن الأنماط الثقافية السائدة وشبهها ببصمه اليد التي تكشف عن هوية صاحبها.

### النظرية الكمية **Quantitative Approach**

حيث يستخدم الباحث كل من الاستقصاءات والمقابلات الشخصية وذلك بهدف قياس أبعاد معينة في الثقافة السائدة مع إعطاء نتائج رقمية.

وقد خلص ((Drukman, et al 1997)) إلي نتيجتين هامتين هما:

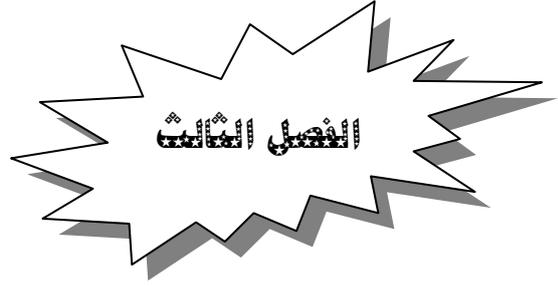
- أ- أن عملية قياس ثقافة المنظمة ليست عملية مستحيلة وإن كانت ليست عملية سهلة.
- ب- أنه يمكن قياس ثقافة المنظمة من خلال الجمع بين الطريقتين الكمية والنوعية معاً وذلك من خلال:-

- مسح أو فحص المنظمة باستخدام قائمة استقصاء تعكس مظاهرو سمات الثقافة والتي تم اكتشافها عن طريق الملاحظة.
- استخدام تحليل السيناريوهات من خلال إجابات المستقصي منهم عن مدي تعبير السيناريو عن واقع منظمهم.

يتضح مما تقدم أن عملية قياس ثقافة المنظمة عملية معقدة وتمثل تحدياً حقيقياً للباحثين علي الرغم من وجود محاولات بحثية لقياس ثقافة المنظمة إلا أنها مازالت محاولات محدودة مما يتيح الفرصة لإجراء المزيد من المحاولات التي تفك رموز ثقافة المنظمة.

## الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم ثقافة المنظمة، حيث بدأنا بعرض المفهوم العام للثقافة ثم عرضنا لبعض التعريفات التي تناولت ثقافة المنظمة وقد خلصنا إلى أن ثقافة المنظمة هي مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تسود المنظمة وتعمل على تشكيل سلوك الأفراد وكيفية مواجهة المشكلات البيئية. ثم عرضنا لبعض النقاط التي تشير إلى أهمية ثقافة المنظمة ثم تناولنا خصائص ثقافة المنظمة وقد خلصنا إلى أن أهم هذه الخصائص تتمثل في الابتكار والقدرة التكيفية والاهتمام بالأفراد وجماعية العمل وروح الفريق والاهتمام بتفاصيل العمل والاهتمام بالنتائج والمنافسة-والتي تمثل المتغيرات المستقلة بالدراسة الميدانية- ثم تناولنا بالشرح مكونات ثقافة المنظمة وأنواعها ومنه انتقلنا لعرض مصادر ثقافة المنظمة وطرق نقلها ثم تناولنا بإيجاز كيفية تغيير وإدارة ثقافة المنظمة وأخيراً تناولنا كيفية قياس ثقافة المنظمة ونعرض فيما يلي نبذة عن الاستغراق الوظيفي وذلك بغرض التعرف على ماهيته وكيفية قياسه وعرض بعض محدداته .



## المقدمة:

يعد موضوع الاستغراق الوظيفي من الموضوعات الهامة التي أولاها الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة. وذلك باعتباره أحد القضايا الرئيسية اللازمة لفهم سلوك الأفراد داخل منظمات الأعمال، بالإضافة إلى تفسير العديد من المتغيرات السلوكية الأخرى مثل الغياب، الأداء، الرضا، دوران العمل.

كما يعد الاستغراق الوظيفي مؤشراً جيداً لبعض سياسات المنظمة مثل التصميم والتوصيف الجيد للوظائف، توافر المناخ التنظيمي الجيد الذي يشجع كل من الالتزام والإبداع.

هذا ويلاحظ تطور دراسة الاستغراق الوظيفي من كونها مجرد دراسة نظرية وصفية بسيطة إلى دراسة توضيحية متعمقة وعلي الرغم من أهمية موضوع الاستغراق الوظيفي، والمحاولات العديدة في تناول هذا الموضوع، إلا أنه مازال هناك نوع من التشويش يحيط بمفهوم الاستغراق الوظيفي، ويظهر هذا بوضوح في الاختلاف الكبير حول وضع وصف دقيق لمفهوم الاستغراق الوظيفي. ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على الاستغراق الوظيفي ومحدداته لذلك نتناول في هذا الفصل ما يلي:

أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي.

ثانياً: الفرق بين الاستغراق الوظيفي وبعض المفاهيم الأخرى.

ثالثاً: محددات الاستغراق الوظيفي.

## مفهوم الاستغراق الوظيفي Job involvement

إن أصل كلمة الاستغراق في اللغة تعود للفعل استغرق (أي بالغ في الشيء وجاوز الحد) ويعد الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً ، فقد أصبح يتردد كثيراً في الدراسات الميدانية، وقد ركزت معظم الأعمال علي تأثيرات الاستغراق الوظيفي علي مجموعة متنوعة من المتغيرات شملت الإدراك الحسي والبقاء و التغذية العكسية وحلول المشاكل ومستوي الطموح. أما الدراسات الميدانية فقد اهتمت بدراسة

الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمجموعة أخرى من المتغيرات تضمنت الجودة، الأداء، الغياب ودوران العمل. وفي ظل هذا التنوع الواسع من الاستخدام قدم الباحثون العديد من التفسيرات المختلفة التي توضح مدى صعوبة وضع تعريف محدد للاستغراق الوظيفي.

واستناداً إلي المراجعة التي قام بها كل من (Saleh and Hosek 1976) للتعريفات التي قدمت من قبل للاستغراق الوظيفي، خلص إلي وجود أربعة تفسيرات تناولت تعريف الاستغراق الوظيفي.

### التفسير الأول:

الذي يري أن الاستغراق هو درجة اهتمام الفرد بعمله باعتباره أهم شيء في حياته. وفي هذا الصدد يري (Dubin, 1968) أن الاستغراق الوظيفي هو "درجة اهتمام الفرد بالعمل، أو بمعنى آخر هو درجة إدراك الفرد أن العمل غاية في حد ذاته، ومصدر أساسي لإشباع الحاجات البارزة للفرد". كما عرف (Lawler and Hall 1970) الاستغراق الوظيفي " بأنه درجة توحد الفرد مع وظيفته التي تعد جزءاً مهماً في حياته، كما تلعب دوراً أساسياً في تحديد هويته وذلك من خلال الفرصة التي يتيحها العمل للفرد لإشباع حاجاته الأساسية"، كما يري (Kanungo, 1982) الاستغراق الوظيفي " كاعتقاد تصوري أو وصفي للوظيفة الحالية ومدى قدرتها علي إشباع الحاجات الحالية".

وعلي نفس هذا النهج يري (Lodahl and Kejner, 1965) أن الاستغراق الوظيفي هو " درجة ارتباط الفرد نفسياً بالعمل ودوره في تشكيل التصور الذاتي للفرد " كما اقترحت (Guion, 1958) أن الاستغراق الوظيفي " يوصف عن طريق الإدراك الحسي للفرد تجاه وظيفته بحيث تصبح الوظيفة بالغة الأهمية في تشكيل حياته ". كما يري (Leong, et al 2003) أن الاستغراق هو " حالة من إدراك الفرد لمدي توائمه النفسي مع عمله طالما أن للعمل القدرة علي إشباع الحاجات البارزة والمتوقعة للفرد"، ويري (Saleh and Hosek 1976) أنه يمكن قياس هذا النوع من الاستغراق بسؤال الفرد عن ما هو مقدار الوقت الذي يكرسه لعمله ومدى إدراكه لأهمية وظيفته في حياته.

### التفسير الثاني:

الذي يري الاستغراق باعتباره موقف عمل. اقترح هذا التفسير من قبل (Allport,1943) الذي عرف الاستغراق الوظيفي " بدرجة مشاركة الفرد في عمله وإشباع حاجات التقدير واحترام الذات والاستقلالية و التعبير الذاتي، كما يرى (Bass 1965) أن شعور الفرد بتقديم مساهمة حقيقية في نجاح المنظمة، وأن لديه الفرصة للمشاركة الفعلية والتهيئة الذاتية لذلك يساعد في تعزيز الاستغراق الوظيفي للفرد.

كما يري (Robbins 1998) أن الاستغراق الوظيفي هو " عملية مشاركة الفرد في وظيفته والتي تستوعب كل طاقته من أجل نجاح أهداف المنظمة " وأنه يمكن قياس هذا النوع من الاستغراق بسؤال الفرد عن مدى إحساسه بأنه مشارك أو مساهم فعال في وظيفته. ويرى (Vroom,1962) أنه يمكن قياسه بسؤال الفرد عن مقدار مشاركته في وظيفته وهل لديه الرغبة في الاستمرار في وظيفته.

### التفسير الثالث:

الذي يري أن الاستغراق الوظيفي هو أحد العناصر الأساسية في احترام الفرد لذاته وفي هذا الصدد يصور (French and Kahn, 1962) الاستغراق الوظيفي "بأنه درجة إدراك الفرد لأهمية وظيفته وتأثيرها في درجة احترامه لنفسه " واستخدم (Siegle,1969) تعريفاً مماثلاً حيث يري أن الاستغراق الوظيفي هو " أهمية العمل في احترام الفرد لذاته وإحساسه بالتقدير والاحترام "، ويرى (Kanungo, 1982) أن الاستغراق الوظيفي هو " درجة ارتباط الفرد نفسياً بوظيفته ومدى تأثير الأداء في احترام الفرد لذاته "

وقد أشار (Hackman,1968) إلي أن هذا النوع من الاستغراق يشير إلي وجود نقص في برامج الأهداف حيث يقوم الفرد بإلزام نفسه بأهداف وضعها هو لنفسه ومن ثم يصبح احترام الذات هو الهدف الأساسي للفرد مما يؤدي لقصر مشاركته وانهماكه في العمل بما يحقق هذا الهدف وقد أشار (Vroom 1962) أنه يمكن قياس احترام الذات من خلال سؤال الفرد عن كم مره يفكر في أمور تتعلق بوظيفته بعد ساعات العمل كما يحتوي مقياس كل من

(Lodahl and Kejner, 1965) علي بعض البنود التي تقيس هذا النوع من الاستغراق

مثل: -

١- أشعر باكتئاب عندما أفشل في أحد الأمور المتعلقة بعملى.

٢- أحياناً أظل مستيقظاً بالليل أفكر في عمل الأيام القادمة.

### التفسير الرابع:

ذكر من قبل (Vroom 1962) والذي صور الاستغراق الوظيفي "بدرجة إدراك الفرد أن أداء وظيفته متطابق مع الخصائص الأساسية في تشكيل مفهومه لذاته (Self – Consept) وقد استخدم هذا النوع في العديد من الدراسات خاصة التي تتعامل مع نظرية الاتساق Consistency وكان عادة ما يقاس بسؤال عن ما إذا كان مستوى الأداء متسقا مع المفهوم الذاتي للفرد أو بشكل أكثر تحديداً يسأل الفرد عما إذا كانت المهارات التي يتطلبها أداء وظيفته متطابقة مع قدراته التي يمتلكها.

وقد نوه (Schwartz,1982) إلى أن هناك الكثير من الحيرة والتشويش في وضع نظرية أو مفهوم دقيق للاستغراق الوظيفي، وأن هذا التشويش لا يقتصر علي المستوي النظري فقط، بل يمتد ليصل إلي الدراسات الميدانية أيضاً ، كما يري (Kanungo 1982) أن مفهوم الاستغراق الوظيفي يتسم بغموض المفهوم وتعدد التعريفات التي تحاول وصفه.

وموجز القول أنه مهما اختلفت التعريفات في تفاصيلها فإنه يمكن الوصول إلي مفهوم عام للاستغراق الوظيفي حيث تدور كل التعريفات المختلفة للاستغراق الوظيفي حول بعد أساسي وهو الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة جزءاً مهماً في حياته وفي تقديره لذاته.

## الفرق بين الاستغراق الوظيفي ومفاهيم أخرى:

استناداً إلى المراجعة التي قامت بها الباحثة لأدبيات موضوع الاستغراق الوظيفي يمكن استخلاص أن أساس الغموض والحيرة التي تسود دراسة مفهوم الاستغراق الوظيفي يكمن في الخلط بين هذا المفهوم ومفاهيم أخرى نعرض لها فيما يلي: -

١- نجد أن بعض الباحثين لا يفرقون بين الاستغراق الوظيفي Job involvement والاستغراق في العمل Work involvement ، بالرغم من أن الاستغراق الوظيفي للفرد في وظيفة معينة يختلف عن استغراقه في العمل بشكل عام حيث تتأثر درجة استغراق الفرد في وظيفة معينة ببيئة العمل، ومدى إسهام تلك الوظيفة في إشباع حاجات الفرد الأساسية. أما الاستغراق في العمل بشكل عام فهو اعتقاد معياري حول قيمة العمل في حياة الفرد وهو أكثر تعبيراً عن الخلفية الثقافية أو القيم التي يعتنقها الفرد حول قيمة العمل في حياته أو هو تعبير عن مدى تطبيع الفرد اجتماعياً مع قيمة العمل.

فاستغراق العمل يشبه أخلاق العمل الذي تشير عموماً إلى القيمة الجوهرية للعمل في حياة الفرد كما يرى كل من (Diefendorff and Lord, 2002) أن الاستغراق الوظيفي هو درجة انشغال الفرد بعمله، أما استغراق العمل فهو درجة أهمية العمل في حياة الفرد كما يرون أنه ليس هناك علاقة طردية بينهم ، فالفرد قد لا يمثل العمل قيمة في حياته ومع ذلك قد يستغرق في وظيفته وذلك لأنه منهمك في النشاطات الخاصة بوظيفته ويهتم بقضاياها.

٢- يرى (Schwartz 1982) أن هناك نوعاً من الخلط بين مفهوم الاستغراق الوظيفي Job involvement وإدمان العمل Work Aholism (من يعمل بلا هوادة) علي الرغم من وجود اختلافات بينهما تكمن في الآتي:

- أ- أن إدمان العمل ليس موقفاً أو اعتقاداً عن الوظائف.
- ب- أن علماء الإدارة لا يقبلون أن السبب الوحيد وراء إدمان العمل هو تلبية كل حاجات الفرد شديد الحب للعمل.

ج- يظهر شديد الحب للعمل نفس أنماط السلوك في أماكن العمل المختلفة، فهو لا يتوفر لديه مشاعر حول وظيفة معينة علي عكس المستغرق وظيفياً الذي يرتبط بوظيفة معينة في موقع معين.

د- علي الرغم من أن بعض المؤلفين اقترحوا أن الاستغراق الوظيفي قد يتعلق بالإلزام الهوسي Obsession – Compulsion حيث لوحظ أن الموظف ذو المستوي المرتفع من الاستغراق الوظيفي لا يرقى إلي أنماط سلوك الفرد شديد الحب للعمل أو مدمن العمل علي سبيل المثال فإن الفرد المستغرق وظيفياً قد لا يتخلى عن حياته الاجتماعية والعائلية والأنشطة الترفيهية.

٣- الخلط بين مفهوم الاستغراق الوظيفي Job involvement والالتزام التنظيمي Organizational Commitment علي الرغم من أن الدراسات أثبتت أن هناك فرقاً بين المفهومين حيث يعد الاستغراق الوظيفي التوصيف النفسي لوظيفة معينة، في حين أن الالتزام التنظيمي هو التوصيف النفسي للمنظمة ككل حيث يقيس الالتزام التنظيمي مدي ارتباط الفرد بالمنظمة ككل ومدي رغبته في البقاء كعضو فيها ومدي اعتقاده بقيم وأهداف المنظمة ومدي استعدادة لبذل جهد أكبر من أجل تحقيق أهداف المنظمة. كما يعد الاستغراق الوظيفي أحد مؤشرات الالتزام التنظيمي للفرد حيث قد يكون الفرد مستغرقاً في وظيفته لكنه غير ملتزم تجاه المنظمة ككل (Liou & Nyhan 1994) ويرى (Leong, et al, 2003) أن كل من الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي نوعان من التزام العمل كما أن لهما علاقة قوية بالالتزام المهني.

٤- كما نجد في كثير من الدراسات الخلط بين مفهوم الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي Job Satisfaction علي الرغم من وجود اختلافات بينهما، حيث يشير الرضا الوظيفي إلي درجة التوجه العاطفي الإيجابي تجاه العمل والتي يعبر عنها بمدي إشباع العمل لحاجات الفرد (Clinebell and Shadwick, 2005). فالشخص الذي يتمتع بمستوي مرتفع من الرضا الوظيفي يحمل مواقف إيجابية نحو الوظيفة ولكن كما أشار (Kanungo, 1982) بأن الاستغراق الوظيفي لا يحدث بالضرورة نتيجة لموقف إيجابي فالفرد قد يكون راضياً جداً عن العمل ولكنه غير مستغرق في وظيفته كما أنه قد يكون مستغرقاً جداً في عمله لكنه غير راضى عنه. وتشير بعض الدراسات الحديثة (Dick & Parkes 2005) أنه يجب

ألا ننظر للرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي كمتغيرات منفصلة، بل يجب الأخذ في الاعتبار التفاعلات المحتملة بينهما وتأثير ذلك التفاعل علي المتغيرات الأخرى مثل الغياب، الأداء، دوران العمل.

٥- يوجد بعض الكتاب الذين يخلطون بين مفهوم الاستغراق الوظيفي والدوافع الداخلية في حين أن الدوافع الداخلية قد تؤدي لزيادة مستوى الاستغراق الوظيفي ويشكك (Morrow, 1983) في وجود إطار فكري متميز للاستغراق الوظيفي يميزه عن غيره من المفاهيم الأخرى مثل أخلاقيات العمل وانغماس أ الذات و توجه المستقبل الوظيفي.

ومن العرض السابق يمكن أن نخلص إلي الآتي:-

تفاوت الآراء بشأن وضع تعريف محدد لمفهوم الاستغراق الوظيفي، وفي محاولة لإزالة بعض هذا التفاوت والغموض الذي يحيط بمفهوم الاستغراق الوظيفي اقترح (Kanungo, 1982) أن يقصر مفهوم الاستغراق الوظيفي علي البعد الإدراكي لمواقف العمل ومن ثم ووفقاً لذلك يجب أن ننظر للاستغراق الوظيفي كأسلوب عام للإدراك النفسي للوظيفة وأنه يختلف عن المفاهيم الأخرى ذات العلاقة مثل الدوافع الداخلية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي.

### **محددات الاستغراق الوظيفي:**

يذكر كل من (Elloy, et al, 1995) أنه يمكن دراسة الاستغراق الوظيفي من منظورين هما:

#### **المنظور الأول:**

دراسة الاستغراق الوظيفي كمتغير ناتج بسبب الاختلافات الشخصية بين الأفراد ويتوقع هذا المنظور أن يحدث الاستغراق طالما توافرت بعض الحاجات والقيم أو توافرت خصائص فردية تهيئ الأفراد ليصبحوا أكثر أو أقل استغراقاً في وظائفهم.

وقد أسفرت نتائج الدراسات السابقة أن هناك العديد من الدراسات الميدانية التي حاولت إبراز أثر المتغيرات الشخصية للفرد علي مستوي الاستغراق الوظيفي وفي هذا الصدد أكد كل من (Hall & Mansfield, 1971) في دراستهما أن العمر من المتغيرات الشخصية المهمة والمؤثرة في مستوي الاستغراق الوظيفي للفرد، كما أكدت دراسة (Schwartz, 1982) وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية متمثلة في السن، مدة

الخدمة والاستغراق الوظيفي وفي هذا الصدد أكدت دراسة (Patel, 1995) علي أهمية المتغيرات الشخصية مثل العمر ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية في تفسير تباين الاستغراق الوظيفي للأفراد وتعد دراسة (Joshi,1999) من أحدث الدراسات التي تناولت بحث العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والمتغيرات الشخصية التي تضمنت الجنس وعدد المرءوسين والمسئولية الاجتماعية ، كما أكدت الدراسة أن العمر والخبرة الوظيفية من المحددات الهامة للاستغراق الوظيفي ويجب التنويه أن الدراسة المتعمقة لتلك الدراسات التي حاولت بحث تأثير العوامل الشخصية المختلفة علي الاستغراق الوظيفي تكشف عدم التناسق في نتائج هذه الدراسات.

### المنظور الثاني:

دراسة الاستغراق الوظيفي باعتباره محصلة لخصائص بيئة العمل حيث أرجع هذا المنظور وجود الاستغراق الوظيفي من عدم وجوده إلي ظروف بيئة العمل المختلفة وان العوامل التنظيمية هي المسؤولة عن تشكيل اتجاهات الفرد نحو العمل بشكل عام ومن ثم التأثير على مستوى أدائه ولقد تم بحث علاقة الاستغراق الوظيفي بالعديد من المتغيرات الخاصة ببيئة العمل مثل دراسة (Lawler & Hall, 1970) التي خلصت إلى أن وجود بيئة تنظيمية تسمح بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وتشجيع الابتكار والتوظيف الصحيح للمهارات تؤدي جميعا إلى زيادة الاستغراق الوظيفي، كما أكدت دراسة (Siegel & Robert 1973) أن لمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات تأثيرا كبيرا على مواقفهم ومعتقداتهم وحافزيتهم للعمل بما يعزز استغراقهم في وظائفهم. كما توصل كل من (Xie & Johns, 1995) في دراستهما إلى انه كلما اتسع نطاق الوظيفة بما يتلاءم مع قدرات الأفراد أدى ذلك إلى تخفيض حدة التوتر لديهم وزيادة استغراقهم واندماجهم مع وظائفهم. وفي نفس السياق وفي دراسة أخرى لبحث العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وخصائص بيئة العمل توصل (Gorn and Kanungo, 1980) إلى أن توافر بيئة عمل جيدة تساعد في توفير حياة متوازنة للفرد سواء على مستوى أدائه الوظيفي أو على مستوى حياته الشخصية كما أكدت الدراسة تأثير الحوافز الداخلية والحوافز الخارجية على مستوى الاستغراق الوظيفي أن الحاجات الخارجية قد تؤدي لاستغراق صاحبها في عمله مثلها مثل الحاجات الداخلية.

نخلص مما سبق إلى أهمية فحص كل من الخصائص الشخصية للأفراد بالإضافة إلى خصائص بيئة العمل في تكوين صورة أعمق وأدق للاستغراق الوظيفي، كما نخلص من الدراسات السابقة بأن المتغيرات الشخصية ومتغيرات بيئة العمل على نفس درجة الأهمية في تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي ومن هذا المنطلق حاولت مجموعة من الدراسات توضيح الأثر التفاعلي للمتغيرات الفردية وبيئة العمل على الاستغراق الوظيفي، حيث حاولت هذه الدراسات بحث فكرة أن الاستغراق الوظيفي ليس محصلة المتغيرات الشخصية بمفردها أو خصائص بيئة العمل بمفردها وإنما من المحتمل أن يكون الاستغراق الوظيفي محصلة للتفاعل بين الخصائص الشخصية وخصائص بيئة العمل ومن الدراسات التي تبنت الإطار التفاعلي دراسة ( Rabinowitz and Hall, 1977) التي خلصت إلى أن وجود بيئة تنظيمية تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتلبي حاجة الأفراد للنمو والتطوير مع زيادة نطاق الوظيفة تؤدي إلى زيادة مستوي استغراق الأفراد في وظائفهم.

وفي هذا الإطار قدم (Litinger,1982) دراسته عن تفاعل كل من الخصائص الفردية وبيئة العمل في التنبؤ بالاستغراق الوظيفي للأفراد، والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين نوعية العمل ووضوح الدور والاستغراق الوظيفي للأفراد.

من العرض السابق نخلص إلى الآتي:

١- أن أهم محددات الاستغراق الوظيفي تتمثل في مجموعة من العوامل نعرض لها فيما يلي:

- الخصائص الشخصية وتتضمن (الأقدمية والحاجة للنمو وأخلاق الفرد والجنس وعدد الأتباع).
- الخصائص الوظيفية وتتضمن (الحافز و استقلالية الوظيفة والتنوع وتوصيف المهام والمشاركة و التغذية العكسية).
- الخصائص الاجتماعية وتتضمن (العمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات ومشاعر النجاح).

- كما أضاف (Elloy, et al, 1995) مجموعة من العوامل التي تساعد في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد ، هذه العوامل هي: -
- توافر كل من الرغبة والقدرة لانهماك الفرد في وظيفته.
  - توافر إطار من القيم التي تحث الفرد على الاستغراق في وظيفته.
  - مراعاة الاختلافات الشخصية بين الأفراد من حيث العمر والتعليم والجنس ومدة الخدمة وقوة الحاجة ومستوى السيطرة والقوة.
  - إثراء الوظيفة أثناء التصميم بما يتناسب وإمكانيات وقدرات الفرد.
  - مراعاة خصائص العمل والتي تتضمن تنوع المهام ووضوحها وأهميتها.
  - تشجيع الإدارة لمشاركة الأفراد حتى لو اختلفت معهم في الآراء.
  - توفير مساحة من الإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة في بيئة العمل.
  - يلعب المشرفون دورا بارزا في تشجيع الفرد على الاستغراق في وظيفته من خلال اعتناقه لقيم الثقة بالآخرين وقيمة الإبداع والقدرة على تعزيز دور مرؤوسيه في العمل.

٢- أثبتت الدراسات أن الاستغراق الوظيفي أحد الأبعاد الرئيسية لفهم سلوكيات الأفراد داخل المنظمات كما أن له العديد من الآثار الايجابية (Scott,2001) التي تتمثل في:

- زيادة الأداء الفردي والجماعي .
- التحسين المستمر للجودة .
- انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل.
- زيادة الالتزام بقيم وأهداف المنظمة .
- التحسين المستمر في الإنتاج.

٣- نخلص من دراسة موضوع الاستغراق الوظيفي إلى مجموعة من الخصائص التي تميز الأفراد ذوي الاستغراق الوظيفي المرتفع والتي تميزهم عن الأفراد ذوي الاستغراق الوظيفي المنخفض،(Elloy, et al, 1995) وهذه الخصائص هي: -

- يعتبر الأفراد الأكثر استغراقا أكثر حافزية في العمل وأكثر حاجة لوظائف تتمثل خصائصها في التنوع والاستقلال وإثبات الذات والتغذية العكسية.

- يعتبر الأفراد الأكثر استغراقا أكثر اعتقادا أن مواهبهم مستغلة استغلالا جيدا.
- أكثر رغبة وقدرة على التفاعل مع الآخرين.
- أكثر إدراكا لفرص النمو في وظائفهم.
- أكثر رضا عن الإشراف والاستجابة لتوجيهات المشرفين.
- أكثر التزاما لوظائفهم ومنظماتهم.
- من المتوقع أن يكونوا أقل رغبة في ترك العمل.
- يواجهون مستوى منخفضا من الاحتراق النفسي.

#### ٤ - من مراجعة أدبيات الاستغراق الوظيفي نخلص إلى حقيقة يصعب إغفالها في بيئة

الأعمال ألا وهي أن حب العمل أحد العوامل الهامة في زيادة كفاءة وفعالية الأداء بالإضافة إلي زيادة الإنتاجية إلا أن الكثير من المديرين يعتبرون فكرة خلق حب العمل لدى رؤوسهم مهمة صعبة، على الرغم من ظهور العديد من النظريات الحديثة التي تدعو إلى أهمية خلق نوع من حب العمل داخل المنظمات ومن ثم دعم الاستغراق الوظيفي للأفراد .

وفى هذا الصدد قدم لنا (Scott,2001) مجموعة من الخطوات التي تساعد في خلق نوع من الاستغراق الوظيفي لدى الأفراد ، وهذه الخطوات تتمثل في:

- استعداد المدير للتعامل مع الاستغراق باعتباره تحدياً جديداً يحتاج لمهارات جديدة واستبعاد أفكار قديمة.
- محاولة المدير الحصول علي حب رؤوسيه للعمل، وهنا يجب أن يعي المدير أنه أمام اختلافات شخصية للأفراد مما يحتاج لمعالجة كل منهم علي حدة وعدم تعميم أسلوب واحد علي كافة الأفراد .
- تحسين بيئة العمل وذلك من خلال إزالة العناصر غير المرغوبة وإضافة العناصر المرغوبة.

- خلق بيئة عمل جديدة وذلك من خلال تكامل مجموعة من العوامل منها: -

- الحوافز والابتعاد عن البيروقراطية في اختيار الأفراد والابتعاد عن التوصيف القديم للوظيفة وإحلاله بمقابلات تتضمن توضيح الدور، الأهداف، الموارد المتاحة لإنجازها ومدى أهمية مساهمة كل فرد في تحقيق هذه

الأهداف مما يساعد في توجيه طاقات الأفراد، والاحتفاظ بهم، والحصول على أعلى مستويات الأداء.

- إعطاء فرص حقيقية للأفراد الذي يتوافر لديهم الرغبة والقدرة على المشاركة والتعاون مع الآخرين والاستفادة من هذه المشاركة في إنجاز المهام الأساسية.
- الاتصال المباشر بين المدير والعاملين، والتأكيد على دوره في تحسين بيئة العمل وتوفير المناخ المناسب للإبداع، وأنه بحاجة لأفكار واقتراحات مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأنه على أتم الاستعداد لتطبيق الأفكار التي تساعد في تحسين وتطوير الوظائف.

وفي هذا الصدد يري (Klein,1984) أنه يمكن لإدارة المنظمة دعم سياسة الاستغراق الوظيفي لا عن طريق مجموعة من العوامل منها: -

- الدعم القائم على التدريب.
- الانهماك أو الاستغراق الإشرافي.
- إعطاء قدر من السلطة والمسئولية للمشرفين.
- توفير شبكات الاتصال التوجيهية.
- استبدال المشرفين الذين لا يتوفر لديهم القدرة والرغبة على التعاون مع الآخرين.

وفي محاولة لفهم أعمق وأدق لمفهوم الاستغراق الوظيفي يري (Robbins,1998) أن مصطلح الاستغراق (Involvement) أصبح يستخدم لتغطية العديد من التقنيات والمفاهيم الأخرى مثل مشاركة الأفراد ، مشاركة الإدارة، ديمقراطية العمل، التفويض، ملكية الأفراد ، وعلى الرغم من أن لهذه الأفكار بعض الخصائص الفريدة التي تميزها، إلا أنها جميعا تشترك في جوهر واحد ألا وهو انهماك أو استغراق الفرد أو الموظف وأن المنطق وراء الاستغراق الوظيفي هو زيادة الحافز للعمل وزيادة الالتزام بأهداف المنظمة وخفض معدلات الغياب وترك العمل. ومن الجدير بالذكر أن المشاركة ليست بديلا للاستغراق فالمشاركة شكل من أشكال الاستغراق.

## الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الاستغراق الوظيفي، فبدأنا بعرض مختلف التعريفات الخاصة بالاستغراق الوظيفي وقد بينا أن الاستغراق الوظيفي هو الارتباط النفسي بين

الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات أهمية كبيرة في حياته وفي تقديره لذاته. ثم عرضنا لبعض الفروق بين الاستغراق الوظيفي وبعض المفاهيم الأخرى مثل الاستغراق في العمل وإدمان العمل والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والدوافع الداخلية وعلى الرغم من تفاوت الآراء والخلط بين هذه المفاهيم فإنه يمكن القول أن هناك إطاراً خاصاً لمفهوم الاستغراق الوظيفي يميزه عن غيره من المفاهيم الأخرى. ثم عرضنا لبعض الدراسات التي تناولت محددات الاستغراق الوظيفي وقد بينا أن أهم هذه المحددات تتمثل في الخصائص الشخصية للأفراد وخصائص بيئة العمل. وأخيراً يتضح أن الكثير من التباين في الاستغراق الوظيفي ما يزال يحتاج إلى المزيد من المحاولات التي تساعد في تفهم محددات الاستغراق الوظيفي، ونعرض فيما يلي للدراسة الميدانية والتي تمثل إحدى المحاولات لكشف بعض محددات الاستغراق الوظيفي .

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية
- منهجية البحث وتتضمن
  - مجتمع البحث
  - أساليب التحليل الإحصائي
- التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية

**تعريف مؤسسة الأهرام  
محل الدراسة الميدانية**

## تمهيد:

نتناول في هذا المبحث تعريفاً بمؤسسة الأهرام التي تم اختيارها من بين المؤسسات الصحفية كمجال للدراسة الميدانية وقد وقع الاختيار علي تلك المؤسسة لما لها من مكانة عظيمة في قطاع الصحافة فهي تعد من أقدم وأعرق الصحف العربية التي مازالت تحتفظ بمكانتها علي الرغم من مرور أكثر من مائه وثلاثين عاماً علي ظهورها. وسوف نعرض في هذا المبحث نبذة مختصرة عن نشأة وتطور هذه المؤسسة، وطبيعة نشاطها، وأهم المراكز التابعة لها.

## أولاً: نشأة وتطور المؤسسة:

هي احدي المؤسسات الصحفية العريقة والتي تعتبر من أقدم المؤسسات الصحفية المصرية والعربية، فقد تأسست في شهر أغسطس ١٨٧٦ م في الإسكندرية في شارع البورصة المتفرع من ميدان القناصل (المنشية حالياً) علي يد سليم وبشارة تقلا، وكانت جريدة الأهرام في بداية صدورها جريدة أسبوعية وبعد مرور نحو شهرين علي صدور الأهرام أصدر الأخوان سليم وبشارة تقلا جريدة يومية سميت آنذاك(صدي الأهرام) وذلك في أكتوبر ١٨٧٦م وتعد هذه الجريدة أول جريدة يومية تصدر في مصر، ثم انتقلت الأهرام إلي القاهرة في (شارع مظلوم) في نوفمبر ١٨٩٩م وقد شهدت الأهرام توسعاً كبيراً وتدعيماً لوجودها المؤسسي بعدما انتقلت إلي مبناها الجديد (بشارع الجلاء) حيث بدأت في توسيع خدماتها وإنشاء عدد من المراكز المتخصصة مثل مركز الأهرام للإدارة والحاسب الآلي ومركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية، مركز الميكروفيلم، مركز الترجمة والنشر والذي يستوعب أكثر من ١٤ لغة في جميع فروع المعرفة والعلم ، كما أنشأت عدداً من المؤسسات التجارية منها وكالة الأهرام للإعلان، ومطابع الأهرام التجارية. وكان أهم ما يميز الأهرام في تلك الفترة ما يلي:

- ١- الاهتمام بالدقة في عرض الأخبار.
- ٢- احترام مهنة الصحافة حيث كان يري سليم تقلا أن الصحافة رسالة ووظيفة تأبي علي حاملها الإذلال باللفظ أو التعبير.
- ٣- السلاسة والوضوح في العرض.
- ٤- كانت الأهرام نافذة للمفكرين والرواد العرب.

- ٥- كانت جريدة كل المصريين وليست جريدة حزب أو سلطة.
- ٦- عدم الإسفاف والتشهير.
- ٧- الحياد إذا تنافرت الأحزاب.
- ٨- الأمانة الصحفية قبل السبق الصحفي وسيادة شعار (الصحافة أولاً).

ولقد تولي رئاسة تحرير جريدة الأهرام ورئاسة مجلس إدارتها نخبة من الرواد في الكتابة والصحافة وكانوا وفقاً لترتيبهم:

سليم تقلا، بشارة تقلا، خليل مطران، داود بركات، أنطون الجميل، أحمد الصاوي محمد، عزيز مرزا، محمد حسنين هيكل، علي أمين، د/ عبد القادر حاتم، أحمد بهاء الدين، إحسان عبد القدوس، يوسف السباعي، علي حمدي الجمال، عبد الله عبد الباري، إبراهيم نافع، صلاح الغمري.

ويبلغ عدد العمالة في مؤسسة الأهرام أكثر من ١٣٠٠٠ عامل، وشهدت السنوات الأخيرة نجاحاً ملحوظة للمؤسسة حيث ازداد حجم الأعمال بها من حوالي نصف مليون جنية مصري عام ١٩٦٠م إلى أكثر من مليار جنية مصري عام ٢٠٠٠ ويرجع هذا الإنجاز إلي ما حققته المراكز المتخصصة والإعلانات وإيرادات التوزيع علي الترتيب.

### **ثانياً: طبيعة نشاط المؤسسة:**

تقوم المؤسسة بالعديد من الأنشطة منها أعمال الطباعة والترجمة والنشر والتوزيع والإعلان وتقديم الخدمات الاستشارية في مجالات التسويق، التدريب، التنظيم وتكنولوجيا المعلومات، الإدارة ونظم المعلومات والميكرو فيلم كما تقوم المؤسسة بإنتاج العديد من الصحف والمجلات اليومية والأسبوعية ومنها:

- (١) جريدة الأهرام - يومية.
- (٢) جريدة الأهرام المسائي - يومية، مسائية، تزود القارئ بأخر الأخبار التي تغطي الأحداث الجارية في نفس اليوم.
- (٣) الأهرام الدولي - يومية تصدر لتلبية اهتمامات واحتياجات القارئ العربي في الخارج.
- (٤) الأهرام العربي - مجلة أسبوعية ترصد التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والفنية والرياضية والدينية في مصر والعالم العربي.

- (٥) الأهرام الرياضي – مجلة رياضية وفنية تصدر أسبوعياً.
- (٦) الأهرام الاقتصادي – مجلة اقتصادية أسبوعية تعرض القضايا الاقتصادية المصرية والعربية والدولية وتقدم خدمات الاستثمار والتصدير والبنوك.
- (٧) الأهرام ويكلي – جريدة أسبوعية تصدر باللغة الإنجليزية تهتم بتقديم تحليلات وتحقيقات إخبارية لأهم القضايا العالمية وشئون الشرق الأوسط برؤية مصرية.
- (٨) الأهرام إبدو – جريدة أسبوعية تصدر باللغة الفرنسية تعكس الرؤية المصرية للأحداث الإقليمية والعالمية.
- (٩) الشباب – مجلة ثقافية اجتماعية شهرية تهدف إلي تغطية اهتمامات الشباب وتدعيم معارفهم ومهاراتهم.
- (١٠) نصف الدنيا – مجلة اجتماعية نسائية – أسبوعية.
- (١١) علاء الدين – مجلة لشئون الطفل – أسبوعية.
- (١٢) البيت – أول مجلة شهرية متخصصة في الديكور والفنون المعمارية في مصر والشرق الأوسط.
- (١٣) لغة العصر – أحدث مجلة شهرية من إصدارات الأهرام، تقدم خدمة متميزة في عالم الكمبيوتر والإنترنت والاتصالات.

وتتضافر جهود أقسام التحرير في عمل متواصل طوال ٢٤ ساعة في اليوم حتى تصل صحف ومجلات مؤسسة الأهرام إلي قرائها وتضم هيئة التحرير رئيس التحرير ومديري ونواب ومساعدى ومستشارى رئيس التحرير لكل جريدة أو مجلة، بالإضافة إلي عدد كبير من المحررين الذين يعملون في جلب وإعداد المادة الصحفية في الأقسام الصحفية المختلفة ومنها:

- |                                 |                        |
|---------------------------------|------------------------|
| – قسم الأخبار الداخلية          | – قسم الأخبار الخارجية |
| – قسم التحقيقات                 | – القسم الدبلوماسي     |
| – قسم رئاسة الجمهورية           | – القسم الرياضي        |
| – القسم الاقتصادي القسم العسكري | – قسم الحوادث والقضايا |
| – قسم الأدب                     | – قسم المرأة           |
| – قسم المحافظات                 | – صفحة الرأي           |
| – السينما والمسرح               | – القسم الديني         |

- الشؤون العربية والتنظيمات السياسية
- السكرتارية الفنية
- المتابعة
- ألدسك المركزي
- ألدسك المحلي.

بالإضافة إلى مجموعة من الأقسام المساعدة للأقسام الصحفية السابقة منها: قسم المعلومات والأبحاث، قسم المراجعة والتصحيح، قسم التصوير، قسم الاستماع السياسي.

### **ثالثاً: أهم المراكز المتخصصة بمؤسسة الأهرام.**

حرصت مؤسسة الأهرام علي توفير كافة احتياجاتها من المعلومات عن طريق إنشاء العديد من مراكز المعلومات الإدارية والتي تسعى إلي توفير البيانات اللازمة في الوقت المناسب ومن أهم هذه المراكز ما يلي:

#### **١- مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية**

- أنشأ هذا المركز عام ١٩٦٨ ويعد مركزاً علمياً مستقلاً يعمل في إطار مؤسسة الأهرام.
- يهتم المركز بدراسة كافة الموضوعات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية المرتبطة بمصر والوطن العربي

#### **٢- مركز الأهرام للإدارة والحاسبات الإلكترونية (أماك)**

- أنشأ المركز عام ١٩٦٨ وهو مركز متخصص في استخدام الحاسبات الالكترونية يخدم كافة الأنشطة بمؤسسة الأهرام بالإضافة إلي خدمة ما يزيد علي ١٥٠ جهة من الجهات الحكومية والشركات العامة والخاصة ومراكز الأبحاث.
- يتميز المركز بما يتوافر لديه من كفاءات عالية وأجهزة حديثة متطورة.
- يقوم المركز بأداء العديد من المهام منها:
  - أ- تحليل وتصميم النظم والبرامج للتطبيقات وتنفيذها في كل من المجالات التجارية والعلمية.
  - ب- التدريب والتعليم وتنظيم دورات عامة وخاصة في علوم الحاسب سواء للعاملين بالمؤسسة أو من خارج المؤسسة.

ج- تقديم خدمات للجهات الخارجية مثل الدعم الفني لعملائه في إنشاء مراكز حاسبات خاصة وتدريب الكوادر الفنية اللازمة، تقديم الاستشارات الخاصة بنظم المعلومات واختيار وتقديم النظم المناسبة، تأجير وقت تشغيل علي الحاسب الآلي، إعداد وتسجيل البيانات لهذه الجهات، التمثيل التجاري والتوكيلات في مجال الحاسبات الآلية، تقديم خدمات الانترنت، النشر الإلكتروني.

### ٣- مركز الأهرام للتنظيم وتكنولوجيا المعلومات.

- أنشأ المركز منذ عام ١٩٦٩ ويعد أول مركز مصر عربي متخصص في تقنيات المعلومات تنظيمياً وحفظاً واسترجاعاً.
- يعمل المركز علي حل مشكلة تراكم الوثائق والمستندات الورقيه بالمؤسسة وتحويلها إلي نظم معلومات حديثة باستخدام تقنيات المصغرات الفيلمية وأقراص الليزر الضوئية.
- يقدم المركز خدمة تحويل الأرشيفيات الميكروفيلمية إلي أرشيفيات الكترونية تتعامل مع الحاسبات الإلكترونية.
- يعمل المركز علي تقديم خدمات المعلومات المباشرة للمستخدمين سواء مراكز الأبحاث أو المكتبات العامة والمتخصصة أو الجهات الأخرى أو الأفراد، وذلك اعتماداً علي رصيد المؤسسة من مصادر المعلومات الورقية أو الإلكترونية أو المسجلة علي الميكروفيش أو الميكروفيلم.
- يحظى المركز بمجموعة من الخبراء المتخصصون في نظم وتكنولوجيا المعلومات والتوثيق والميكروفيلم بالإضافة إلي أحدث المعدات التكنولوجية لإنتاج المصغرات الفيلمية والأقراص المدمجة، كما يحظى المركز بمركز تدريب متخصص في مجالات التقنيات الحديثة لحفظ واسترجاع الوثائق ومختلف نظم المعلومات الإدارية والمالية.

### ٤- مركز الأهرام للترجمة والنشر

- أنشأ المركز عام ١٩٨٥ ويعد أول مركز متخصص في العالم العربي تم اعتماده من الأمم المتحدة والهيئات الدولية لترجمة ونشر وثائقها ودراساتها.

- يقوم المركز بأداء مجموعة من الأنشطة مثل ترجمة كثير من المؤلفات والدراسات والمراجع بمختلف اللغات، كما يقدم خدمة الترجمة لكثير من المنظمات الدولية والإقليمية والشركات والهيئات المحلية والناشرين العالميين، كما يتولى المركز نشر العديد من المؤلفات التي تساهم في تحقيق التنوير الثقافي ومواكبة أحدث معارف العصر.

#### ٥- مركز تأريخ الأهرام

- أنشأ المركز عام ١٩٩٣
- يهدف المركز إلي نشر الوعي التاريخي والمعرفة الواعية التي تصل الحاضر بالماضي وتفسر الكثير من التغيرات من خلال التأريخ والمعالجة العلمية لمختلف الموضوعات في سائر المجالات السياسية والثقافية والفكرية والاجتماعية.

# منهجية البحث

## **تمهيد**

يوضح هذا المبحث الأسلوب التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف البحث حيث يعرض لمنهجية البحث والتي تتضمن منهج البحث، ومصادر الحصول علي البيانات المستخدمة في إعداد البحث، أداة جمع البيانات، مجتمع البحث، أساليب التحليل الإحصائي.

### **أولاً: أسلوب البحث :**

اعتمدت الباحثة علي المنهج الاستنباطي الذي يعتمد علي مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد أبعاد المشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث والدراسة، وتجميع بيانات من الواقع لاختبار صحة هذه الفروض باستخدام المقاييس الإحصائية فإذا ثبت صحتها فإنها تضاف إلي المعرفة النظرية.

### **ثانياً: البيانات ومصادر الحصول عليها :**

لإنجاز أهداف هذا البحث اعتمدت الباحثة علي نوعين من البيانات وهما:

#### **أ - البيانات الثانوية:**

وهي البيانات والمعلومات المنشورة والمتوفرة والتي سبق تجميعها وتسجيلها لأغراض متعددة، وقد تم الاستعانة بالبيانات الثانوية من مصادر الداخلية والخارجية، ومن المصادر الداخلية إدارة شئون العاملين بمؤسسة الأهرام وذلك للحصول علي البيانات الخاصة بأعداد العاملين، وتوزيعها بالمؤسسة ومن المصادر الخارجية للبيانات الثانوية الأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث وذلك للحصول علي التأصيل العلمي للمشكلة محل البحث.

#### **ب - البيانات الميدانية:**

وهي البيانات التي تم جمعها خصيصاً لأغراض البحث الحالي واستكمال النقص في البيانات الثانوية وقد تم الاعتماد علي قائمة الاستقصاء في تجميع هذه البيانات وتفريغها وتحليلها لاختبار فروض البحث.

### ثالثاً: أداة جمع بيانات البحث:

تم الاعتماد علي قائمة الاستقصاء لتجميع بيانات البحث وقد تم تقسيم القائمة إلي جزئين الجزء الأول مكون من ٣٦ عبارة لقياس خصائص ثقافة المنظمة والجزء الثاني مكون من ٦ عبارات لقياس الاستغراق الوظيفي وذلك علي النحو التالي:

الجزء الأول: لقياس خصائص ثقافة المنظمة المتمثلة في الآتي:

- جماعية العمل: العبارات من ١ إلي ٧ .
- الابتكار : العبارات من ٨ إلي ١٤ .
- احترام الأفراد: العبارات من ١٥ إلي ٢٣ .
- الاهتمام بتفاصيل العمل: العبارات من ٢٤ إلي ٢٧ .
- المنافسة: العبارات من ٢٨ إلي ٣١ .
- القدرة علي التكيف: العبارات من ٣٢ إلي ٣٦ .

الجزء الثاني: لقياس الاستغراق الوظيفي العبارات من ٣٧ إلي ٤٢ .

وفيما يتعلق بالإجابات سواء في العبارات الخاصة بالمتغيرات المستقلة أو المتغير التابع كانت الباحثة تطلب من المستقضي منهم إبداء مدي موافقتهم أو عدم موافقتهم علي هذه العبارات من خلال خمس إجابات وفقاً لمقياس (ليكرت الخماسي) وهو أحد أنواع مقاييس الاتجاهات، وذلك لقياس اتجاهات مديري مؤسسة الأهرام تجاه الثقافة الخاصة بالمؤسسة وهذه الإجابات هي موافق تماماً ، موافق ، محايد ، غير موافق، غير موافق تماماً، وقد أعطيت الأوزان ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ للإجابات السابقة علي الترتيب.

وقامت الباحثة بمراجعة القوائم بعد تجميعها ثم ترميز الإجابات وذلك لإدخال البيانات لمعالجتها باستخدام الحاسب الآلي من خلال الإصدار الثاني عشر للبرنامج الإحصائي SPSS.

### رابعاً: مجتمع البحث:

تجري الدراسة التطبيقية في منظمة من منظمات قطاع الخدمات والتي تنتمي لقطاع الصحافة، وهي مؤسسة الأهرام، وذلك بهدف التعرف علي ثقافة مؤسسة صحفية لها ريادتها في عالم الصحافة ودراسة أثر خصائص ثقافة المنظمة علي الاستغراق الوظيفي بالتطبيق علي مديري مؤسسة الأهرام، ونتيجة لصعوبة إجراء مقابلة شخصية

مع كافة مديري المؤسسة محل الدراسة الميدانية ، فقد اعتمدت الباحثة علي عينة عشوائية طبقية من إجمالي عدد المديرين.

وقد اختارت الباحثة المستويات الإدارية العليا والوسطي والمباشرة وذلك باعتبارهم أكثر الفئات تأثيراً في تشكيل ثقافة المنظمة، كما أنهم أكثر الفئات تفهما لطبيعة المتغيرات والتي تمثل خصائص ثقافة المنظمة. ويبلغ حجم العينة المختارة (٢٥٠) مفردة تمثل حوالي ٥٣% من الحجم الكلي للمديرين بالمؤسسة البالغ عددهم (٤٧٤) مديرا (سجلات شئون العاملين بمؤسسة الأهرام) وقد بلغت الاستثمارات الصحيحة (٢٣٧) استثمارة وهي تمثل ٥٠% من الحجم الكلي للمديرين حيث استبعدت ١٣ استثمارة لعدم صلاحيتها.

ويتمثل هذا العدد في مستوي الإدارة العليا في شاغلي وظائف (مدير عام ونائب مدير عام، ورئيس تحرير، ونائب رئيس تحرير) أما مستوي الإدارة الوسطي فيحتوي علي شاغلي وظائف (مدير إدارة، ونائب مدير إدارة)، أما مستوي الإدارة المباشرة فيحتوي علي شاغلي وظائف (رئيس قسم، نائب رئيس قسم، رئيس صفحة) وفيما يلي يوضح الجدول رقم (٤-١)، (٤-٢) حجم مجتمع البحث والعينة المختارة وفقا للمستوى الإداري والنوع.

#### جدول رقم (٤-١)

#### حجم مجتمع وعينة البحث وفقا للمستوى الإداري

فئات مجتمع البحث	حجم المجتمع	حجم العينة المختارة
الإدارة العليا	٣٢	٢٣
الإدارة الوسطي	١١٠	٥٦
الإدارة المباشرة	٣٣٢	١٥٨
الإجمالي	٤٧٤	٢٣٧

جدول رقم (٢-٤)  
حجم مجتمع وعينة البحث وفقا للنوع (ذكور وإناث)

فئات مجتمع البحث	حجم المجتمع	حجم العينة المختارة
ذكور	٣٨٤	١٩٢
إناث	٩٠	٤٥
الاجمالي	٤٧٤	٢٣٧

والتوزيع السابق لمفردات عينة البحث يمثل التوزيعات الداخلية لكل إدارة بالمؤسسة حيث تعمل كل إدارة بناءا علي هيكل تنظيمي داخلي يحكم العمل بها ويحدد طبيعة نشاط كل إدارة والمستوي الإداري لكل فرد بها (إدارة شئون العاملين).

### خامسا: أساليب التحليل الإحصائي:

بعد مراجعة استمارات الاستقصاء والتأكد من خلوها من الأخطاء تم ترميز وتفريغ البيانات إلكترونياً، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

#### ١- حساب معاملي الثبات والصدق:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbachs Reliability Coefficient لحساب معامل الثبات وذلك لبيان مدى التناسق الداخلي بين الإجابات الواردة في قائمة الاستقصاء وذلك لإمكانية الاعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية الأخرى ، كما تم حساب معامل الثبات لبحث مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة علي مجتمع البحث.

#### ٢- معامل الارتباط:

ويستخدم هذا المعامل لتحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) والمتغيرات المستقلة(خصائص ثقافة المنظمة).

#### ٣- تحليل الانحدار البسيط:

وقد تم استخدام هذا التحليل لقياس العلاقة السببية بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والممثلة في (خصائص ثقافة المنظمة) والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي).

#### ٤- تحليل الانحدار المتعدد:

وكان الهدف من استخدام هذا التحليل تحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة (خصائص ثقافة المنظمة) علي المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) والتعرف علي معنوية النموذج المستخدم في هذه الدراسة.

## التحليل الإحصائي للبيانات

## تمهيد:

نتناول في هذا المبحث التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية وذلك علي النحو التالي:

أولاً: معاملي الثبات والصدق.

ثانياً: اختبارات الفروض.

### أولاً: معاملي الثبات والصدق:

وقد قامت الباحثة بإجراء اختبارات للتأكد من ثبات المقياس Reliability عن طريق قياس مدى تذبذب قيم القائمة، ومدى دقة نتائجها، ومدى الاعتماد على القائمة في قياس أثر مجموعة من خصائص ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي وقد تم حساب معامل الثبات (Alpha) للأسئلة التي تشتمل عليها قائمة الاستقصاء وذلك لبحث مدي إمكانية تعميم نتائج الدراسة الميدانية ، ويوضح الجدول رقم (٣) معامل الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء حيث أن قيمة معامل الصدق تساوي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات.

#### جدول رقم (٣-٤)

#### معاملي الثبات والصدق

المحاور	البيان	معامل الثبات (ألفا)	معامل الصدق
الأول	ثقافة المنظمة	٠.٩٦٩	٠.٩٨٤
	جماعية العمل	٠.٩١٦	٠.٩٥٧
	الابتكار	٠.٩١١	٠.٩٥٤
	احترام الأفراد	٠.٩٣٦	٠.٩٦٧
	الاهتمام بمراحل العمل	٠.٦٦٤	٠.٨١٥
	المنافسة	٠.٧٩٤	٠.٨٩١
الثاني	القدرة علي التكيف	٠.٧٤٨	٠.٨٦٥
	الاستغراق الوظيفي	٠.٦٦٦	٠.٨١٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباطاً قوياً بين إجابات نفس المفردات في الأوقات المختلفة، حيث أن معامل ألفا للثبات كان قريباً من الواحد الصحيح حيث

تراوحت قيمة معامل الثبات لعناصر ثقافة المنظمة (المحور الأول) بين (٠.٦٦٤) للبعد الرابع (الاهتمام بمراحل العمل) و (٠.٩٣٦) للبعد الثالث (احترام الأفراد) كما بلغ معامل ألفا للثبات لثقافة المنظمة ككل (٠.٩٦٩) ، وللاستغراق الوظيفي (٠.٦٦٦) مما يعنى أنه يوجد ارتباط قوى بين إجابات المستقصى منهم وهذا مؤشر لارتفاع مستوى الثبات.

وبعد التأكد من ثبات نتائج قائمة الاستقصاء تم التحقق من صدق القائمة Validity بمعنى مدى تغطية القائمة لأهداف البحث ومدى كفايتها لإثبات فروض البحث وقياس متغيراتها، حيث بلغ معامل الصدق (٠.٩٨٤) لثقافة المنظمة ، كما بلغ (٠.٨١٦) للاستغراق الوظيفي، وهو ما يعني أنها جميعاً معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج علي مجتمع البحث.

## **ثانياً: اختبارات الفروض.**

لتحقيق أهداف البحث تم تقسيم الفروض إلي فرضين أساسيين وعدد من الفروض الفرعية نعرض لها فيما يلي:

### **الفرض الرئيسي الأول:**

ينص هذا الفرض علي أنه " لا يوجد اختلاف معنوي من حيث درجة التأثير بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي " و لاختبار صحة هذا الفرض تم تقسيمه إلي الفروض الفرعية الآتية:

- ١- لا يوجد اختلاف معنوي من حيث درجة التأثير بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي حسب النوع.
- ٢- لا يوجد اختلاف معنوي من حيث درجة التأثير بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي حسب المستوى الإداري.

### **اختبار الفرض الفرعي الأول:**

ينص هذا الفرض علي " لا يوجد اختلاف معنوي من حيث درجة التأثير بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي حسب النوع " و لاختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة أثر خصائص ثقافة المنظمة (X) علي الاستغراق الوظيفي (y) من وجهة نظر كل من الذكور والإناث ، وقد أكدت نتائج

الدراسة عدم صحة هذا الفرض حيث أظهرت النتائج وجود اختلاف معنوي بين كل من الذكور والإناث، وهذا ما يوضحه جدول الانحدار البسيط رقم (٤-٤) ، (٤-٥) التالي:

**جدول رقم (٤-٤)**

**تقديرات نماذج الانحدار البسيط للذكور**

الترتيب	معامل التحديد $r^2$	المعنوية p-value	قيمة ت (t)	معاملات الانحدار B	قيمة ف (f)	المتغيرات المستقلة
٣	٠.٣٤٥	٠.٠٠٠	١٠.٠٠١	٠.٤٣٥	١٠٠.٠١٣	جماعية العمل $X_1$
٢	٠.٣٤٦	٠.٠٠٠	١٠.٠٣٧	٠.٣٨٧	١٠٠.٧٣٣	الابتكار $X_2$
٦	٠.٢٦٥	٠.٠٠٠	٨.٢٧٩	٠.٣١٨	٦٨.٥٣٧	الاهتمام بالأفراد $X_3$
٤	٠.٣٢٤	٠.٠٠٠	٩.٥٤٣	٠.٤٧٤	٩١.٠٦٠	الاهتمام بمراحل العمل $X_4$
١	٠.٤٩٣	٠.٠٠٠	١٣.٥٨٣	٠.٥٧٢	١٨٤.٤٩٢	المنافسة $X_5$
٥	٠.٣١٩	٠.٠٠٠	٩.٤٣٤	٠.٣٩٨	٨٩.٠٠	القدرة على التكيف $X_6$
مؤشر اجمالي	٠.٥٢٢	٠.٠٠٠	١٤.٤٠٢	٠.٦٣٩	٢٠٧.٤١٤	ثقافة المنظمة X

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق:

١- وجود علاقة طردية بين خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي (تظهر هذه العلاقة من خلال إشارة معامل الانحدار الموجبة) بالإضافة إلى معنوية جميع معاملات الانحدار عند مستوى معنوية ١% ولا شك أن هذا المستوى العالي من

المعنوية يعنى أن هذه الخصائص تعكس علاقات حقيقية لا ترجع إلى عامل الصدفة مما يعنى أن زيادة الاهتمام بهذه الخصائص يزيد من مستوى الاستغراق الوظيفي.

٢- أن أهم خصائص ثقافة المنظمة التي تؤثر علي الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر الذكور العاملين في مؤسسة الأهرام محل الدراسة هي:

خاصية المنافسة وهي تفسر ٤٩.٣% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) يليها الابتكار ويفسر ٣٤.٦% من التغيرات التي تحدث في مستوى الاستغراق الوظيفي ، ثم تأتي خاصية جماعية العمل في الترتيب الثالث وهي تفسر ٣٤.٥% من التغيرات التي تحدث في مستوى الاستغراق الوظيفي، ثم جاءت خاصية الاهتمام بمراحل العمل في الترتيب الرابع وهي تفسر ٣٢.٤% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ، ثم جاءت خاصيتي القدرة على التكيف والاهتمام بالأفراد في الترتيب الخامس والسادس علي التوالي وهما يفسران علي التوالي ٣١.٩% ، ٢٦.٥% من التغيرات التي تحدث في مستوى الاستغراق الوظيفي.

٣- تفسر ثقافة المنظمة كمؤشر اجمالي ٥٢.٢% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي للذكور العاملين بمؤسسة الأهرام.

#### جدول رقم (٥-٤)

#### تقديرات نماذج الانحدار البسيط للإناث

المتغيرات المستقلة	قيمة ف (f)	معاملات الانحدار B	المعنوية p-value	قيمة ت (t)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الترتيب
جماعية العمل X <sub>1</sub>	٥.٤٠٨	٠.٢٦٦	٠.٠٢٥	٢.٣٢٦	٠.١١٢	٤
الابتكار X <sub>2</sub>	٩.٩٧٩	٠.٢٧٨	٠.٠٠٣	٣.١٥٩	٠.١٨٨	٣
الاهتمام بالأفراد X <sub>3</sub>	٣.٩٤٣	٠.٢١٥	٠.٠٥٣	١.٩٨٦	٠.٠٨٤	٦

٥	٠.١٠٧	٢.٢٦٥	٠.٠٢٩	٠.٣٣٣	٥.١٣١	الاهتمام بمراحل العمل X <sub>4</sub>
٢	٠.١٩٩	٣.٢٦٩	٠.٠٠٢	٠.٤١٦	١٠.٦٨٦	المنافسة X <sub>5</sub>
١	٠.٥٠٢	٦.٥٨٢	٠.٠٠٠	٠.٥٨٥	٤٣.٣٢١	القدرة على التكيف X <sub>6</sub>
مؤشر اجمالي	٠.٣٣٠	٤.٦٠٠	٠.٠٠٠	٠.٦٣٣	٢١.١٥٨	ثقافة المنظمة X

### المصدر: نتائج التحليل الاحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق:

١- وجود علاقة طردية بين خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي (تظهر هذه العلاقة من خلال إشارة معامل الانحدار الموجبة) بالإضافة إلى معنوية جميع معاملات الانحدار حيث تشير النتائج إلى معنوية كل من ثقافة المنظمة كمؤشر اجمالي وخاصة القدرة على التكيف والمنافسة والابتكار عند مستوى معنوية ١% بالإضافة إلى معنوية كل من خاصية جماعية العمل والاهتمام بالأفراد والاهتمام بمراحل العمل عند مستوى معنوية ٥% مما يعني أن درجة الثقة في هذه النتائج تصل إلى ٩٩.٩% ، ٩٥% كحد أدنى.

٢- أن أهم خصائص ثقافة المنظمة التي تؤثر على الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر الإناث العاملات في مؤسسة الأهرام محل الدراسة هي:  
القدرة على التكيف، وتفسر ٥٠.٢% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، يليها المنافسة وتفسر ١٩.٩% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي، ثم يأتي الابتكار في المركز الثالث ويفسر ١٨.٨% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي يليه جماعية العمل وهي تفسر ١١.٢% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي ثم يأتي الاهتمام بمراحل العمل ، الاهتمام بالأفراد في المركزين الخامس والسادس علي التوالي وهما يفسران ١٠.٧% ، ١% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي

٣- تفسر ثقافة المنظمة كمؤشر إجمالي ٣٣% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي للإناث العاملات بمؤسسة الأهرام.

### تشير النتائج السابقة إلى:

١- انخفاض درجة تأثير خصائص ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي للإناث بصفة عامة عن الذكور.

٢- انخفاض القوة التفسيرية لثقافة المنظمة كمؤشر إجمالي على الاستغراق الوظيفي للإناث عن الذكور حيث بلغ معامل التحديد ٠.٥٠٢ ، ٠.٣٣٠ للذكور والإناث على التوالي مما يعنى أن الخصائص محل الدراسة تفسر ٥٠.٢ % من التغيرات التي تحدث في مستوى الاستغراق الوظيفي للذكور في حين تفسر ٣٣% من التغيرات التي تحدث في مستوى الاستغراق الوظيفي للإناث.

٣- تفاوت آراء كل من الذكور والإناث حول الخصائص الأساسية لثقافة المنظمة وأثرها على مستوى الاستغراق الوظيفي، فبينما تأتي خاصية المنافسة في الصدارة لدى الذكور تأتي في المركز الثاني لدى الإناث، كما تحتل خاصية الابتكار المركز الثاني لدى الذكور في حين تحتل المركز الثالث لدى الإناث، بالإضافة إلى خاصية جماعية العمل التي تحتل المركز الثالث والرابع لدى كل من الذكور والإناث على التوالي، كما تحتل خاصية القدرة على التكيف المركز الخامس لدى الذكور بينما تأتي في الصدارة لدى الإناث وأخيراً تأتي خاصية الاهتمام بالأفراد في المركز السادس لدى كل من الذكور والإناث مما يعنى اتفاق كل من الذكور والإناث على مدى تأثير هذه الخاصية على الاستغراق الوظيفي. وترى الباحثة انه يمكن إرجاع تفاوت آراء كل من الذكور والإناث بشأن تأثير خصائص ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي إلى مجموعة من المتغيرات مثل المتغيرات الشخصية وتتمثل في (القيم الشخصية للفرد، الحاجة للنمو) ومتغيرات تنظيمية تتمثل في (الحوافز ، إثراء الوظيفة) ومتغيرات اجتماعية تتمثل في (اختلاف ادوار الإناث عن الذكور).

يتضح من التحليل السابق رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص علي أنه "يوجد اختلاف معنوي من حيث درجة التأثير بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي حسب النوع".

#### اختبار الفرض الفرعي الثاني:

ينص هذا الفرض علي أنه "لا يوجد اختلاف معنوي من حيث درجة التأثير بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي حسب المستوي الإداري" ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة أثر خصائص ثقافة المنظمة (X) علي الاستغراق الوظيفي (y) من وجهة نظر كل مستوى من المستويات الإدارية ، وقد أكدت نتائج الدراسة عدم صحة هذا الفرض حيث أظهرت النتائج وجود اختلاف معنوي بين المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطي ، الإدارة المباشرة) ، وهذا ما توضحه جداول الانحدار البسيط رقم (٤-٦) ، (٤-٧) ، (٤-٨) التالية:

#### جدول رقم (٤-٦)

#### تقديرات نماذج الانحدار البسيط بالنسبة للإدارة العليا

الترتيب	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المعنوية p-value	قيمة ت (t)	معاملات الانحدار B	قيمة ف (f)	المتغيرات المستقلة
٤	٠.٣٠٠	٠.٠٠٧	٣.٠٠٢	٠.٤١٥	٩.٠١٣	جماعية العمل X <sub>1</sub>
١	٠.٦٣١	٠.٠٠٠	٥.٩٩٤	٠.٥٥٧	٣٥.٩٣٤	الابتكار X <sub>2</sub>
٣	٠.٣٤٠	٠.٠٠٤	٣.٢٨٦	٠.٥٦١	١٠.٧٩٩	الاهتمام بالأفراد X <sub>3</sub>
٦	٠.١٦٤	٠.٠٥٦	٢.٠٢٦	٠.٢٣٨	٤.١٠٦	الاهتمام بمراحل العمل X <sub>4</sub>
٢	٠.٥٢٨	٠.٠٠٠	٤.٨٤٤	٠.٧٤٥	٢٣.٤٦٣	المنافسة X <sub>5</sub>
٥	٠.٢٥٨	٠.٠١٣	٢.٧٠٤	٠.٥١٥	٧.٣١٠	القدرة على التكيف X <sub>6</sub>
مؤشر اجمالي	٠.٥٢٥	٠.٠٠٠	٤.٨١٩	٠.٧٢٣	٢٣.٢٢٠	ثقافة المنظمة X

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق:

١- وجود علاقة طردية بين خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي تتضح من خلال إشارة معامل الانحدار الموجبة بالإضافة إلى معنوية جميع معاملات الانحدار عند مستوى معنوية ٥% مما يعنى أن الخصائص محل الدراسة تعكس بالفعل الثقافة السائدة.

٢- أن أهم خصائص ثقافة المنظمة التي تؤثر على الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر الإدارة العليا هي خاصية الابتكار حيث تصدر اولويات الإدارة العليا فهي تفسر ٦٣% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي يليها المنافسة حيث تفسر ٥٣% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي ثم الاهتمام بالأفراد وهي تفسر ٣٤% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي يليها جماعية العمل ثم القدرة على التكيف وأخيراً الاهتمام بمراحل العمل وتفسر هذه الخصائص على التوالي ٣٠%، ٢٦%، ١٦% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي وقد يتناسب هذا الترتيب مع طبيعة عمل الإدارة العليا خاصة في المؤسسات الصحفية والتي تتميز بالتغيير المستمر لمواكبة كل ما هو جديد من تقنيات وأساليب الأداء المختلفة بالإضافة إلى شدة المنافسة سواء كانت منافسة داخلية بين الأفراد أو منافسة خارجية بين المؤسسات وبعضها البعض. ومن ثم يرى مديري الإدارة العليا أنه كلما توفرت لدى الأفراد فرص التجديد وتطبيق الأفكار الجديدة بالإضافة إلى معايير المنافسة الموضوعية بين الأفراد وأيضاً بين المؤسسات كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

### جدول رقم (٧-٤)

#### تقديرات نماذج الانحدار البسيط بالنسبة للإدارة الوسطي

المتغيرات المستقلة	قيمة ف (f)	معاملات الانحدار B	قيمة ت (t)	المعنوية p-value	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الترتيب
X <sub>1</sub> جماعية العمل	١٢.٥٩٧	٠.٢٧٢	٣.٥٤٩	٠.٠٠١	٠.١٨٩	٦
X <sub>2</sub> الابتكار	١٢.٨١٥	٠.٢٢٠	٣.٥٨٠	٠.٠٠١	٠.١٩٢	٥
X <sub>3</sub> الاهتمام بالأفراد	١٤.٢٢٤	٠.٢٩٧	٣.٧٧١	٠.٠٠٠	٠.٢٠٨	٤

٢	٠.٢٧٦	٠.٠٠٠	٤.٥٤٠	٠.٤٣١	٢٠.٦١٢	الاهتمام بمراحل العمل $X_4$
١	٠.٥٤٣	٠.٠٠٠	٨.٠١٦	٠.٥٢٣	٦٤.٢٥٨	المنافسة $X_5$
٣	٠.٢٣٩	٠.٠٠٠	٤.١١٧	٠.٢٨٦	١٦.٩٤٧	القدرة على التكيف $X_6$
مؤشر اجمالي	٠.٣٩١	٠.٠٠٠	٥.٨٨٤	٠.٤٩٠	٣٤.٦٢٧	ثقافة المنظمة $X$

### المصدر: نتائج التحليل الاحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق:-

١- وجود علاقة طردية بين خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي مما يعني أن أي زيادة في خصائص ثقافة المنظمة تؤدي إلى زيادة في مستوى الاستغراق الوظيفي.

٢- معنوية جميع معاملات الانحدار عند مستوى معنوية ١% مما يعني أن الخصائص محل الدراسة تعكس بالفعل الثقافة السائدة.

٣- أن أهم خصائص ثقافة المنظمة تأثيرا على الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر الإدارة الوسطي هي المنافسة يليها الاهتمام بمراحل العمل ثم القدرة على التكيف، الاهتمام بالأفراد ثم الابتكار وأخيرا جماعية العمل. وقد يتناسب هذا مع طبيعة عمل الإدارة الوسطي حيث يركز مديري الإدارة الوسطي علي سيادة روح المنافسة سواء الداخلية والخارجية بين الأفراد وذلك كسبيل لتحقيق أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة بأفضل السبل بالإضافة إلى الاهتمام بمراحل العمل وذلك على اعتبار أن الإدارة الوسطي هي حلقة الوصل بين الإدارة العليا المسؤولة عن إصدار القرارات والإدارة المباشرة المسؤولة عن تنفيذ هذه القرارات ومن ثم الاهتمام بكافة تفاصيل العمل حتى تتمكن من القيام بدورها على أكمل وجه وربما يفسر تأخر ترتيب خاصية الابتكار إلى مسؤولية الإدارة الوسطي المحدودة في إمكانية التجديد والتغيير.

### جدول رقم (٨-٤)

تقديرات نماذج الانحدار البسيط بالنسبة للإدارة المباشرة.

الترتيب	معامل التحديد $R^2$	المعنوية $p$ -value	قيمة ت (t)	معاملات الانحدار B	قيمة ف	المتغيرات المستقلة
---------	---------------------	---------------------	------------	--------------------	--------	--------------------

					(f)	
٣	٠.٣٩٦	٠.٠٠٠	١٠.١١٩	٠.٣٦٨	١٠٢.٣٩٠	جماعية العمل X <sub>1</sub>
٤	٠.٣٦٠	٠.٠٠٠	٩.٣٧٦	٠.٣٨١	٨٧.٩٠٣	الابتكار X <sub>2</sub>
٦	٠.٣٢١	٠.٠٠٠	٨.٤١٩	٠.٣٥٢	٧٠.٨٧٢	الاهتمام بالأفراد X <sub>3</sub>
٥	٠.٣٣٢	٠.٠٠٠	٨.٨١٣	٠.٥٧٤	٧٧.٦٦٨	الاهتمام بمراحل العمل X <sub>4</sub>
٢	٠.٤٣٣	٠.٠٠٠	١٠.٩٢٠	٠.٥٦٣	١١٩.٢٣٩	المنافسة X <sub>5</sub>
١	٠.٥٠٢	٠.٠٠٠	١٢.٥٤٤	٠.٥٢٦	١٥٧.٣٤٨	القدرة على التكيف X <sub>6</sub>
مؤشر اجمالي	٠.٥٣٢	٠.٠٠٠	١٣.٣١٤	٠.٦١٢	١٧٧.٢٦٦	ثقافة المنظمة X

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق:-

١- وجود علاقة طردية بين خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي مما يعنى أن أي زيادة في خصائص ثقافة المنظمة تؤدي إلى زيادة في مستوى الاستغراق الوظيفي.

٢- معنوية جميع معاملات الانحدار عند مستوى معنوية ١% مما يعنى أن الخصائص محل الدراسة تعكس بالفعل الثقافة السائدة.

٣- أن أهم خصائص ثقافة المنظمة تأثيراً على الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر الإدارة المباشرة هي القدرة على التكيف يليها المنافسة ثم جماعية العمل، الابتكار، الاهتمام بمراحل العمل وأخيراً الاهتمام بالإفراد.

يتضح مما سبق اختلاف الإدارة المباشرة مع كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطي في ترتيب أولويات خصائص ثقافة المنظمة وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي حيث تولي الإدارة المباشرة الاهتمام الأكبر لخاصية (القدرة على التكيف) وقد يفسر ذلك اهتمام مديري الإدارة المباشرة بالتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية وتؤثر على وظائفهم أو مكانتهم مما يجعلهم في استعداد لمواجهة أي تغير يحدث، كما يتضح اهتمام مديري الإدارة المباشرة بخاصية المنافسة والتي تعد من دعائم العمل الصحي

بالإضافة إلى الاهتمام بخاصية جماعية العمل والابتكار وقد يفسر ذلك بناءً على قلة عدد الأفراد في كل قسم مما يسمح بوجود نوع من الاتصال المباشر بين الأفراد مما يتيح الفرصة للأفراد في عرض ومناقشة الأفكار الجديدة.

وربما يأتي تأخر ترتيب خاصية الاهتمام بمراحل العمل نتيجة لتعدد وتداخل مراحل العمل في المؤسسات الصحفية والتحديد الدقيق لهذه المراحل مما يؤدي بدوره إلى التركيز على النتائج بدلاً من التركيز على مراحل العمل المختلفة بالإضافة إلى اختصاص كل إدارة مباشرة بمرحلة من مراحل العمل ومن ثم تركيز كل إدارة على المرحلة المختصة بها دون المراحل الأخرى.

تشير النتائج الواردة في الجداول رقم (٤-٦) ، (٤-٧) ، (٤-٨) إلى:

١- معنوية غالبية معاملات الانحدار عند مستوى عالي من المعنوية حيث بلغ مستوى المعنوية لغالبية المتغيرات ١% ولاشك أن هذا المستوى العالي من المعنوية لمعاملات الانحدار يعنى أن الخصائص محل الاختبار تعكس علاقات حقيقية في المستويات الإدارية المختلفة.

٢- تباين القوة التفسيرية لثقافة المنظمة (كمؤشر اجمالى) على الاستغراق الوظيفي في المستويات الإدارية المختلفة حيث بلغ معامل التحديد (٠.٥٢٥ ، ٠.٣٩١ ، ٠.٥٣٢) لكل من الإدارة العليا والإدارة الوسطي والإدارة المباشرة على التوالي مما يعنى أن ثقافة المنظمة تفسر ٥٢.٢% من التغيرات التي تحدث في مستوى الاستغراق الوظيفي لمديري الإدارة العليا، في حين تفسر ثقافة المنظمة ٣٩.١% من التغيرات التي تحدث في مستوى الاستغراق الوظيفي لمديري الإدارة الوسطي، بينما تفسر ثقافة المنظمة ٥٣.٢% من التغيرات التي تحدث في مستوى الاستغراق الوظيفي لمديري الإدارة المباشرة.

٣- تباين القوة التأثيرية لخصائص ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي في المستويات الإدارية المختلفة.

٤- اختلاف كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطي والإدارة المباشرة بشأن أهمية خصائص ثقافة المنظمة وأثرها على الاستغراق الوظيفي، حيث تحتل خاصية الابتكار المركز الأول لدى الإدارة العليا بينما تأتى في المركز الخامس لدى الإدارة

الوسطي كما تأتي في المركز الرابع لدى الإدارة المباشرة، أما خاصية المنافسة فتحتل الصدارة لدى الإدارة الوسطي بينما تأتي في المركز الثاني لكل من الإدارة العليا والإدارة المباشرة على السواء، كما تأتي خاصية الاهتمام بالأفراد في المركز الثالث لدى الإدارة العليا بينما تأتي في المركز الرابع والسادس لكل من الإدارة الوسطي و الإدارة المباشرة على التوالي أما بشأن خاصية جماعية العمل فهي تأتي في المركز الرابع لدى الإدارة العليا بينما تأتي في المركز السادس للإدارة الوسطي كما تحتل المركز الثالث للإدارة المباشرة أما خاصية القدرة على التكيف فتأتي في المركز الخامس للإدارة العليا بينما تأتي في المركز الثالث لدى الإدارة الوسطي في حين تحتل الصدارة لدى الإدارة المباشرة وأخيرا تحتل خاصية الاهتمام بمراحل العمل المركز السادس في أولويات الإدارة العليا بينما تأتي في المركز الثاني للإدارة الوسطي في حين تأتي في المركز الخامس لدى الإدارة المباشرة.

تشير النتائج السابقة إلى وجود اختلافات معنوية بين المستويات الإدارية محل الدراسة فيما يتعلق بخصائص ثقافة المنظمة وأثرها على الاستغراق الوظيفي وترى الباحثة أن هذا الاختلاف قد يرجع إلى اختلاف مهام كل مستوى من المستويات الإدارية بالإضافة إلى مدى إدراك كل مستوى إداري لثقافة المنظمة ومدى تأثيرها على إمكانية تحقيق مستوى عالي من الاستغراق الوظيفي للأفراد، في ضوء ما سبق يمكن القول بان الفرض العدمي الذي ينص على أنه " لا يوجد اختلاف معنوي من حيث درجة التأثير بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي حسب المستوي الإداري " هو فرض مرفوض وقبول الفرض البديل.

#### **اختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني :**

والذي ينص علي أنه " لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي " وتشير النتائج إلى عدم صحة هذا الفرض حيث أوضحت مصفوفة الارتباط (جدول رقم ٩) وجود علاقات ارتباط معنوية ايجابية بين خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي وفيما يلي نعرض لنتائج مصفوفة الارتباط:

## جدول رقم (٩-٤)

## معاملات الارتباط بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي	ثقافة المنظمة	القدرة على التكيف	المنافسة	الإهتمام بمراحل العمل	الاهتمام بالأفراد	الإبتكار	جماعية العمل	المتغيرات
							١	جماعية العمل
						١	٠.٧٧	الإبتكار
					١	٠.٧٦	٠.٧٤	الاهتمام بالأفراد
				١	٠.٤٢	٠.٤٦	٠.٤٥	الاهتمام بمراحل العمل
			١	٠.٥١	٠.٦٣	٠.٦٧	٠.٥٦	المنافسة
		١	٠.٦٦	٠.٤٨	٠.٦٧	٠.٦٨	٠.٦١	القدرة على التكيف
	١	٠.٨٣	٠.٧٩	٠.٦٥	٠.٨٧	٠.٨٩	٠.٨٦	ثقافة المنظمة
١	٠.٧٠	٠.٦٤	٠.٦٦	٠.٥٣	٠.٥١	٠.٥٨	٠.٥٦	الاستغراق الوظيفي

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط طردي قوى بين ثقافة المنظمة (كمؤشر إجمالي) والاستغراق الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٠) وهو مؤشر على أن أي زيادة في خصائص ثقافة المنظمة سوف يترتب عليها زيادة في مستوى الاستغراق الوظيفي، بالإضافة إلى وجود ارتباط معنوي بين خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي حيث تشير النتائج إلى وجود ارتباط طردي قوى بين (المنافسة) كخاصية من خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٦) مما يؤكد على أهمية دعم المنظمة لروح المنافسة الموضوعية بين العاملين لديها وبين المنظمات المنافسة في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بها، كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط طردي قوى بين (القدرة على التكيف) كخاصية من خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٤) مما يؤكد أن اتسام ثقافة المنظمة بالقدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) يعد عاملاً هاماً في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد.

كما يوضح الجدول السابق وجود ارتباط طردي متوسط بين (الإبتكار) كخاصية من خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

(٠.٥٨) مما يعنى أهمية دعم المنظمة للأفكار والمقترحات الجديدة وتوفير فرص حقيقية للمبدعين والتي تساعد بدورها في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد، كما يتضح وجود ارتباط طردي متوسط بين (جماعية العمل) والاستغراق الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٥٦) مما يعنى زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد كلما اتسمت ثقافة المنظمة بالعمل الجماعي وسيادة روح الفريق، كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين (الاهتمام بمراحل العمل) والاستغراق الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٥٣) مما يعنى أن اهتمام المنظمة بمراحل العمل المختلفة يضمن اهتمام الأفراد بكافة جزئيات العمل وشعورهم بأهمية كل مرحلة من مراحل العمل مما يساعد في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم، وأخيراً تشير النتائج إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين خاصية (الاهتمام بالأفراد) والاستغراق الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٥١) مما يعنى أن اتسام ثقافة المنظمة بالاهتمام بالأفراد يعد عاملاً هاماً في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي حيث أن شعور الأفراد بأنهم موضع اهتمام وتقدير المنظمة يزيد من ارتباطهم النفسي بوظائفهم ومن ثم زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي. مما سبق يتضح وجود علاقات ارتباط معنوية بين خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي ومن ثم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على " توجد علاقة ارتباط معنوي بين خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي ".

#### اختبار صحة الفرض الرئيسي الثالث :

والذي ينص علي أنه " لا يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي " ولاختبار هذا الفرض تم اختبار الفروض الفرعية التالية:

**الفرض الفرعي الأول:** " لا يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل والاستغراق الوظيفي ".

**الفرض الفرعي الثاني:** " لا يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بالابتكار والاستغراق الوظيفي ".

**الفرض الفرعي الثالث:** " لا يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بالاهتمام بالأفراد والاستغراق الوظيفي ".

الفرض الفرعي الرابع: " لا يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بالاهتمام بمراحل العمل والاستغراق الوظيفي".

الفرض الفرعي الخامس: "لا يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بالمنافسة والاستغراق الوظيفي".

الفرض الفرعي السادس: " لا يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بالقدرة علي التكيف والاستغراق الوظيفي".

#### اختبار الفرض الفرعي الأول:

ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل والاستغراق الوظيفي " ولاختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة بتطبيق أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة مدى تأثير جماعية العمل ( $X_1$ ) كخاصية من خصائص ثقافة المنظمة علي الاستغراق الوظيفي ( $Y$ ) وقد أكدت نتائج الدراسة عدم صحة هذا الفرض حيث تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي معنوي لجماعية العمل علي الاستغراق الوظيفي ، وهذا ما يوضحه جدول تقديرات نموذج الانحدار البسيط الآتي:

#### جدول رقم (١٠-٤)

#### تقديرات نموذج الانحدار البسيط

( اثر جماعية العمل على الاستغراق الوظيفي )

التقديرات				المتغيرات المستقلة	قيمة ف (f)	معامل التحديد $R^2$
المعنوية. p-valu	قيمة ت (t)	معامل الانحدار B				
٠.٠٠٠٠	٢٤.٠٨٦	٢.٨٤٣	الحد لثابت	جماعية العمل $X_1$	١١٣.٨٥	٠.٣٢٦
٠.٠٠٠٠	١٠.٦٧٠	٠.٣٢٣	$X_1$			

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق:

١- معنوية نموذج الانحدار المقدر لخاصية جماعية العمل كخاصية ثقافية وأثرها على الاستغراق الوظيفي حيث أن  $F = 113.85$  عند مستوي معنوية (١%) والتي تعتبر قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعنى إمكانية الاعتماد على هذه الخاصية في التنبؤ بإمكانية زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد.

٢- وجود علاقة طردية بين جماعية العمل (كمتغير مستقل) والاستغراق الوظيفي (كمتغير تابع) وتظهر هذه العلاقة من خلال إشارة معامل الانحدار الموجبة مما يعني أن زيادة اهتمام الإدارة في مؤسسة الأهرام ببعدها جماعية العمل يزيد من درجة الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين بها.

٣- بلغ معامل التحديد (٠.٣٢٦) مما يعني أن خاصية جماعية العمل تفسر ٣٢.٦% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي.

يتضح من التحليل السابق وجود تأثير معنوي لخاصية جماعية العمل على الاستغراق الوظيفي ومن ثم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

### اختبار الفرض الفرعي الثاني :

ينص هذا الفرض علي أنه " لا يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بالابتكار والاستغراق الوظيفي " وتوضح النتائج عدم صحة هذا الفرض حيث يشير نموذج الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للابتكار كخاصية من خصائص ثقافة المنظمة علي الاستغراق الوظيفي ويتضح ذلك من جدول الانحدار البسيط التالي:

#### جدول رقم (١١-٤)

#### تقديرات نموذج الانحدار البسيط

#### ( اثر الابتكار على الاستغراق الوظيفي )

التقديرات				المتغيرات المستقلة	قيمة ف (f)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
المعنوية . p-valu	قيمة ت (t)	معامل الانحدار B	الحد الثابت			
٠.٠٠٠٠	١٩.٩٢٧	٢.٧٠٣	الحد الثابت	الابتكار X <sub>2</sub>	١٠٥.٧٠	٠.٣١٠
٠.٠٠٠٠	١٠.٢٨١	٠.٣٥٣	X <sub>2</sub>			

#### المصدر: نتائج التحليل الاحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق:

- ١- معنوية نموذج الانحدار المقدر لخاصية الابتكار كخاصية ثقافية وأثرها على الاستغراق الوظيفي حيث أن ف = ١٠٥.٧٠ عند مستوي معنوية (١%) والتي تعتبر قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعني إمكانية الاعتماد على هذه الخاصية في التنبؤ بإمكانية زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد.
- ٢- وجود علاقة طردية بين الابتكار (كمتغير مستقل) والاستغراق الوظيفي (كمتغير تابع) وتظهر هذه العلاقة من خلال إشارة معامل الانحدار الموجبة مما يعني أن الاهتمام ببعده الابتكار وتشجيع الأفكار الجديدة يزيد من درجة الاستغراق الوظيفي للأفراد.
- ٣- بلغ معامل التحديد (٠.٣١٠) مما يعني أن خاصية الابتكار تفسر ٣١% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي.

يتضح من التحليل السابق رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على " يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة التي تتسم الابتكار والاستغراق الوظيفي " .

### اختبار الفرض الفرعي الثالث:

ينص هذا الفرض علي أنه " لا يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بالاهتمام بالأفراد والاستغراق الوظيفي " وتشير نتائج تحليل الانحدار إلى عدم صحة هذا الفرض حيث ثبت أن الاهتمام بالأفراد يؤثر تأثيراً معنوياً على مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### جدول رقم (١٢-٤)

#### تقديرات نموذج الانحدار البسيط

( اثر الاهتمام بالأفراد على الاستغراق الوظيفي )

التقديرات				المتغيرات المستقلة	قيمة ف (f)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
المعنوية. p-valu	قيمة ت (t)	معامل الانحدار B	الحد الثابت			
٠.٠٠٠٠	٢١.٧١٧	٢.٨٠٤	الحد الثابت	الاهتمام	١٠٠.٤٨	٠.٣٠٠
٠.٠٠٠٠	١٠.٠٢٤	٠.٣٤٢	X <sub>3</sub>	بالأفراد X <sub>3</sub>		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق:

- ١- معنوية نموذج الانحدار المقدر لخاصية الاهتمام بالأفراد كخاصية ثقافية وأثرها على الاستغراق الوظيفي عند مستوي معنوية (١%) ، مما يعني إمكانية الاعتماد على هذا النموذج في التنبؤ بإمكانية زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد.
- ٢- وجود علاقة طردية بين الاهتمام بالأفراد والاستغراق الوظيفي وتظهر هذه العلاقة من خلال إشارة معامل الانحدار الموجبة مما يعني إمكانية زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد عن طريق زيادة اهتمام الإدارة بهؤلاء الأفراد وإشباع حاجتهم للتقدير والاحترام.
- ٣- بلغ معامل التحديد (٠.٣٠٠) مما يعني أن خاصية الاهتمام بالأفراد تفسر ٣٠% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي.

يتضح من التحليل السابق رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على " يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة التي تتسم الاهتمام بالأفراد والاستغراق الوظيفي".

#### اختبار الفرض الفرعي الرابع :

ينص هذا الفرض علي أنه " لا يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بالاهتمام بمراحل العمل والاستغراق الوظيفي " وفيما يتعلق بهذا الفرض فقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار عدم صحة هذا الفرض حيث ثبت أن الاهتمام بمراحل العمل يؤثر تأثيراً معنوياًً علي مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول رقم (١٣-٤)

#### تقديرات نموذج الانحدار البسيط

( اثر الاهتمام بمراحل العمل على الاستغراق الوظيفي )

التقديرات				المتغيرات المستقلة	قيمة ف (f)	معامل التحديد R2
المعنوية. p-valu	قيمة ت (t)	معامل الانحدار B	الحد الثابت			
٠.٠٠٠٠	٧.٣٣١	١.٦٦٠	الحد الثابت	الاهتمام بمراحل العمل	١١٤.٧	٠.٣٢٨
٠.٠٠٠٠	١٠.٧١٠	٠.٥٤٧	X <sub>4</sub>	X <sub>4</sub>		

#### المصدر: نتائج التحليل الاحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق:

- ١- وجود علاقة طردية بين (الاهتمام بمراحل العمل) (والاستغراق الوظيفي) مما يعني أن زيادة الاهتمام بمراحل العمل المختلفة يزيد من شعور الأفراد بالمسئولية ومن ثم زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم.
- ٢- تفسر خاصية الاهتمام بمراحل العمل ٣٢.٨% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي.

٣- معنوية نموذج الانحدار المقدر حيث تبلغ قيمة (ف) ١١٤.٧ عند مستوي معنوية ١% والتي تعتبر قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعنى إمكانية الاعتماد على هذه الخاصية في التنبؤ بإمكانية زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد.

تؤكد النتائج السابقة وجود تأثير معنوي لخاصية الاهتمام بمراحل العمل على الاستغراق الوظيفي مما يعنى رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

#### اختبار الفرض الفرعي الخامس :

ينص هذا الفرض علي أنه " لا يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة التي تنسم بالمنافسة والاستغراق الوظيفي " وقد أوضحت نتائج الدراسة عدم صحة هذا الفرض وهذا ما يوضحه جدول تحليل الانحدار التالي:

#### جدول رقم (٤-١٤)

#### تقديرات نموذج الانحدار البسيط ( اثر المنافسة على الاستغراق الوظيفي )

التقديرات				المتغيرات المستقلة	قيمة ف (f)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
المعنوية P-Value	قيمة ت (t)	معامل الانحدار B				
٠.٠٠٠٠	١١.٠٠١	١.٨٥٧	الحد الثابت			
٠.٠٠٠٠	١٣.٢٤٤	٠.٥٣٣	X <sub>5</sub>	المنافسة X <sub>5</sub>	١٧٥.٤١	٠.٤٢٧

#### المصدر: نتائج التحليل الاحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق:

١- وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل (المنافسة) وبين المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) مما يعنى أن تشجيع روح المنافسة بين الأفراد وكذلك بين المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات المنافسة الأخرى يزيد من الاستغراق الوظيفي للأفراد.

٢- تفسر خاصية (المنافسة) ٤٢.٧% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات مستقلة أخرى.

٣-معنوية نموذج الانحدار المقدر حيث تبلغ قيمة (ف) ١٧٥.٤ عند مستوي معنوية ١% والتي تعتبر قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعنى إمكانية الاعتماد على هذه الخاصية في التنبؤ بإمكانية زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد.

تؤكد النتائج السابقة وجود تأثير معنوي لخاصية المنافسة على الاستغراق الوظيفي مما يعنى رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

#### اختبار الفرض الفرعي السادس :

ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة التي تتسم بالقدرة على التكيف والاستغراق الوظيفي " وفيما يتعلق بهذا الفرض فقد أثبتت نتائج الدراسة عدم صحة هذا الفرض حيث أثبت نموذج الانحدار وجود تأثير معنوي لخاصية القدرة على التكيف أحد خصائص ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول رقم (١٥-٤)

تقديرات نموذج الانحدار البسيط  
( اثر القدرة على التكيف على الاستغراق الوظيفي )

التقديرات			المتغيرات المستقلة	قيمة ف (f)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
المعنوية. p-valu	قيمة ت (t)	معامل الانحدار B			
٠.٠٠٠	١٦.٣٩٣	٢.٣١٢	الحد الثابت	١٦٠.٥٠	٠.٤٠٦
٠.٠٠٠	١٢.٦٦٩	٠.٤٥٢	X <sub>6</sub>		

#### المصدر: نتائج التحليل الاحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق:

١- وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل (القدرة على التكيف) والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) مما يعني أنه كلما سادت المؤسسة محل الدراسة ثقافة قوية لديها القدرة على التكيف مع الظروف المختلفة والاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية، كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

٢- تفسر خاصية (القدرة علي التكيف) ٤٠.٦% من التغيرات التي تحدث في مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد.

٣- معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (ف) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوي معنوية ١% مما يعنى قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي لخاصية القدرة علي التكيف كخاصية من خصائص ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي.

مما سبق ونتيجة إثبات عدم صحة الفروض الفرعية الست السابقة يثبت رفض الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي " وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي " حيث تزداد درجة الاستغراق الوظيفي كلما سادت المنظمة ثقافة قوية تتسم بجماعية العمل، الابتكار، احترام الأفراد، الاهتمام بمراحل العمل، المنافسة، القدرة علي التكيف.

وفي محاولة لمعرفة أي خصائص ثقافة المنظمة أكثر تأثيراً علي الاستغراق الوظيفي قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وقد كشفت نتائج الدراسة عن الترتيب الذي يوضحه جدول رقم (١٦) التالي :

## جدول رقم (١٦-٤)

تقديرات نموذج الانحدار المتعدد  
(اثر خصائص ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي)

الترتيب	معامل الارتباط	المعنوية p-value	معامل الانحدار	المتغيرات	قيمة ف (f)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
٤	٠.٥٥٧	٠.٠١٦	٠.١١٥	جماعية العمل X <sub>1</sub>	٤٨.٦١	٠.٥٥٩
٣	٠.٥٨٤	٠.٠٠٤	٠.٠٣٣	الابتكار X <sub>2</sub>		
٦	٠.٥٠٧	٠.٠٠٥	٠.٠٩٠	الاهتمام بالأفراد X <sub>3</sub>		
٥	٠.٥٣٤	٠.٠٠١	٠.١٦٢	الاهتمام بمراحل العمل X <sub>4</sub>		
١	٠.٦٦٣	٠.٠٠٠	٠.٢٨٣	المنافسة X <sub>5</sub>		
٢	٠.٦٣٧	٠.٠٠٠	٠.١٩٢	القدرة علي التكيف X <sub>6</sub>		

يتضح من الجدول السابق:

١- تشير النتائج الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد إلي معنوية النموذج الإحصائي لخصائص ثقافة المنظمة وتأثيرها علي الاستغراق الوظيفي حيث أن قيمة ف = ٤٨.٦ عند مستوي معنوية ١% ومن ثم تعتبر ذات دلالة معنوية، مما يعني إمكانية الاعتماد علي النموذج في التنبؤ بإمكانية زيادة الاستغراق الوظيفي للأفراد بالمؤسسات الصحفية.

٢- بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ٠.٥٥٩ مما يعني أن خصائص ثقافة المنظمة تساهم في تفسير ٥٥.٩% من التغير الذي يحدث في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بينما النسبة الباقية لإمكانية زيادة درجة الاستغراق الوظيفي ترجع إلي متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في هذه الدراسة وإلي الخطأ العشوائي.

٣- أن خصائص ثقافة المنظمة الستة قد دخلت في معادلة الانحدار مما يعني أن لها تأثيراً معنوياً علي درجة الاستغراق الوظيفي، ومن ثم إمكانية زيادة مستوى الاستغراق

الوظيفي عن طريق الاهتمام بخصائص ثقافة المنظمة وذلك عن طريق توفير القيم التي تدعم المنافسة الموضوعية بين الأفراد وأيضا بين المؤسسات حيث تعمل كل مؤسسة على خلق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية المختلفة وتساعدتها في الحفاظ على بقائها ونموها في السوق ومن ثم تعتبر خاصية المنافسة أكثر خصائص ثقافة المنظمة تأثيرا على الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين بمؤسسة الأهرام حيث تعتبر المنافسة من أهم المتغيرات التي تواجه المؤسسات الصحفية، كما تشير النتائج إلى أهمية خاصية القدرة على التكيف في التأثير على الاستغراق الوظيفي مما يعنى دعم نظم القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة بحيث تكون قادرة على استقبال التغيرات الخارجية وتحويلها إلى تغيرات سلوكية داخلية بما يؤدي إلى زيادة فرصتها في البقاء والنمو مما يزيد من درجة أمان الأفراد والذي يؤدي إلى زيادة استغراقهم الوظيفي (Gordon, 1991)، كما تشير النتائج إلى أهمية خاصية الابتكار في التأثير على الاستغراق الوظيفي مما يعنى أن دعم نظام القيم السائدة بالمؤسسة للتجديد والابتكار يزيد من الاستغراق الوظيفي للأفراد وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Janssen, 2003) حيث أشارت إلى وجود علاقة طردية بين الأنشطة الإبداعية والاستغراق الوظيفي.

كما تشير النتائج السابقة إلى أهمية خاصية جماعية العمل في التأثير على الاستغراق الوظيفي مما يعنى أن توفير نظام من القيم التي تدعم العمل الجماعي من خلال المشاركة والاتصال المفتوح بين الإدارة والأفراد يساعد على شعور الأفراد بالمسئولية الجماعية وأنهم عناصر فعالة في تحديد وتنفيذ الأهداف مما يؤدي إلى زيادة استغراقهم الوظيفي، فكثير من الخبراء يرون أن سلوك القائد المشارك يعد أداة مهمة في رفع معنويات المرؤوسين والذي يؤدي بدوره إلى زيادة استغراقهم في وظائفهم بالإضافة إلى تحسين مواقفهم الفردية نحو أعمالهم (Beeler, et al, 1997). كما تشير النتائج إلى تراجع أهمية خاصية الاهتمام بمراحل العمل في التأثير على الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين بمؤسسة الأهرام وربما يرجع ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسات الصحفية حيث تلعب الآلية وأنظمة الكمبيوتر دوراً هاماً ورئيسياً في تنفيذ مراحل العمل في المؤسسات الصحفية مما يدفع الإدارة إلى التركيز على النتائج النهائية دون التفاصيل.

كما تسجل النتائج تراجع أهمية خاصية الاهتمام بالأفراد في التأثير على الاستغراق الوظيفي في مؤسسة الأهرام وربما يفسر تأخر ترتيب خاصية الاهتمام بالأفراد إلي عدم إدراك المديرين للتأثير المعنوي للاهتمام بالأفراد كخاصية ثقافية على إمكانية تحقيق مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي وذلك علي الرغم من أهمية خاصية الاهتمام بالأفراد في تنمية روح الجماعة والشعور بالمسئولية الجماعية، والتي تعد من أساسيات النجاح في مواجهة المنافسة المتصاعدة والمتغيرات المتلاحقة محلياً وعالمياً، حيث يشير كثير من الخبراء إلى أهمية خاصية الاهتمام بالأفراد وذلك من خلال معرفة آرائهم وتوجهاتهم، المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاركتهم أحزانهم وأفراحهم ، تفويض السلطة مما يؤدي إلى إحساس الأفراد بالعدالة التنظيمية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد.(Goodman, et al 2001).

من العرض السابق يتضح أن ثقافة مؤسسة الأهرام هي ثقافة مميزة تؤثر على الاستغراق الوظيفي للعاملين بها حيث أتضح أن هذه الثقافة تتمثل أهم خصائصها في جو من العمل التنافسي والقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة والرغبة المستمرة في التجديد والابتكار وهذه الخصائص هي عناصر قوة في ثقافة مؤسسة الأهرام حيث تحقق لها الريادة والمزايا التنافسية في مجال العمل الصحفي، علاوة على ذلك تتميز ثقافة مؤسسة الأهرام بالتركيز على أبعاد أخرى مثل جماعية العمل والاهتمام بمراحله وكذلك الاهتمام بالأفراد وهي أبعاد ثقافية تعكس البناء الداخلي القوي للثقافة التنظيمية لمؤسسة الأهرام ولا شك أن هذه الخصائص الثقافية مجتمعة تسهم بشكل قوى في تفسير الاستغراق الوظيفي للعاملين بمؤسسة الأهرام. ونعرض في الجزء التالي أهم نتائج وتوصيات الدراسة الميدانية .