

الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة

(دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد)

م.م سندس رضوي خوين*

المستخلص

خضعت الثقافة التنظيمية، كونها احد الظواهر الإنسانية، للدراسة والبحث والتحليل من لدن العلماء والباحثين. الهدف من تلك الجهود هو التحري عن دلالاتها وحصر أبعادها وبناء أدوات قياسها وتحديد مستواها وطبيعة علاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى. كما حظي موضوع الفاعلية، هو الآخر باهتمام المختصين، وذلك من اجل تطوير مداخل فكرية تساهم في تاطير الطروحات النظرية والعملية وتحدد خصائص هذا المتغير. وفي هذه الدراسة فقد تم اعتماد المدخل السلوكي لقياس الفاعلية.

اختيرت جامعة بغداد موقعا لإجراء الدراسة واختبار فرضياتها، ومن اجل ذلك فقد تم تصنيف الكليات التابعة للجامعة إلى مجموعتين، تتضمن المجموعة الأولى الكليات العلمية وتتضمن الثانية الكليات الإنسانية. ولمبررات موضوعية ترتبط بمتغيرات الدراسة فقد تم التركيز على أعضاء الهيئة التدريسية، باعتبارهم الفئة ذات العلاقة المباشرة بتحقيق أهداف الجامعة، كمجتمع للدراسة، وشملت العينة أعضاء الهيئة التدريسية ممن يحملون الألقاب العلمية: أستاذ، أستاذ مساعد فقط لقياس درجة استخدام القوة، وتجنب عدم التأكد، والالتزام من خلال رغبة الهيئة التدريسية في بذل أعلى مستوى من الجهود في الجامعة والكلية ورغبتهم القوية في البقاء وقبول أهدافها وقيمتها، والثقة، ودرجة الاتجاه نحو المشاركة من خلال مدى تشجيع الإدارة لأعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة في اتخاذ القرارات وبما يحقق الدعم المعنوي لهم، والميل لاستخدام المكافأة من خلال مدى تأكيد الإدارة لنظام المكافآت بوصفه نمطا للثواب، وكذلك قياس دة الفاعلية من خلال مؤشرات الانتاحية تحققه الهدف، والضالفة.

* مدرس مساعد /الجامعة المستنصرية /كلية الادارة والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال

Abstract

Arrangement culture as a humanitarian phenomena was yield to study, investigation and analysis by scientists and researchers, the aims form these efforts were investigate on its evidences and determined its dimensions, building its tools measurements, determined its level and the nature of relation with the another differences of arrangement changes. Also the subject of activity has a great attention by specialists, in order to develop the intellectual entries which is contributed in framing the theoretical and practical submitted and to specify the features of this difference. In this study it was adopted the behaviours entrance of activity measurement.

Baghdad University was chosen as location for implemented the study and examining its hypotheses, so the colleges which were belonged to the university have classified for two groups, first group was scientific colleges, second contained humanitarian colleges, and the justifications were objectively connected with study changes, it was concerned to teaching members, as a category have a direct relation with achieving university targets, as a study society.

This sample included the teaching staff those who have a scientific name, as professor, assist professor to measure the degree of using power, and to prevent insurance, and obligated by the desire of teaching affairs in exert high level of efforts in university and college, the strong desire of staying, acceptance its targets and values, trust, the degree of participating by encouraging the administration to its teaching affairs members to participate in taking decisions, which can be achieved the moral support, also using the system of rewarding as a style of recompense, besides, measurement the degree of activity by production indicators and achieving the aim and functional acceptance.

المقدمة:

تشكل كل من الثقافة والفاعلية في المنظمة ظاهرتين جوهريتين في علم المنظمة. وقد تم التعبير عن الثقافة بعدد من المؤشرات هي استخدام القوة، تجنب عدم التاكيد، الالتزام، الثقة، الاتجاه نحو المشاركة، والميل لاستخدام المكافاة. اما بالنسبة للفاعلية فقد وصفت بمؤشرات شملت الانتاجية، درجة تحقيق الهدف، والرضا الوظيفي. وفي الدراسة الحالية ومن اجل اختبار العلاقة بين الثقافة والفاعلية، تمت صياغة فرضيتين، افترضت الاولى منهما وجود علاقة ايجابية بينهما، في حين افترضت الثانية وجود فروق معنوية بين ابعاد كل منهما في الكليات العلمية والإنسانية في

جامعة بغداد. وقد أسفرت النتائج عن صحة الفرضية الاولى، في حين انها لم تسفر عن صحة الفرضية الثانية.

جاء اهتمام علماء النفس، الاجتماع، والتنظيم، بموضوع الثقافة التنظيمية منذ البدايات الاولى لظهور هذه العلوم، وذلك من اجل استيعاب محتواها الفكري. وقد توالى الجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيمها وبناء نماذج تشخص أبعادها، وارتباطاتها وتفسيرها. والهدف من ذلك كله هو التعرف على اتجاهات الثقافة وعلاقاتها.

وبالنسبة للفاعلية، فأنها جلبت اهتمام العديد من الباحثين، الذين تركزت جهودهم على استيعاب وتأطير المداخل والأبعاد والدلالات لهذا الموضوع الحيوي ونتيجة لذلك الاهتمام فقد انبثقت العديد من الدراسات، منها ما هو نظري ومنها ما هو عملي، بهدف تحديد مؤشرات قياسها وفق طبيعة نشاط المنظمة وتوجهاتها المستقبلية المفتوحة الافاق.

وبالرغم من كل المحاولات العلمية المبذولة، إلا إن طبيعة العلاقة بين ابعاد الثقافة وبين ابعاد الفاعلية في المنظمة واتجاه تلك العلاقة مازال مثار جدل واهتمام الدارسين. بمعنى آخر، إن نتائج الدراسات السابقة لم تقدم براهين قاطعة وجذرية بشأن تلك العلاقة، وفيما اذا كانت ابعاد كل منهما متماثلة في جميع المنظمات بالرغم من الاختلاف في طبيعتها. وقد حفزت نتائج البحوث والدراسات السابقة للقيام بالدراسة الحالية، التي تهدف الكشف عن مدى وجود:

1- علاقة بين الثقافة التنظيمية وبين الفاعلية

2- فروق معنوية بين الكليات العلمية والانسانية في ابعاد الثقافة التنظيمية والفاعلية.

ومن اجل تقديم أفكار وأراء نظرية وإجابات تعتمد على الاختبارات والقياسات العلمية، لكل ماتقدم من تساؤلات فقد تم توزيع الدراسة الحالية الى اربعة محاور: ركز الاول منها على استعراض مكثف للطروحات النظرية السابقة. أما المحور الثاني فقد خصص للمنهجية، ويستعرض الثالث أهم النتائج التي تم الوصول اليها، وجاء المحور الرابع والاخير ليتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث أولاً: مشكلة البحث

يمكن تحديد مشكلة البحث عبر التساؤلات الآتية:

1- ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة في المنظمات التعليمية العراقية، وفقاً

لأدراك الأساتذة ؟

- 2- ما هو مستوى أبعاد البحث في المنظمات التعليمية المبحوثة ؟
- 3- ما هي طبيعة الاختلاف بين تلك المنظمات بشأن المتغيرين الرئيسيين للبحث ؟
- 4- ما هي طبيعة العلاقة بين ابعاد متغيري البحث من وجهة نظر الأساتذة عينة البحث ؟

ثانياً: أهمية البحث

- يستمد البحث أهميته من المتغيرات التي يدرسها فضلاً عن النقاط الآتية:-
- 1- أهمية المنطق والمراجعة النظرية لمتغيري البحث الرئيسيين.
 - 2- دقة متغيري البحث وحساسيتهما في حياة المنظمة.
 - 3- محاولتنا الجادة لطرح الدراسات والبحوث النظرية والأكاديمية في مجال الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة التي كانت في متناول أيدينا.
 - 4- التعرف على الأبعاد الأساسية المكونة لفاعلية المنظمة ومدى تأثيرها بأبعاد الثقافة التنظيمية في ضوء نمط العلاقة بينهما.
 - 5- الأسناد في رفد مكتبة الإدارة والاقتصاد بدراسة في مجال الإدارة تعتبر الأولى التي تناقش موضوع العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين.

ثالثاً: أهداف البحث

- من أجل الأحاطة بأبعاد مشكلة البحث فأتنا سنسعى الى بلوغ الأهداف الآتية:-
- 1- التواصل مع جهود الباحثين السابقين في مجال متغيري البحث.
 - 2- تشخيص واقع ابعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة في المنظمات التعليمية والعلاقة بينهما.
 - 3- تحقيق التفاعل بين الدراسات في مجال المنظمة ومجال الموارد البشرية وأظهار أهمية ذلك.
 - 4- سعينا في تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والأسس النظرية ميدانياً واستخدام المقاييس المطورة للباحثين.

رابعاً: فرضيات البحث

يمكن تجسيد طبيعة العلاقة بين ابعاد الثقافة، لاعضاء الهيئة التدريسية وبين ابعاد الفاعلية، في جامعة بغداد، وكذلك تجسيد التباين المحتمل في مستوى الاستجابة لتلك المتغيرات والأبعاد في الكليات العلمية مقارنة بالكليات الإنسانية من خلال الفرضيات المذكورة ادناه.

أ- الفرضية الأولى:

ترتبط الثقافة التنظيمية بعلاقة وثيقة وباتجاه إيجابي مع الفاعلية. ويمكن ان يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية ادناه:

- 1- ترتبط ابعاد الثقافة التنظيمية (أستخدام القوة، تجنب عدم التأكد، الالتزام، الثقة، الاتجاه نحو المشاركة، الميل لأستخدام المكافأة) بعلاقة موجبة مع الانتاجية.
- 2- ترتبط ابعاد الثقافة التنظيمية، سابقة الذكر، بعلاقة موجبة مع تحقيق الهدف.
- 3- ترتبط أبعاد الثقافة التنظيمية، سابقة الذكر، بعلاقة موجبة مع الرضا الوظيفي.

ب- الفرضية الثانية:

توجد فروق معنوية بين الكليات العلمية وبين الكليات الإنسانية من حيث درجة الثقافة والفاعلية وتشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد فروق معنوية بين الكليات العلمية والآسانية في مستوى (أستخدم القوة، تجنب عدم التأكد، الالتزام، الثقة، الاتجاه نحو المشاركة والميل لاستخدام المكافأة).
- 2- توجد فروق معنوية بين الكليات العلمية والآسانية في مستوى الانتاجية، تحقيق الهدف والرضا الوظيفي.

خامساً: عينة البحث

عند بزوغ فكرة البحث لدى الباحثة كان التعليم العالي هو الاطار العام الذي يؤطر تلك الفكرة وعند مناقشة موضوع حدود البحث وجدت الباحثة ان تكون جامعة بغداد هي المجال الذي يخضع للبحث والتحليل، كخطوة أولى، وجاء اختيارها لعدد من المبررات الموضوعية:

اولهما، إن جامعة بغداد تعد اقدم الجامعات الرسمية، حيث يعود تأسيسها لعام 1958، ثاني تلك المبررات انها ذات دور لا ينكر في ارساء قواعد التعليم الجامعي على مستوى العراق والوطن العربي. وقد أثير تساؤل، في هذا الجانب، بشأن اختيار العينة التي ستكون الوسيلة لأختبار فرضيات البحث، حيث ان الملاكات العاملة في الجامعة تتوزع بين تدريسين وفنيين وإداريين. وقد حسم الأمر بأختيار اعضاء الهيئة التدريسية ومن بينهم أختيار الأساتذة والأساتذة المساعدين عينة للبحث لدورهم الراشد والقيادي في رسم اهداف الكليات والأسهام الفاعل في تحقيقها، إضافة الى عوامل أخرى ترتبط بالكفاءة والخبرة والقدم في مجال التدريس والبحث العلمي. بلغ عدد من يحمل الالقاب العلمية، سابقة الذكر، (1270) موزعين بين (19) كلية منها (10) كليات ذات تخصصات

علمية و (9) كليات ذات تخصصات انسانية وزعت الاستبانة الخاصة بتحديد اتجاهات افراد العينة على (127) عضو هيئة تدريسية وتشكل (10%)، وكانت الاستجابة بحدود (50%). وقد استغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانة خمسة اشهر من عام 2008.

المحور الثاني: المراجعة النظرية أولاً: الثقافة التنظيمية

حضيت الثقافة في العقود الاخيرة باهتمام فكري متميز لم يشهد في العقود السابقة، وهذا مانلمسه من خلال الدراسات بشأن طبيعتها، وتحديد دورها في بناء الحياة المعاصرة والمقبلة، وتعود بدايات الاهتمام بها الى بداية نشوء الانسان ووجوده وتطور مراحل حياته، اذ استخدمت في العصر الحجري لمعرفة كيفية صنع الادوات الحجرية اللازمة لبقائه من ادوات صيد وطهي وفي إشعال النار... واستخدمت في المرحلة الزراعية للتعرف على طرائق الزراعة. وتم استخدامها في المرحلة الصناعية في انتاج السلع والخدمات وتطوير المكنات والالات وتكوين المهارات والخبرات. وانتقلت لتشكل عصب الحياة من عصر الثورة الصناعية، اذ اصبحت تدخل في كل مجالات الحياة. لذلك دار التفكير حول السعي لتأطير مفهومها، وتحديد مسارات مداخلها، وصياغة ابعادها.

أ- المفهوم: أدرك المختصون - في مجال الادارة والمنظمة والسلوك التنظيمي - اهمية الثقافة ودورها الابجابي في حياة وتطور المنظمة وسعوا نحو تحديد خصائصها وطبيعتها من خلال مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتكم الفكرية، وعند مراجعة عدد من المفاهيم، وجدنا انه من الممكن تصنيفها الى اربع مجاميع رئيسة. فحاول باحثوا التصنيف الاول التعبير عن الثقافة التنظيمية بالنظام الاجتماعي، كما ورد في مفهوم (Pettigrew, 1979) المتضمن (نظام يمثل المعاني المقبولة علنياً وجماعياً والتي تسري على مجموعة معينة ومن زمن معين)¹. ونجد ذلك في مضمون اورده (Robbins, 1998) وعدها (نظام ذي معنى يشترك، ويؤمن به اعضاء المنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وله مجموعة خصائص اساسية تقدرها المنظمة)². ونظر باحثوا التصنيف الثاني إلى الثقافة كمزيج من الابعاد وهذا ماكداه (Hellriegel, et al., 1989) بقوله انها: (الفلسفات والايديولوجيات والقيم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والمواقف والمعايير المشتركة)³. وأشار إلى ذلك (Stoner, et al., 1996) وقال إنها: (خليط من الافتراضات والقصص والسلوكيات والاساطير وغيرها من الافكار التي تتلائم مع بعضها لتعريف مالذي يعنيه العمل في منظمة من المنظمات)⁴. واشترك معه في الراي (O'Reilly, et al., 1991)⁵. وركز أصحاب التصنيف الثالث على النظام القيمي في تعبيرهم عن الثقافة التنظيمية. ونلاحظ ذلك في

مفهوم (Moorhead & Groffin, 1995) حيث يؤكد انها: (مجموعة القيم المشتركة والمسيطره والمنقولة بوساطة المعاني الرمزية والقصص، والخرافات، والشعارات، والأساطير والحكايات)⁶، وهذا مذهب اليه (Wikins & Ouch, 1983) في مفهومه بانها: (القيم القوية الواسعة والمشاركة)⁷.

وأكد باحثوا التصنيف الرابع على ان الثقافة التنظيمية بمثابة مجموعة متكاملة من الابعاد المشتركة، واستنادا لذلك يرى (القيوني، 2000) انها: (منظومة من القيم الاساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الافراد والطرائق التي يتم انجاز المهام وفقها والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء التنظيم).⁸ واتفق معه (ياسين، 1999) في مفهومه لها بأنها: (منظومة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك في ادراكها والتعبير عنها والايان بها كل افراد التنظيم بغض النظر عن الوظيفة والمستوى الإداري)⁹. وأيد (Wurster, 2002) ذلك بقوله انها: (منظومة من القيم والمعتقدات المشتركة تتفاعل مع الافراد والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة في المنظمة لانتاج معايير سلوكية)¹⁰. واشترك معه في الرأي كل من (Avruch, 2003)¹¹، (Daft, 2004)¹²، (Smith, 2004)¹³.

من هنا نجد تعدد مفاهيم الثقافة التنظيمية التي جاءت لتعبر عن اتجاهات الباحثين نحوها ومحاولتهم الجادة لوضع مفهوم واضح وشامل لكل مكوناتها وابعادها وعناصرها لما لها من اهمية في حياة المنظمة واعضاءها.

ب- المداخل

أورد (Smith, 2004) سبعة مداخل في دراسة ثقافة المنظمة، وقد تبلورت هذه المداخل خلال مراحل تطور مفهوم الثقافة وتلك المداخل كما في ادناه.¹⁴

1- المدخل التاريخي: ينظر هذا المدخل الى الثقافة بمثابة ميراث اجتماعي او تقليدي والذي ينتقل عبر الاجيال المستقبلية. ومن رواد هذا المدخل Yuchtman, Seashore, Georgopoulos & (Tannenbaum)

2- المدخل السلوكي: يؤكد هذا المدخل على ان الثقافة هي سلوكيات مشتركة ومتعلمة ومن رواده (Perrow, Etzioni)

3- المدخل المعياري: يركز هذا المدخل على ان الثقافة تعبر عن المثاليات والقيم او قوانين للعيش وقد اهتم بهذا المدخل كل من (Filley & House, Cyert, March)

4- المدخل الوظيفي: يشير هذا المدخل الى ان الثقافة هي طريقة لحل مشاكل الافراد الناتجة عن التكيف مع البيئة وقد تبنى المدخل المذكور كل من (Macgregor, Addison, Likert)

- 5- المدخل الفكري: يبين هذا المدخل الى ان الثقافة التنظيمية عبارة عن افكار معقدة او عادات متعلمة. وقد ساهم في بلورة هذا المدخل (Cross, Selznick)
- 6- المدخل الهيكلي: يوضح هذا المدخل على ان الثقافة التنظيمية تتكون من افكار ورموز او سلوكيات مثالية مترابطة وقد اعتمده كل من (Georgiou & Baranard, White, Levine)
- 7- المدخل الرمزي: وتتحدد الثقافة التنظيمية على وفق هذا المدخل من خلال معايير محددة تشترك بها المنظمة. وقد ساهم في تجسيده كل من (Fremont, Parsons, Merton)

ج- الأبعاد

بهدف الإحاطة بالثقافة التنظيمية، فقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع إذ ميز (Pettigrew, 1979) ستة ابعاد هي المعتقدات، والرموز، والطقوس، والاساطير، واللغة، والفلسفة.¹⁵ وأشار (Ouchi, 1981) إلى الالتزام، والتقويم، والرعاية، واتخاذ القرار، والصلاحيات، والاهتمام بالناس، والعمل او المهنة،¹⁶ وتبنى (Peters & waterman, 1982) في بحثهما ابعاد الميل الى العمل، والبقاء قرب الزبون، والاستقلالية الادارية، والانتاجية، والرؤوساء، والتنظيم البسيط، وتعليم الفريق، والوقت الفاضل.¹⁷ وحدد (kilmanne, et al., 1983) المعتقدات، والقيم، والافتراضات، والإيديولوجية والفلسفة، والآراء¹⁸ أبعاد للثقافة التنظيمية واستعان (Pumpin, 1987) بدرجة التوجه نحو السوق، والعلاقات بين الادارة والعاملين، ودرجة توجه العاملين نحو الهدف، والموقف ازاء الابداع، واثار ردود الفعل ازاء التكنولوجيا ابعادا للثقافة التنظيمية.¹⁹ ووصف (Harris, 1989) الثقافة التنظيمية من خلال الهوية والغرض، والاتصال واللغة، واللباس والمظهر، والغذاء وعادات الطعام، والوقت والوعي به، والعلاقات والأدوار والقيم والمعايير، والمعتقدات والآراء، والأساليب الفكرية والتعلم، وعادات وممارسات العمل.²⁰ وعول (Robbins, 1990) على عشرة ابعاد ثقافية تمثلت في: روح المبادرة، واحتمال المخاطرة، والتوجيه، والتكامل، والدعم الاداري، والرقابة، والهوية التنظيمية، ونظام المكافاة، واحتمال الصراع، وانماط الصراع.²¹ وبنى (Goetson & Davis, 1997) تصورهما للثقافة التنظيمية على بيئة العمل، والقيم التنظيمية وانموذج الدور الثقافي، وطقوس وشعائر المنظمة، والشبكة الثقافية.²² واستخدم (Gomez, et al., 1998) الولاء التنظيمي والمناخ كبعدين مهمين للثقافة التنظيمية، لابد من أخذهما بنظر الاعتبار عند تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية.²³ واعتمد (pearson, 1999) على التمكن، والنزاهة المشتركة، والاشترار في القيادة، والدافع للانتماء.²⁴ ودرس (Kotler, 2000) ثلاثة ابعاد للثقافة التنظيمية وهي الطريقة التي

يرتدي بها الافراد ازياءهم، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض، الطريقة التي يحيون بها الزبائن²⁵. وحاول عدد من الباحثين من بينهم (Mckenna,2000)²⁶، (Robbins,2003)²⁷، (Smtih,2004)²⁸ التعبير عن هذه الابعاد بالابداع وتحمل المخاطرة، والاهتمام بالتفاصيل، والتوجه نحو النتائج، والتوجه نحو الافراد، والتوجه نحو العمل الفرقي، والعدوانية، والثبات. وذكر (Grayson,2002) لأدراك مجالات الثقافة التنظيمية، لابد ان تعكس الثقافة التنظيمية الابعاد الاتية: القيادة، والهيكل التنظيمي، والابداع، والاداء الوظيفي، والتخطيط، والاتصالات، والبيئة، وتطوير العاملين، والانسانية، والاجتماعية²⁹، وصنف (Robbins,2003) أبعاد الثقافة التنظيمية في بعدين هما قوة الثقافة التنظيمية، ودرجة الرسمية³⁰. وأدرك (Daft,2004) إلى وجود بعدين للثقافة التنظيمية، الاول هو المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة أو ثبات، والبعد الثاني هو مدى قوة وتركيز استراتيجية المنظمة الموجه للداخل او للخارج³¹. واهتم (Smith,2004) بدراسة خمسة ابعاد للثقافة التنظيمية الدولية وهي قوة السلطة، وتجنب عدم التأكد، والفردية، والرجولية، والتوجه الطويل والقصير الأمد³². وحلل (Schreiner,2005) الثقافة التنظيمية الى ابعاد، استخدام القوة، وتجنب عد التأكد والالتزام، والثقة والاتجاه نحو المشاركة، والميل لاستخدام المكافأة³³.

ثانيا: فاعلية المنظمة

تنشد المنظمات جميعها البقاء والتطور في عالم الاعمال، الذي يتسم بالتغير والتجديد، مما دفع الباحثين الى ايلاء هذا الموضوع الحيوي العناية والاهتمام البالغين للذين تجسدا في دراسة فاعلية المنظمة وتحليلها، باعتباره انعكاسا لقدرة ادارة المنظمة في التعامل مع والاستجابة لذلك التغير والتجديد الحاصل ويمكن مناقشة الموضوع المذكور (فاعلية المنظمة) من خلال التعرف على مفهومها وتحديد المداخل لدراستها، ومن ثم بيان مؤشرات قياسها.

أ- المفهوم

قدم الباحثون والكتاب في مجال المنظمة مجموعة من التصورات الفكرية تصف جوهر الفاعلية، حيث وصفت بانها (Georgopoulos & Tannenbaum,1957) "النطاق الذي يمكن المنظمة، كنظام اجتماعي، من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من اجل تحقيق أهدافها"³⁴. وعبر (Friedlander & Pickle,1968) عن المفهوم الاساسي للفاعلية بكونها "تعكس الاعتمادية بين المنظمة والبيئة"³⁵. وقال (Ghorpade,1971) عندما نتحدث عن فاعلية المنظمة فاننا نتحدث عن "عملية تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل"³⁶ وبين

(Kirchhoff,1977) ان الفاعلية "مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها"³⁷. وأوضح (Anderson,1988) إنها "تقيس مستوى انجاز الاهداف، وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم"³⁸، ورأى (Stoner, Freeman, 1989) إنها "القدرة على تحديد الاهداف الملائمة والقيام بالعمل الصحيح باتجاه تحقيقها"³⁹. ونظر (Northcraft & Neale, 1990) لفاعلية المنظمة بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها"⁴⁰ وأكد (Daft, 1992) بأنها "القابلية التي تتمتع بها المنظمة باستثمار بيئتها في اكتساب أو الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها"⁴¹، واشترك معه في الرأي (Hall, 1992)⁴². وحدد (Narayanan & Nath, 1991) بأنها "تعبّر عن حكم شخصي يتعلق بدرجة أداء المنظمة لوظائفها بما يحقق الرضا عنها"⁴³. واشترك معه في الرأي (Sprout, 1993)⁴⁴.

يستنتج من ما تقدم وجود ترابط وملزمة بين الفاعلية وكيفية تحقيق المنظمة لاهدافها الموضوع.

ب- المداخل

إن الاهتمام بموضوع الفاعلية قديما وحديثا-تركز في جانب كبير منه على محاولة تفسير هذه الظاهرة والتنبؤ بآثارها. وأدى ذلك إلى تعدد واضح في طرق قياسها وتنوع مناهج البحث فيها، وتباين أساليب وصفها وقاد ذلك الى ظهور مداخل تباينت في اتجاهاتها. ولعل من ابرز المداخل هي:

1-مدخل الاهداف:

ينظر لفاعلية المنظمة في ضوء هذا المدخل على انها درجة تحقيق المنظمة لاهدافها⁴⁵. ومن رواد هذا المدخل (Hall, Daft Robbins,)

2-مدخل الموارد

يركز هذا المدخل على قابلية المنظمة في استغلال بيئتها للحصول على الموارد المختلفة النادرة والقيمة منها، لغرض استخدامها بشكل فعال لتحقيق الاهداف المرسومة وللمحافظة على التوازن والاستقرار⁴⁶. ومن رواده (Cunningham, Cameron, Hom, Hoy, Moores & Duncan)

3-مدخل العمليات الادارية

بموجبه يتم تقييم الفاعلية من خلال قدرة المنظمة على الاداء الكفو للوظائف الادارية مثل: اتخاذ القرار، التخطيط، الموازنة⁴⁷. وقد اهتم بهذا المدخل (Webb, Bennis Campbell, Cunningham)

4- مدخل المنتفعين الستراتيجيين

يفترض أصحاب هذا المدخل ان فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها على تقديم مايرضي المنتفعين منها. سواء كانوا من البيئة الداخلية او الخارجية المحيطة بها، ليضمنوا لها استمرارها وبقيتها⁴⁸. وقد تبنى المدخل المذكور كل من (Dubrin Glisson & Yancy,Jobson &) (Schenck).

5-مدخل القيم التنافسية:

يفترض هذا المدخل بان معيار الفاعلية هو معيار شخصي يعتمد بشكل اساسي على القيم الشخصية التي يمتلكها الشخص المقيم وعلى تفضيلاته ورغباته⁴⁹. وقد اعتمدته كل من (Bentin,kast & kahn, Pickle,child).

6-مدخل ادارة الجودة الشاملة:

يؤكد هذا المدخل على إن فاعلية المنظمة تشمل مؤشرات شاملة لكل الاطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة بعمل المنظمة، اذ يهتم بثلاثة عناصر اساسية هي الزبائن والتحسين المستمر واعتماد نمط عمل الفرق⁵⁰. وقد ساهم في تجسيده كل من (Pounder, Ivancevich &) (Motteson).

7- مدخل التطور التنظيمي:

وينظر للفاعلية عبر حل مشاكل التنظيم وتجديد القدرات⁵¹. وقد ساهم في بلورة هذا المدخل (Caplaw,Zald,Mott).

ج-مؤشرات القياس:

اعتمدت الدراسات والبحوث التطبيقية، التي اجريت في مختلف انواع المنظمات ومن بينها الجامعات، عددا من المؤشرات للتعبير عن الفاعلية ووصفها. فيلاحظ على المستوى العام، ان المؤشرات المرونة، والتطوير، والتماسك، والاشراف الديمقراطي، والموثوقية، والانتقاء، والتنوع، والتفويض، والمساومة، والتاكيد على النتائج ، وتنمية المدراء، والتنسيق واللامركزية، والفهم، والصراع، وتخطيط القوى العاملة، والاشراف المساعد، والتخطيط، والتعاون، والاداء والدعم والاستخدام، والاتصال، والدوران، والاشراف المحكم، قد اعتمدت للتعبير عن الفاعلية من قبل كل من (Mahoney,1967)⁵²، (Weitzel,et,al., 1971)⁵³، واستخدم (Osborn & Hunt.,) (1974) الاداء مؤشرا للفاعلية.⁵⁴

وعدت القدرة على التكيف، والمرونة، والإنتاجية، والرضا، والربحية، والتطوير، والكفاءة، والاحتفاظ بالعاملين، والنمو والتكامل، والاتصالات المفتوحة، وأخيراً الإبقاء على المؤشرات التي يمكن التعبير بها عن الفاعلية⁵⁵. وكان كل من دوران الأفراد، وتأخر الأفراد، والغياب، وكلف العمل هي المؤشرات التي عبر بها بعض الباحثين عن الفاعلية⁵⁶. أما (Robbins,1990) فعبر عن الفاعلية عن طريق ست مؤشرات هي درجة المهارة في العلاقات بجميع أنواعها، وطبيعة الاتصالات وانفتاح النظم والتفاعل الاجتماعي، واعتماد التقييم على جهات خارجية، والسيطرة على البيئة، ومستوى الاجماع على الاهداف التنظيمية، وإيمان العاملين بالاهداف التنظيمية⁵⁷. وقد تبنى (Marrow,1999) ثلاثة مؤشرات هي انجاز الاهداف، واستحسان المرؤوسين ورضاهم، والاستحسان الجانبي⁵⁸. ووصفت الفاعلية، من قبل فريق آخر، عن طريق متغيرات اقتصادية هي درجة الكفاءة، ونوعية الخدمة المقدمة، ومعمل الانتاجية خلال السنوات الاخيرة⁵⁹.

إما في المنظمات العلمية الجامعات فنجد ان الفاعلية قد تم التعبير عنها عن طريق مؤشري رضا أعضاء الهيئة التدريسية وإنتاجية البحث العلمي في الجامعة⁶⁰، كما عبر عنها أيضاً بعده مؤشرات هي: رضى أعضاء الهيئة التدريسية، والمخرجات المهنية، وإدراك إنتاجية القسم والكلية⁶¹. أما (Jauch,etal.,1978) فاعتبروا إنتاجية البحث العلمي المؤشر الوحيد للفاعلية⁶². واعتمد (Cameron,1981) مؤشرات الرضا التعليمي للطلبة، والتطور الأكاديمي والمهني للطلبة، والتطور الفردي للطلبة، ورضا العاملين في الإدارة والقسم والتطور المهني والنوعي للقسم والكلية، والنظام المفتوح وتفاعل الجماعة، والقدرة على استثمار الموارد والصحة التنظيمية ليعبر بها عن الفاعلية في المؤسسات العلمية⁶³.

ثالثاً: العلاقة بين الثقافة وبير فاعلية المنظمة

ركزت العديد من الدراسات الحديثة، في مجال العلوم السلوكية، جهودها لتحليل طبيعة العلاقة السببية بين فاعلية المنظمة وبين الثقافة، وقد ابتدأت عملية التحليل تلك في مستهل السبعينات وازدادت انتشاراً في العقدين الأخيرين من القرن العشرين. وشكلت الدراسة التي أجراها (Perter,etal.,1974)، على عینه تألفت من (96) مستمراً في خدمة المنظمة و(72) فرداً قد تركوا العمل فيها، إحدى المحاولات المهمة التي تصب في دراسة التغيرات في درجة الثقافة وأثر ذلك في فاعلية المنظمة (الرضا الوظيفي ومعدل الدوران)⁶⁴. وفي نموذج النظري حاول (Evan,1977) تحليل العلاقة السببية بين كل من الفاعلية وبين الثقافة التنظيمية وتوقع ان تكون العلاقة ايجابية أي ان زيادة مستوى الثقافة تؤدي الى زيادة الفاعلية⁶⁵. واكتشف

(Zeithmal & Fry,1982) العلاقة بين مستوى الفاعلية ونوع الثقافة المستخدمة في ظل اختلاف الظروف البيئية.⁶⁶

وأكد (Deal & Kennedy,1982) وجود علاقة ايجابية، بين قوة الثقافة وفاعلية المنظمة⁶⁷. ودرس (Wilkins & Ouchi,1983) نمط العلاقة بدلالة السمات والخصائص الثقافية المؤثرة في فاعلية المنظمة، لمجموعة من المنظمات الامريكية واليابانية⁶⁸. وفسر (sathe,1983) علاقة الثقافة التنظيمية بالفاعلية عبر تأثيرها في تنظيم سلوك العاملين⁶⁹. وأشار (Dennison,1984) إلى العلاقة المحكمة بين الثقافة والفاعلية داخل المنظمة.⁷⁰ والمح (Kono,1994) إلى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية، في عينة ضمت مجموعة من المنظمات اليابانية⁷¹. ولاحظ (Humble & Thomson,1994) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة في عينة ضمت مئتي منظمة أمريكية⁷². وبين (New man & Nollen,1996) هذه العلاقة ايضا بدلالة التطابق بين الثقافة والممارسات الادارية واثرها في فاعلية المنظمة بدلالة العائد على الموجودات والعائد على المبيعات.⁷³

المحور الثالث: عرض النتائج وتفسيرها

يهتم هذا المحور من البحث بعرض النتائج التي اسفرت عنها عملية تحليل البيانات عن طريق الاساليب الاحصائية المختلفة وفي ادناه نتيجة ذلك.

أولاً: مستوى استجابة العينة:

أظهرت النتائج الأولية لقيم الوسط الحسابي، كما يظهره الجدول رقم (1)، بان هناك اختلافا في استجابة أعضاء الهيئة التدريسية على مستوى المتغيرات الرئيسة للبحث، وأبعادها الفرعية في كل من الكليات العلمية والكليات الإنسانية، وكما يلي:

أ- الثقافة التنظيمية: يلاحظ من الجدول رقم (1)، بان درجة الثقافة، بشكلها العام في الكليات العلمية كانت اعلى مما هي عليه في الكليات الانسانية، حيث بلغ الوسط الحسابي في الاولى (3.58) في حين بلغ في الثانية (3.36) وبالنسبة لابعاد الثقافة الستة، وكما يظهر من الجدول السابق، ان بعد الالتزام احتل الترتيب الاول، حيث بلغ وسطه الحسابي (3.92). أما في الكليات الانسانية فقد احتل بعد الثقة الترتيب الاول، ويدل على ذلك الوسط الحسابي البالغ (3.63).

جدول (1)

الوسط الحسابي والانحراف لاستجابات عينة البحث لمتغيرات البحث

المتغيرات والابعاد / الوسط والانحراف		الكليات العلمية		الكليات الانسانية	
المتغيرات		الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف
اولا الثقافية التنظيمية					
1- استخدام القوة		3.4	0.82	2.98	0.91
2- تجنب عدم التأكد		3.8	0.72	3.61	0.76
3- الالتزام		3.92	0.39	3.50	0.41
4- الثقة		3.6	0.70	3.63	0.74
5- الاتجاه نحو المشاركة		3.5	0.72	3.49	0.40
6- قبل الاستخدام المكافئة		3.3	0.71	2.98	0.70
الوسط العام		3.58	0.67	3.36	0.65
ثانيا: فاعلية المنظمة					
أ. الانتاجية					
1- البحث والتأليف					
-عدد الدراسات والمقالات والبحوث المؤلفة والمنشورة		3.90	118	3.35	0.96
عدد الكتب المنشورة		3	0.49	3.49	0.47
عدد الجمعيات والمنظمات المحلية والإقليمية والعالمية المنتسب اليها		2.5	0.68	2.03	0.71
عدد اللقاءات المهنية المتحققة		4.22	1.66	3.81	0.81
عدد مشاريع البحث المقدمة في لقاءات مهنية		3.64	0.91	3.88	2.52
الوقت المخصص لانشطة البحث والاستشارة		2.83	1.18	2.75	1.42
الوسط العام		3.34	1.01	3.21	0.81
2- الاشراف					
-رسائل الماجستير		1.76	0.21	1.5	0.11
- اطروحات الدكتوراه		1.47	0.13	1.28	0.31
-نشرها في المجلات		2.14	0.16	1.25	0.21
الوسط العام		1.79	0.16	1.34	0.21
ب. تحقيق الهدف					
1- التدريس		3.40	0.60	3.40	0.43
2- البحث والتأليف		3.22	0.42	3.82	0.46
3- خدمة المجتمع		2.45	0.77	3.25	1.30

4- خدمة الكلية	3.74	0.49	3.55	1.12
5- ارشاد الطلبة	2.72	0.69	3.09	0.52
6- رفع الروح المعنوية	2.88	0.52	3.26	0.84
7- تطوير المناهج	3.31	0.58	3.13	0.35
8- العلاقات بين الاقسام	2.91	0.63	2.58	0.37
9- تهيئة المناخ الجامعي	2.74	0.80	2.54	0.93
10- تطوير العلاقات العامة	2.66	0.57	2.5	0.58
11- دعم برامج الجمعيات المهنية	2.50	0.68	2.13	0.77
الوسط الحسابي	2.95	0.61	3.02	0.69
جـ. الرضا الوظيفي				
1- الاشراف	5.18	0.49	5.28	1.1
2- الترقية	4.98	0.86	5.14	1.5
3- ظروف العمل	4.19	0.67	3.57	0.44
4- التدريس	4.9	1.11	4.72	0.66
5- الرواتب	4.13	0.95	4.54	0.88
6- الامتيازات الاضافية	2.70	1.6	2.77	1.7
7- البحث	4.02	0.88	3.89	0.99
8- اهلية الكادر والطلبة	4.53	0.46	4.57	1.21
9- الرضا بشكل عام	5.29	0.69	4.94	0.49
الوسط الحسابي	4.43	0.85	4.38	0.99

ب- فاعلية المنظمة: تضمنت الفاعلية، كما هو مؤشر سابقا، ثلاثة ابعاد رئيسة تعبر عن كل واحد منها عدد من المتغيرات الفرعية وتلك الابعاد هي: الإنتاجية، تحقيق الهدف، والرضا الوظيفي. وعلى صعيد الإنتاجية، فقد أشرت قيم الوسط الحسابي بان الكليات العلمية تتسم بأرتفاع نسبي، مقارنة بالكليات الانسانية، حيث كانت الاوساط (3.34) و(3.21) على التوالي.

وفيما يتعلق ببعد تحقيق الهدف فقد كانت النتائج معكوسة، من خلال ماأشترته الاوساط الحسابية. فقد كانت قيمة الوسط الحسابي في الكليات الانسانية تبلغ (3.02)، في حين تبلغ في الكليات العلمية (2.95)، وبالنسبة للبعد الثالث من ابعاد الفاعلية، الرضا الوظيفي، فقد كانت قيمة وسطه الحسابي في الكليات العلمية اعلى من قيمته في الكليات الإنسانية.

استنادا للنتائج المتحققة يمكن تثبيت المؤشرات ادناه:

- 1-ارتفاع درجة الثقافة بشكل عام
- 2-ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية لاعضاء الهيئة التدريسية في الكليات العلمية عنها في الكليات الانسانية بشكل ضئيل
- 3-ارتفاع درجة فاعلية الكليات العلمية قياسا بالانسانية بشكل ضئيل

ثانياً: العلاقة بين الثقافة وبين الفاعلية

يفيد استخدام أسلوب الارتباط في اكتشاف نوع العلاقة وقوتها بين المتغيرات الخاصة للدراسة والتحليل، كما انه يساعد في تفسير التغير الحاصل في اتجاه تلك المتغيرات. ومن اجل التثبت من صحة الفرضية الاولى، التي اشارت الى وجود علاقة معنوية بين ابعاد كل من الثقافة والفاعلية، فقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط ومقارنة قيمه المستخرجة مع قيمته المجدولة البالغة ($Z=0.25$) وكانت النتائج المتحققة كما في ادناه:

أ-العلاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية وبين الانتاجية

أشرت نتائج معامل الارتباط لـ(سيبرمان) تبين العلاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية وبين مؤشرات الإنتاجية، احد أبعاد الفاعلية. ويظهر من الجدول رقم (2) ان (32) علاقة من مجموع (42) علاقة كانت ذات دلالة احصائية بمستوى. معنوية (0.05). وقد تراوحت قيم معامل الارتباط لتلك العلاقات بين ($r=0.27$) وبين ($r=0.61$) ويلاحظ من الجدول أدناه إن (29) من تلك العلاقات كانت ذات اتجاه ايجابي (3) منها فقط كانت ذات اتجاه سلبي.

ونستنتج من ما تقدم بان مضمون الفرضية الأولى قد تأكد بنسبة (76.19%) وذلك لوجود علاقة بين أبعاد الثقافة من جهة وبين الفاعلية ممثلة ببعد الإنتاجية، من جهة أخرى، وقد تأكدت ايجابية العلاقة بنسبة (90.62%) من مجموع العلاقات ذات الدلالة الإحصائية.

جدول (2)

علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية كليات جامعة بغداد (الإنتاجية)

العلاقات المعنوية	العدد	%	الميل لاستخدام المكافأة	الاتجاه نحو المشاركة	الثقة	الالتزام	تجنب عدم التأكد	استخدام القوة	الإنتاجية/ الثقافة التنظيمية
100	6		*(0.41)	*0.27	*0.29	*0.33	*0.50	*0.30	1- الدراسات والمقالات المنشورة
83.33	5		(0.21)	*0.29	*0.36	*0.31	*0.43	*0.47	2- الكتب المنشورة
50	3		*0.60	0.22	(0.19)	0.04	*0.55	*0.36	3- عدد الجمعيات والمنظمات
50	3		0.08	*(0.33)	0.11	(0.21)	*0.37	*0.31	4- عدد اللقاءات المهنية
83.33	5		(0.22)	*0.41	*0.61	*0.36	*0.56	*0.55	5- مشاريع البحث
100	6		*0.53	*0.37	(0.36)	*0.45	*0.46	*0.45	6- الوقت المخصص للبحث
66.66	4		*0.41	*0.37	0.02	0.22	*0.60	*0.40	7- الإشراف على رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه
	32		4 57.14	6 85.71	4 57.14	4 57.14	7 100	7 100	العلاقات المعنوية العدد %

تمت المقارنة بقيمة (r) الجدولية والبالغة (0.25) تحت مستوى ثقة 0.05

*معنوي ذي دلالة إحصائية بنفس المستوى

ب- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين تحقيق الهدف

أبرزت نتائج الارتباط كما يظهرها الجدول رقم (3) إن قيم معاملاته الطردية وذات الدلالة الاحصائية قد تراوحت بين (0.25=r) وبين (0.61=r) وبلغ عددها (44) من مجموع (66)، كانت جميعها ذات اتجاه إيجابي باستثناء (3) منها ذات اتجاه سلبي.

وبذلك فإن نسبة تحقيق الفرضية المشتقة الثانية بلغت (66.66%)، وكانت الإيجابية من قيم معاملات الارتباط ذات الدلالة المعنوية تشكل ما نسبته (93.18%).

جدول (3)

علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية كليات جامعة بغداد (تحقيق الهدف)

تحقيق الهدف/ الثقافة التنظيمية	استخدام القوة	تجنب عدم التأكد	الالتزام	الثقة	الاتجاه نحو المشاركة	الميل لاستخدام المكافأة	العلاقة المعنوية	
							العدد	%
1- التدريس	*0.41	*0.35	*(0.44)	*0.31	*0.39	0.12	5	83.33
2- البحث والتأليف	*0.31	*0.48	*0.25	0.15	*0.41	*(0.33)	5	83.33
3- خدمة المجتمع	*0.28	0.20	0.09	0.01	0.22	0.08	1	16.66
4- خدمة الكلية	*0.30	*0.50	*0.41	*0.37	*0.54	*(0.25)	6	100
5- ارشاد الطلبة	*0.50	*0.31	*0.38	*0.61	*0.44	*0.44	6	100
6- رفع الروح المعنوية	*0.55	*0.40	*0.51	(0.13)	0.02	*0.26	4	66.66
7- تطوير المناهج	*0.56	*0.53	0.16	*0.51	*0.47	*0.42	5	83.33
8- العلاقات بين الأقسام	*0.30	0.23	0.18	*0.33	*0.36	0.04	3	50
9- تهيئة المناخ الجامعي	*0.45	*0.46	0.07	0.06	0.08	*0.38	3	50
10- تطوير العلاقات العلمية	*0.60	0.14	0.22	*0.33	0.17	*0.27	3	50
11- دعم برامج الجمعيات	*0.32	0.9	0.05	*0.28	0.19	*0.31	3	50
العلاقات المعنوية	العدد 100	7 63.63	5 45.45	7 63.63	6 54.54	8 72.72	44	

تمت المقارنة بقيمة (r) الجدولية والبالغة (0.25) تحت مستوى ثقة (0.05)

*معنوي ذي دلالة احصائية بنفس المستوى

ج-العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين الرضا الوظيفي

عند النظر إلى معاملات الارتباط المبيّنة في الجدول رقم(4) يلاحظ ان (38) من تلك

المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية، خمسة منها ذات اتجاه سلبي وثلاثة وثلاثون ذات اتجاه

موجب. وتشكل نسبة تلك المعاملات (70.37%) من مجموع المعاملات البالغة (54)، وان نسبة

الموجب منها تبلغ (86.84%).

جدول (4)

علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية كليات جامعة بغداد (الرضا الوظيفي)

العلاقات المعنوية	العدد	%	الميل لاستخدام المكافأة	الاتجاه نحو المشاركة	الثقة	الالتزام	تجنب عدم التأكد	استخدام القوة	الرضا الوظيفي / الثقافة التنظيمية
66.66	4		*0.41	*0.56	0.22	0.01	*0.45	*0.41	1- الإشراف
50	3		0.03	*0.44	*0.31	0.02	*0.55	0.22	2- الترقية
83.33	5		*(0.26)	*0.35	*0.33	*0.29	*0.30	0.11	3- ظروف العمل
50	3		0.01	*0.47	(0.01)	*0.27	*0.28	0.02	4- التدريس
66.666	4		0.19	*0.55	(0.04)	*(0.41)	*0.60	*0.45	5- الرواتب
100	6		*0.44	*0.59	*0.42	*0.39	*0.61	*0.61	6- لامتنيازات الإضافية
100	6		*(0.45)	*0.60	*0.36	*0.28	*0.46	*0.32	7- البحث
66.66	4		*0.32	0.02	(0.31)	*(0.61)	*0.33	0.11	8- اهلية الكادر والطلبة
50	3		*0.31	0.23	*0.51	0.18	*0.34	(0.22)	9- الرضا العام
	38		6 66.66	7 77.77	6 66.66	6 66.66	9 100	4 44.44	العلاقات المعنوية العدد %

تمت المقارنة بقيمة (r) الجدولية والبالغة (0.25) تحت مستوى ثقة (0.05)

*معنوي ذي دلالة احصائية بنفس المستوى.

وبعد هذا الاستعراض نجد ضرورة تأشير مدى صحة الفرضية الأولى. وبهذا الصدد يمكن القول إن عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة الاحصائية، بين ابعاد الثقافة التنظيمية وبين ابعاد الفاعلية ومؤشراتها الفرعية، بلغت (114) من مجموع (162)، وهي تشكل ما نسبته (70.37%) وهذا يعني إن هناك قبولا للفرضية الاولى بوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وبين الفاعلية وقد شكلت معاملات الارتباط ذات الاتجاه الايجابي من بين مجموع المعاملات ذات الدلالة الاحصائية ما نسبته (90.35%) وهذا يؤكد صحة الفرضية بكون العلاقة بين تلك المتغيرات هي علاقة موجبة، أي ان زيادة الثقافة التنظيمية تؤدي الى زيادة الفاعلية.

ثالثاً: تأثير الثقافة والفاعلية في كليات جامعة بغداد

أكدت الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيتان المشتقتان منها على وجود تباين في درجة الثقافة التنظيمية والفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد. ولاختبار مدى صحة تلك الفرضيات والتعرف على مدى وجود فروق معنوية من عدمها فقد تم استخدام اختبار (U) — (MAA-WHITNEY) وقد كانت النتائج المتحققة كما يلي:

أ-تقارب درجة الثقافة التنظيمية، بكافة أبعادها، في كليات جامعة بغداد العلمية منها والإنسانية باستثناء الالتزام حيث تبين أن هناك تبايناً في هذا الجانب فيما بين الكليات العلمية والكليات الإنسانية. وبشكل عام، فإن النتائج تشير إلى ضعف قبول الفرضية المشتقة الأولى، إذ بلغت قيم (U) ذات الدلالة غير الاحصائية (83.33%)، بمعنى إن درجة استخدام القوة وتجنب عدم التأكد والثقة والاتجاه نحو المشاركة والميل لاستخدام المكافأة متقاربة في عينة البحث، والتباين الوحيد الموجود هو في التزام أعضاء الهيئة التدريسية في العمل، ويظهر الجدول رقم (5) النتائج المتحققة.

الجدول (5)

الفروق المعنوية بين الثقافة التنظيمية في الكليات العلمية والإنسانية بجامعة بغداد

قيم (U)	ابعاد الثقافة التنظيمية
31	1-استخدام القوة
25.5	2-تجنب عد التأكد
46.7*	3-الالتزام
27.3	4-الثقة
35	5-الاتجاه نحو المشاركة
40	6-الميل لاستخدام المكافأة

تمت المقارنة بقيمة (U) المعدلة والبالغة (42) بمستوى معنوي ($P < 0.05$)

* ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوي ($P < 0.05$)

ب- لم تكن النتائج المتحققة على مستوى الفاعلية أفضل حالاً من النتائج المتحققة على مستوى الثقافة التنظيمية، حيث أظهرت قيم اختبار (U) غياب الفروق المعنوية بين الكليات العلمية والإنسانية في أغلب أبعاد الفاعلية، باستثناء بعد الوقت المخصص للبحث، حيث كانت قيمة ($U=47$). وتعني هذه النتيجة أن الفاعلية في كليات جامعة بغداد، العلمية منها والإنسانية متماثلة. وهذا التماثل يعبر عن حالة صحية إذا ما استحضرنّا نتائج الوسط الحسابي المتعلق باستجابات العينة، التي اتسمت بالارتفاع بصورة عامة. وبذلك فإن الفرضية المشتقة الثانية، التي تقول بوجود فروق معنوية بين

الكليات الانسانية والعلمية في مستوى ابعاد الفاعلية، غير مقبولة وذلك لظهور العكس. ويمكن التعرف على النتائج المتحققة عند الرجوع الى الجدول رقم (6).

وبشكل عام فان الفرضية الرئيسة الثانية، استنادا لما اسفرت عنه نتائج التحليل غير مقبولة وذلك لعدم وجود فروق معنوية بين الكليات العلمية والانسانية لا من حيث الثقافة التنظيمية- باستثناء الالتزام- ولا من حيث الفاعلية- باستثناء الوقت المخصص للبحث- كأحد مؤشرات الإنتاجية.

الجدول (6)

الفروق المعنوية بين فاعلية الكليات العلمية والانسانية بجامعة بغداد

قيم (U)	تحقيق الهدف	قيم (U)	الإنتاجية
35.5	1. التدريس	20.5	1. الدراسات والمقالات المنشورة
20	2. البحث والتأليف	27.5	2. الكتب المنشورة
24	3. خدمة المجتمع	4.1	3. الجمعيات والمنظمات
14	4. خدمة الكلية	36.5	4. اللقاءات المهنية
14.5	5. أرشاد الطلبة	22	5. مشاريع البحث
32	6. رفع الروح المعنوية	47*	6. الوقت المخصص للبحث
41	7. تطوير المناهج	43	7. الإشراف
40.5	8. العلاقات بين الأقسام	قيم (U)	الرضا الوظيفي عن:
34	9. تهيئة المناخ الجامعي	24.5	1. الإشراف
30.5	10. تطوير العلاقات العلمية	31	2. الترقية
39.5	11. دعم برامج الجمعيات	38	3. ظروف العمل
		30.5	4. التدريس
		23	5. الرواتب
		34.5	6. الامتيازات الإضافية
		38	7. البحث
		32.5	8. أهلية الكادر والطلبة
		34	9. الرضا العام

تمت المقارنة بقيمة (U) المعدلة والبالغة (42) بمستوى معنوي ($P < 05$)

* ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوي ($P < 05$)

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات أولاً : الاستنتاجات:

أفادت نتائج الدراسة بأطاريها النظري والتطبيقي الى تعزيز أمكانيتنا في أستخلاص مجموعة من الأستنتاجات في الجانبين والتي عدت مدخلاً لتقديم بعض التوصيات قد تعود بالفائدة للباحثين والممارسين والمهتمين بهذا المجال في بحوثهم وإدارة منظماتهم بما يحقق الفاعلية وهي:

1- لقد تزامن تبلور مفهوم الثقافة التنظيمية مع ظهور الحاجة لفاعلية المنظمة والذي يمكن اعادته الى بداية نشوء البشرية وأمتهان الحرف، وعلى الرغم من عمق الدراسات عنها، الا أنها لم تشير الى نقطة بدايتهما.

2- أسهمت حقول المعرفة- الفلسفة، وعلم النفس، والأجتماع، والاقتصاد، والإدارة- في بلورة مفهومي الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة.

3- يعد عقد الثمانينات بدايات الأهتمام الحقيقي بكلا المتغيرين نتيجة لجهود الباحثين التي كرست فيها لدراسة الحياة التنظيمية والعلمية للمنظمات.

4- على الرغم من التباين الواضح في المفاهيم المقترحة لكل من الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة الا أنها لم تصل الى حد التناقض في أغلب الحالات، الأمر الذي يعكس محاولات الباحثين الجادة للوصول الى جوهر المفهومين.

5- كان لكل من الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة أسس فكرية تجسدت في المداخل العلمية لدراستها، إذ اسهمت في تطوير مفاهيمها وجاء ذلك من نظرتها الموضوعية للمتغيرين.

6- تنوع الأبعاد المشخصة للثقافة التنظيمية، الا أننا نستطيع تصنيفها ضمن نوعين من الأبعاد (الذاتية، والموضوعية) تعكس الأولى الأبعاد الجوهرية للثقافة التنظيمية والراسخة في المنظمة واعضاؤها، والثانية تبين الأبعاد الظاهرية التي من السهل تشخيصها بينهم.

7- وجدت محاولات عدة للباحثين لتطوير مقاييس لقياس فاعلية المنظمة، الأمر الذي أنعكس على تعددها والفقرات المكونة لها ولتذهب كل منها لتقيس عدداً من الأبعاد المختارة.

8- ارتفاع درجة الثقافة التنظيمية، وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والانسانية بين الارتفاع في الانتاجية والتارجح للرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الهدف.

9- التأكد من وجود علاقة بين الثقافة والفاعلية بنسبة (70.37%) كما تأكد إن تلك العلاقة هي باتجاه ايجابي، أي إن زيادة درجة الثقافة تزيد من الفاعلية.

10- وجود تماثل، استناداً لمعامل (U)، بين الكليات العلمية والانسانية في درجة استخدام القوة، وتجنب عدم التأكد، والثقة، والاتجاه نحو المشاركة، والميل لاستخدام المكافاة، واختلاف في التزام

(23)

5- يشارك الموظفون مديرهم الاعلى في اغلب قراراته

ب- تجنب عدم التأكد

6- اشعر بالتوتر في عملي.

7- ارغب الاستمرار بعملي بهذه المنظمة.

8- اشعر بالراحة والاطمئنان عند العمل مع مدير ينتمي لنفس محافظتي.

9- بشكل عام اشعر بالرضا عن العمل في هذه المنظمة.

10- أفضل القرارات الفردية على القرارات الجماعية.

11- احاول تطبيق التعليمات حتى وان كانت تتعارض مع المصلحة العامة للمنظمة.

12- يعتبر الصراع بين الموظفين من الظواهر غير الايجابية في المنظمة.

13- لا أحبذ المناقشة والحوار لانها تخلق الحساسية بين الموظفين.

ح- الالتزام

14- اشعر بالبهجة اذا أحدث عملي مساهمة ملموسة في تطوير منظمتي.

15- اشعر أحيانا برغبة في مغادرة هذه المنظمة.

16- لا انصح أقربائي وأصدقائي العمل في هذه المنظمة.

17- أتردد في مغادرة هذه المنظمة وان كان لي فرصة العمل في منظمة أخرى.

18- لا يغريني العمل في منظمة أخرى تدفع لي راتب أفضل.

د- الثقة

19- ارغب ان اضع جميع قدراتي العقلية والجسدية في خدمة هذه المنظمة.

20- اشعر بالفخر والاعتزاز عند التحدث مع الآخرين عن منظمتي.

21- يتجه اغلب زملائي الى ترجمة القول الى فعل.

22- يتسم اغلب الموظفين بالنزاهة ويمكن الوثوق بهم.

23- يشعر اغلب الموظفين بالمسؤولية العالية.

24- الثقة تشجع الموظفين على المثابرة في العمل.

25- أثق بقدرة الموظفين على تنفيذ أعمالهم.

26- يهتم الموظفون بعملهم كثيرا.

27- يزود الموظفون الادارة بالمعلومات الصحيحة لكل مايقومون به.

هـ-الاتجاه نحو المشاركة.

- 28-إذا لم يتأثر الموظفون بقدرات وشخصية المدير فانه لن يستطيع التأثير عليهم.
 29-من الأفضل مشاركة الموظفين في صنع القرار من اتخاذ المدير قراراته بنفسه.
 و-الميل لاستخدام المكافأة.
 30-لا يعتبر استخدام المكافأة وسيلة ناجحة لدفع الموظفين للعمل.
 31-تعتبر المكافأة والحوافز أفضل وسيلة للمحافظة على سلطة المدير.

ثانياً:الفاعلية

أ-الإنتاجية

- 1-أ-عدد الكتب والدراسات والمقالات المؤلفة والمنشورة بشكل منفرد او مشترك في السنوات الخمسة الاخيرة

لا يوجد 2-1 4-3 7-5 10-8 19-11 فأكثر

- 1ب-بشكل تقريبي ماعدد الكتب المنشورة

لا يوجد 1 2 3 4 5 6 فأكثر

- 1ج-عدد الجمعيات والمنظمات المحلية، الاقليمية والعالمية المنتسب اليها

لا يوجد 2-1 3-4 5-7 8-10 11-19 20 فأكثر

- 1د-عدد اللقاءات المهنية المتحققة في الاثني عشر شهرا الاخيرة

لا يوجد 1 2 3 4 5 6 7 فأكثر

- 1هـ-عدد مشاريع مانسبة الوقت المخصص لانشطة البحث والاستشارة الاخيرتين

لا يوجد 1 2 3 4 5 6 7 فأكثر

- 1و- بشكل تقريبي ما نسبة الوقت المخصص لانشطة البحث والاستشارة وماشابه من وقت العمل

صفر 10% 11-25% 26-50% 51-75% 76-100% أكثر من 100%

- 2-اقوم بالاشراف على:

أ-رسائل الماجستير نعم كلا

ب- اطاريح الدكتوراه نعم كلا

هل تم نشر الرسائل والاطاريح التي اشرفت عليها كلا بعضها جميعها

ب-تحقيق الهدف

المقياس 1.ردي 2.مناسب 3.جيد 4.جيد جداً 5.ممتاز

1-التدريس

2-البحث والتأليف

3-خدمة المجتمع

4-خدمة الكلية

5-ارشاد الطلبة

6-رفع الروح المعنوية

7-تطوير المناهج

8-العلاقات بين الاقسام (الفروع) العلمية

9-تهيئة المناخ الجامعي

10-تطوير العلاقات العامة

11-دعم برامج الجمعيات المهنية

ج-الرضا الوظيفي

المقياس:

غير مرضي جداً

مرضي جداً

1 2 3 4 5 6 7

الإشراف

1-الأسلوب الإداري لرئيس القسم

2-نمط الاتصالات بين اعضاء الهيئة التدريسية برئيس القسم

3-مدى مشاركة اعضاء الهيئة التدريسية في قرارات القسم

4-مدى المساعدة التي يبديها رئيس القسم لتتمكن من تنفيذ الوظيفة بصورة افضل

5-اجراءات اختيار رئيس القسم

6-اجراءات اختيار اعضاء الهيئة التدريسية في القسم

7-اجراءات تحديد جداول الصفوف في كل مرحلة

الترقية

8-معايير الترقية

9-اجراءات التقييم المعتمدة في الترقية

- 10-مدى موضوعية معايير الترقية المطبقة
- 11-قدرتك على البحث والتنقيب للترقية لمرتبة علمية اعلى
- 12-مدى معرفتك بحدود معايير الترقية
- ظروف العمل**
- 13-السكرتارية والخدمات المكتبية
- 14-المستلزمات المتوفرة في القاعات الدراسية
- 15-التسهيلات المكتبية المقدمة في الكلية
- التدريس**
- 16-اعباء التدريس
- 17-عدد الطلبة في الشعبة
- 18-اجراءات تحديد المواد التي تدرسها في السنة (الفصل)
- 19-اجراءات تحديد اعباء عمل عضو الهيئة التدريسية.
- الرواتب**
- 20-مرتبك خلال السنة الاخيرة
- 21-المرتب المستقبلي متوقع
- 22-اجراءات تحديد الزيادة في المرتب
- 23-التباين في مرتبات أعضاء الهيئة التدريسية في القسم
- الامتيازات الاضافية**
- 24-المكافاة التقاعدية
- 25-الضمانات المالية التي تقدمها الجامعة
- البحث**
- 26-التسهيلات المكتبية
- 27-الفرص المتاحة للبحث
- 28-اجراءات لجنة التحضير والترقية
- اهلية الكادر والطلبة**
- 29-كفاءة تلاميذك
- 30-كفاءة رفاق العمل

31-التجانس بين رفاق العمل

الرضا العام

32-أخذاً بالاعتبار جميع الامور، مامدى رضاك او عدم رضاك من وظيفتك الحالية

المراجع

- ¹ M. Pettigrew, (1979), "On Studying Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly, December , 24, 564.
- ² S.P. Robbins, (1998), "Organizational Behaviour", New Jersey: Prentice–Hall International, Inc. 595.
- ³ D. Hellriegel; J. W. Slocum; R. Woodman, (1989), "Organizational Behaviour", New York: West Publishing Co., 312-313.
- ⁴ J.A.F. Stoner; R. E. Freeman; D. A. Gilber, (1996), "Management", New Delhi; Prentice – Hall of India, 183.
- ⁵ C. A. O'Reilly; J. Chatman; D. F. Caldwell, (1991), "People and Organizational Culture: A profile Comparison Approach to assessing Person – Organization Fit", Academy of Management Journal, 34, 3, 491.
- ⁶ G. Moorhead; R. W. Groffin, (1995), Organizational Behaviour", Boston: Houghton Mifflin CO., 445.
- ⁷ S. L. Wikins; W. G. Ouchi, (1983), "Efficient of Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational

Performance" , Administrative Science Quarterly, September, 28, 468-481.

⁸ محمد قاسم القريوتي، (2000)، "نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 286.

⁹ سعد غالب ياسين، (1999)، "الإدارة الدولية"، الطبعة الأولى، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 239.

¹⁰ K. Wurster, (2002), "How Dose Organizational Culture Shape the use of Humar in Corporate Training", Department of Communication Studies, 403-407.

¹¹ K. Avruch, (2003), "Culture as a context, Culture as communications: Consideration for Humanitarian Negotiators,1. <http://www.media.willey.com>.

¹² R. L. Daft; (2004), "Organization Theory and Design", 8thed., South western a division of Thomson Learning, 361.

¹³ L. A. Smith,(2004), What do we know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation, 1 www.combridge.org.

¹⁴ L. A. Smith, (2004), OP.Cit., 1.

¹⁵ M. Pettigrew, (1979), OP. Cit., 270-281.

¹⁶ R. W. Ouchi, (1981), "Organizational Behaviour", Boston: Houghton Mifflin CO., 448.

¹⁷ G. Peters; R. W. Waterman, (1982), "Organizational Behaviour", Boston: Houghton Mifflin CO., 456.

- ¹⁸ P. H. Kilmann, M. J. Saxton; R. Serpa, (1983), "Issues in Understanding and Changing Culture", California Management Review, XXVIII, 2, 87-94.
- ¹⁹ J. L. Pumpin, (1987), "Strategic Management", 3rd Ed. UK: International Thompson publishing Co., 108.
- ²⁰ P. R. Harris, (1989), "High Performance Leadership: Strategies for Maximum Career Productivity", London: Scott, Foresman and Company, 94-98.
- ²¹ S.P. Robbins, (1990), "Organization theory", New Jersey: Prentice - Hall, Inc, 439.
- ²² D. L. Goetson; S. B. Davis, (1997), "Introduction to Total Quality", New Jersey: Prentice –Hall, 137.
- ²³ L. R. Gomez; D. B. Balkin; R. L. Cardy, (1998), "Managing Human Resources" , New Jersey: Prentice – Hall International, Inc, 33.
- ²⁴ G. Pearson, (1999), "Strategy in Action", England: Prentice-Hall, 245.
- ²⁵ P. Kotler, (2000), "Marketing Management", New Jersey: Prentice - Hall International, Inc, 42.
- ²⁶ E. Mckenna,(2000),"Business Psychology and Organizational Behaviour", A students Handbook, 3th ed., Book Craft Ltd, Midsummer Norton, Somerset, 480.

- ²⁷ S. P. Robbins, (2003), "Organizational Behaviour, 10th ed., Hall
Irc, 5.
- ²⁸ L. A. Smith, (2004), OP. Cit., 2.
- ²⁹ R. Grayson, (2002), "Organizational Culture at Camps:
Understanding, Assessing, Developing and Changing.
<http://www.vionrealization.com>.
- ³⁰ S.P. Robbis, (2003), Op. Cit., 527.
- ³¹ R. L. Daft, (2004), Op. Cit., 367.
- ³² L. A. Smith, (2004), Op. Cit., 2.
- ³³ M. Schreiner, (2005), "The Influence of Organizational Culture
on Alliance Competence and performance: A frame- work concept,
14.
<http://www/asasi-org>.
- ³⁴ B. S. Georgopoulos; A. S. Tannenbaum, (1957), " A study of
Organizational Effectivene, American Sociological Review, 22, 5,
535.
- ³⁵ F. Friedlander; H. Pickle, (1968), " Components of
Effectiveness in Small Organization" , Administrative Quarterly,
13, 2, 292.
- ³⁶ J. Ghorpade, (1971), "Assessment of Organizational
Effectiveness": Issues, Analysis, Readings" , California: Good
years CO., Inc., 73.

- ³⁷ B. A. Kirchhoff, (1977), "Organization Effectiveness Measurement and Policy Research", Academy of Management Review, 2, 3, 347.
- ³⁸ C. R. Anderson, (1988), "Management" Boston: Allyn and Bacon, Inc. 28.
- ³⁹ J. A. F. Stoner; R. E. Freeman, (1989), "Management", New Jersey Prentice – Hall International, Inc., 2
- ⁴⁰ G. B. Northcraft; M. A. Neale, (1990), "Organizational Behaviour", Chicago: The Dryden Press, 6.
- ⁴¹ L. Daft, (1992), "Organization Theory and Design", West Publishing Company, Inc., 46.
- ⁴² R. H. Hall, (1992), "Organization: Structure and Process", New Delhi: Prentice - Hall, Inc., 252.
- ⁴³ V. K. Narayanan., R. Nath, (1991), "Organizational Theory: A strategic Approach" , 2th ed., Boston, Richard D. Irwin, Inc., 157.
- ⁴⁴ R. Sprout, (1991), "Organization Theory", Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall , Inc., 52.
- ⁴⁵ R. W. Criffin, (1993), "Management", 4th ed., Houghton Mifflin Co., U.S.A., 82.
- ⁴⁶ K. Cameron, (1978), "Measuring Organization Effectiveness in Institutes of Higher Education", Administrative Science Quarterly, 23, 4, 604- 633.

- ⁴⁷ R. L. Daft, (1992), "Organization Theory and Design", 4th ed., West Publishing Co., United States of America, 51.
- ⁴⁸ T. Connolly; E. J. Conlon; S. Deutsch, (1980), "Organizational Effectiveness A multiple Constituency Approach A multiple Constituency Approach", Academy of Management Review, 5, 2, 211-217.
- ⁴⁹ J. M. Penning, (1975), "The Relevance of the structural contingency model for organizational Effectiveness", Administrative science Quarterly, 20, 3, 393, 401.
- ⁵⁰ Y. K. Shetty, (1978), "Managerial power and Organizational Effectiveness: A contingency Analysis", Journal of Management Studies, 15, 2, 250, 262.
- ⁵¹ J. B. Cunningham, (1977), "Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness", Academy of Management Review, 2, 3, 463- 474.
- ⁵² T. A. Mahoney, (1967), "Managerial Perceptions of organizational Effectiveness", Management Science 14, 2, 81.
- ⁵³ W. Weitzel; I. A. Mahoney; N. F. Crandall, (1971), "A supervisory View of Unit Effectiveness", California Management Review, XIII, 4, 39.
- ⁵⁴ R. N. Osborn; J. G. Hunt, (1974), "Environment and Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, 19, 2, 237-238.

- ⁵⁵ R. M. Steers, (1975), "Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, 20, 4, 549.
- ⁵⁶ H. L. Angle; J. L. Perry, (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, 26, 1, 5- 6.
- ⁵⁷ S.P. Robbins, (1990) "Organization Theory: Structure, Design and Applications", 3th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall Inc, 50-70.
- ⁵⁸ P. C. Morrow, (1999), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of work Commitment", Academy of Management Review, 8, 3, 489.
- ⁵⁹ J. M. Ivancevich; M. T. Motteson, (2002), "Organizational Behaviour and Management", Publishing by Mcgraw -Hill Co., Inc., New York, 29-31.
- ⁶⁰ S. Coltrin; W. F. Clueck, (1977), "The Effect of Leadership Roles on the Satisfaction Productivity of university Research Professors", Academy of Management Journal, 20, 1, 104-105.
- ⁶¹ W.W.Hill; W. L. French, (1966), "Perceptions of the power of Department Chairman professors", Administrative Science Quarterly, 11, 3, 554-555.

- ⁶² L. R. Jauch; W. F. Cluék; R. N. Osborn, (1978), "Organizational Loyalty, Profession commitment, And Academic Research Productivity", Academy of management Journal, 21, 2, 87.
- ⁶³ K. S. Cameron, (1981), "Domains of Organizational Effectiveness in Colleges Universities" Academy of management Journal, 24, 1, 30-32.
- ⁶⁴ L. W. Perter; R M. Steers; R. T. Mowday, (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychatric Technicians" , Journal of Applied psychology, 59, 5, 605-606.
- ⁶⁵ W. M. Evan, (1977), "Hievarchy, Alienation, Commitment, and Organizational Effectiveness", Human Relations, 30, 1, 81-83.
- ⁶⁶ C. P. Zeithmal; L . W. Fry, (1982), "Environment, Culture, and Effectiveness: A conceptual and Empirical Synthesis", Academy of management Journal 25, 1, 54-60.
- ⁶⁷ T. Deal; A. Kennedy, (1982), "Corporate Culture Reading Management", New York: Addison- Wesley PUB., 86-95.
- ⁶⁸ A Wikins; W. G. Ouchi, (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, 28, 4, 460-468.
- ⁶⁹ V. Sathe, (1983), "Some Action Implications of corporate culture, A manger's guide to action", Organizaitonal Dynamics, 12, 2, 40-47.

- ⁷⁰ D. Dennison (1984), "Bringing Corporate Culture to the boltomative", Organizational Dynamics, 13, 2, 86.
- ⁷¹ T. Kono, (1994), "Changing a company's Effectivene and cultures", Long Range Planning, 27, 5, 89.
- ⁷² J. D. Humble; A. Thomson, (1994), "The Strategic Power of Corporate Values", Long Range Planing, 27, 6, 28.
- ⁷³ K. Newman; S. D. Nollen, (1996), "Culture and Congruence: the fit between management practices and national culture", Administrative Science Quarterly, 37, 4, 753.
- ⁷⁴ M. Schreiner, (2005), Op. Cit., 14-15.
- ⁷⁵ W. W. Hill; W. L. French, (1966), Op. cit., 557.
- ⁷⁶ S. Coltrin; .W. F. Clueck , (1977), Op. cit., 107

المصادر العربية

- ¹. القريوتي، محمد قاسم ، (2000)، "نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- ². ياسين، سعد غالب ، (1999)، "الادارة الدولية"، الطبعة الأولى، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المصادر الأجنبية

- ¹ Anderson, C. R. (1988), "Management" Boston: Allyn and Bacon, Inc.

- ² Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*.
- ³ Avruch, K. (2003), "Culture as a context, Culture as communications: Consideration for Humanitarian Negotiators.
- ⁴ Cameron, K. S. (1981), "Domains of Organizational Effectiveness in Colleges Universities", *Academy of management Journal*.
- ⁵ Cameron, K. (1978), "Measuring Organization Effectiveness in Institutes of Higher Education", *Administrative Science Quarterly*.
- ⁶ Coltrin, S.& Clueck, W. F. (1977), "The Effect of Leadership Roles on the Satisfaction Productivity of university Research Professors", *Academy of Management Journal*.
- ⁷ Connolly, T.& Conlon, E. J. & Deutsch, S. (1980), "Organizational Effectiveness A multiple Constituency Approach A multiple Constituency Approach", *Academy of Management Review*.
- ⁸ Criffin, R. W. (1993), "Management", 4th ed., Houghton Mifflin Co., U.S.A.
- ⁹ Cunningham, J. B. (1977), "Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness", *Academy of Management Review*.
- ¹⁰ Daft, R. L. (1992), "Organization Theory and Design", 4th ed., West Publishing Co., United States of America.

-
- ¹¹ Deal, T.& Kennedy, A. (1982), "Corporate Culture Reading Management", New York: Addison- Wesley PUB.
- ¹² Dennison, D. (1984), "Bringing Corporate Culture to the boltomative", *Organizational Dynamics*.
- ¹³ Evan, W. M. (1977), "Hievarchy, Alienation, Commitment, and Organizational Effectiveness", *Human Relations*.
- ¹⁴ Friedlander, F. & Pickle, H. (1968), "Components of Effectiveness in Small Organization", *Administrative Quarterly*.
- ¹⁵ Georgopoulos, B. S.& Tannenbaum, A. S. (1957), "A study of Organizational Effectivene", *American Sociological Review*.
- ¹⁶ Ghorpade, J. (1971), "Assessment of Organizational Effectiveness": Issues, Analysis, Readings", California: Good years CO., Inc.
- ¹⁷ Goetson, D. L.& Davis, S. B. (1997), "Introduction to Total Quality", New Jersy: Prentice –Hall.
- ¹⁸ Gomez, L. R. & Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (1998), "Managing Human Resources", New Jersey: Prentice – Hall International, Inc.
- ¹⁹ Grayson, R. (2002), "Organizational Culture at Camps: Understanding, Assessing, Developing and Changing. <http://www.vionrealization.com>.
- ²⁰ Hall, R. H. (1992), "Organization: Structure and Process", New Delhi: Prentice - Hall, Inc.

- ²¹ Harris, P. R. (1989), "High Performance Leadership: Strategies for Maximum Career Productivity", London: Scott, Foresman and Company.
- ²² Hill, W.W. & French, W. L. (1966), "Perceptions of the power of Department Chairman professors", *Administrative Science Quarterly*.
- ²³ Humble, J. D. & Thomson, A. (1994), "The Strategic Power of Corporate Values", *Long Range Planning*.
- ²⁴ Ivancevich, J. M. & Motteson, M. T. (2002), "Organizational Behaviour and Management", Publishing by Mcgraw -Hill Co., Inc., New York.
- ²⁵ Jauch, L. R. & Cluék, W. F. & Osborn, R. N. (1978), "Organizational Loyalty, Profession commitment, And Academic Research Productivity", *Academy of management Journal*.
- ²⁶ Kilmann, P. H. & Saxton, M. J. & Serpa, R. (1983), Issues in Understanding and Changing Culture", *California Management Review*.
- ²⁷ Kirchhoff, B. A. (1977), Organization Effectiveness Measurement and Policy Researd", *Academy of Management Review*.
- ²⁸ Kono, T. (1994), "Changing a company's Effectivene and cultures", *Long Range Planning*.

- ²⁹ Kotler, P. (2000), "Marketing Management", New Jersey: Prentice - Hall International, Inc.
- ³⁰ Mahoney, T. A. (1967), "Managerial Perceptions of organizational Effectiveness", *Management Science*.
- ³¹ Mckenna, E. (2000), "Business Psychology and Organizational Behaviour", A students Handbook, 3th ed., Book Craft Ltd, Midsummer Norton, Somerset.
- ³² Moorhead, G. & Groffin, R. W. (1995), "Organizational Behaviour", Boston: Houghton Mifflin CO.
- ³³ Morrow, P. C. (1999), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of work Commitment", *Academy of Management Review*.
- ³⁴ Narayanan, V. K. & Nath, R. (1991), "Organizational Theory: A strategic Approach", 2th ed., Boston, Richard D. Irwin, Inc.
- ³⁵ Newman, K. & Nollen, S. D. (1996), "Culture and Congruence: the fit between management practices and national culture", *Administrative Science Quarterly*.
- ³⁶ Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1990), "Organizational Behaviour", Chicago: The Dryden Press.
- ³⁷ O'Reilly, C. A. & Chatman J. & Caldwell, D. F. (1991), "People and Organizational Culture: A profile Comparison Approach to assessing Person – Organization Fit", *Academy of Management Journal*.

- ³⁸ Osborn, R. N.& Hunt, J. G. (1974), "Environment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*.
- ³⁹ Ouchi, R. W. (1981), "Organizational Behaviour", Boston: Houghton Mifflin CO.
- ⁴⁰ Pearson, G. (1999), "Strategy in Action", England: Prentice- Hall.
- ⁴¹ Penning, J. M. (1975), "The Relevance of the structural contingency model for organizational Effectiveness", *Administrative science Quarterly*.
- ⁴² Perter, L. W.& Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied psychology*.
- ⁴³ Peters, G.& Waterman, R. W. (1982), "Organizational Behaviour", Boston: Houghton Mifflin CO.
- ⁴⁴ Pumpin, J. L. (1987), "Strategic Management", 3rd Ed. UK: International Thompson publishing Co.
- ⁴⁵ Robbins, S. P. (2003), "Organizational Behaviour, 10th ed., Hall Inc, 5..
- ⁴⁶ Robbins, S.P. (1990) "Organization Theory: Structure, Design and Applications", 3th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall Inc.
- ⁴⁷ Robbins, S.P. (1990), "Organization theory", New Jersey: Prentice - Hall, Inc.

- ⁴⁸ Robbins, S.P. (1998), "Organizational Behaviour", New Jersey: Prentice–Hall International, Inc.
- ⁴⁹ Sathe, V. (1983), "Some Action Implications of corporate culture, A manager's guide to action", *Organizational Dynamics*.
- ⁵⁰ Schreiner, M. (2005), "The Influence of Organizational Culture on Alliance Competence and performance: A framework concept.
- ⁵¹ Shetty, Y. K. (1978), "Managerial power and Organizational Effectiveness: A contingency Analysis", *Journal of Management Studies*.
- ⁵² Smith, L. A. (2004), What do we know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation. www.combridge.org.
- ⁵³ Sprout, R. (1991), "Organization Theory", Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall , Inc.
- ⁵⁴ Steers, R. M. (1975), "Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*.
- ⁵⁵ Stone, J.A.F. & Freeman, R. E. & Gilber, D. A. (1996), "Management", New Delhi; Prentice – Hall of India.
- ⁵⁶ Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (1989), "Management", New Jersey Prentice – Hall International, Inc
- ⁵⁷ Weitzel, W. & Mahoney, I. A. & Crandall, N. F. (1971), "A supervisory View of Unit Effectiveness", *California Management Review*.

⁵⁸ Wikins, A. & Ouchi, W. G. (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*.

⁵⁹ Wikins, S. L. & Ouchi, W. G. (1983), "Efficient of Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance" , *Administrative Science Quarterly*.

⁶⁰ Wurster, K. (2002), "How Dose Organizational Culture Shape the use of Humar in Corporate Training", Department of Communication Studies.

⁶¹ Zeithmal, C. P. & Fry, L . W. (1982), "Environment, Culture, and Effectiveness: A conceptual and Empirical Synthesis", *Academy of management Journal*.

⁶². Hellriegel, D. & Slocum, J. W. & Woodman, R. (1989), "Organizational Behaviour", New York: West Publishing Co.

⁶³. Pettigrew, M. (1979), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*.

.....

.....

.....