

دور الثقافة التنظيمية في الاداء المكتبي (المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية انموذجاً)

أ.د. انعام علي توفيق
مركز التعليم المستمر
الجامعة المستنصرية

م. وفاء محمد كريم
قسم المعلومات والمكتبات
الجامعة المستنصرية

المستخلص:

تهدف الدراسة الى التعريف بالثقافة التنظيمية وقياس الاتجاه السائد في أنواع الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية، وقياس دورها في الأداء المكتبي في المكتبة المركزية، وللحصول على النتائج شُرعَ ببناء مقياس مقنن للثقافة التنظيمية لعدم توفر مقياس جاهز لقياس هذه السمة المهمة في عمل المكتبات، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة والملاحظة الشخصية والمقابلات كاساليب لجمع البيانات، كما تم استخدام لحقيبة الإحصائية SPSS لتحليل نتائج الدراسة ، وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج ابرزها:

١. يتمتع العاملين بالمكتبة المركزية بثقافة تنظيمية بجميع مؤشراتها، فقد كان الاتجاه السائد أولاً من نصيب الثقافة الفرعية بفارق وسط حسابي مقداره (٤,٥٦) والاتجاه الأخير كان البيروقراطية بفارق في الوسط الحسابي بلغ (١,٠٩).
٢. هناك تأثير لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبة على الأداء المكتبي .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها :

ضرورة إعادة الهيكلة التنظيمية للمكتبة باتجاه المعرفة التنظيمية والمعرفة بالنظم، وأهمية بناء معمارية معرفية يقوم عليها العمل الدقيق للهيكل التنظيمية ويبنى عليها تنفيذ وظائف المكتبة والصلاحيات والمسؤوليات ويتم توزيع العمل بموجبها وكذلك ممارسة الرقابة والتحفيز وحسن القيادة والتوظيف وتحقيق الأهداف بفاعلية.

أولاً: المقدمة ومشكلة البحث:

للمكتبات الجامعية دور كبير في رفد هذه المؤسسة العملاقة التي تعد مؤشراً حيوياً في تطور المجتمعات بكل ما تحتاجه من مصادر معلومات لتسهيل عمل الباحثين ودعم المناهج الدراسية

فيها، لذا ينبغي ان تكون ادارتها والعاملين فيها على قدر من المسؤولية المنوطة بهم. وتكمن مشكلة الدراسة في استخدام مفاهيم تقليدية في عمل مؤسسات المكتبات وكذلك في وجود مداخل عمل تقليدية في ركائز الأداء المكتبي الفني بطرقه وأساليبه القائمة حالياً ، وكذلك في الركائز التقنية والإدارية والخدمية والمالية والتشريعية والتي جميعها تتسم بالمحدودية، مع وجود ضبابية في استخدام الموارد بشكل أمثل وفي توظيفها واستغلالها في الأداء المكتبي بما يؤدي الى ظهور حواجز في التعامل مع قضايا التخطيط الإداري للعمل المكتبي ووجود لبس في أبعاده الاستراتيجية وصعوبات في الوصول الى الأهداف.

وتأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تساعد الإدارة في توجيه العاملين نحو ضرورة تفعيل دور الثقافة التنظيمية في تطوير المكتبات ودعم متخذي القرار بإتجاه تطوير الأداء المكتبي من منطلق ثقافة تنظيمية قوية هادفة وبالتالي تقليل الجهد والوقت والكلفة اتجاه اعمال يمكن ان يحسن استغلالها في المكتبة.

وتهدف الدراسة الى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المكتبة وأنواعها ومعرفة النوع السائد فيها، إضافة الى قياس اثر كل نوع من انواع الثقافة التنظيمية على الأداء المكتبي للعاملين في المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية وفي ظل هذه الأهداف يمكن صياغة الفرضية التالية:

هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين نوع الثقافة التنظيمية في المكتبة وكفاءة الأداء المكتبي فيها.

ولغرض اثبات هذه الفرضية فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ذلك أن عملية الوصف هي احدى الطرق والوسائل الأساسية للبحث العملي والتي تمكن الباحث من الوصف الدقيق للظواهر مع أهميته في تنظيم البيانات وتبويبها وتحليلها وإيجاد النتائج ذات الدلالة لمشكلة الدراسة.^(١)

وبموجب ذلك فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ) الأساليب الكمية: للوصول الى تحليل علمي دقيق للبيانات المجمعة عن طريق استمارة جمع البيانات استخدمت الوسائل الاحصائية التالية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS وكالاتي:

T. Test - ١ لعينة واحدة.

$$T = \frac{\bar{X} - A}{S/\sqrt{n}}$$

(١) ابراهيم محمد تركي، دراسات في مناهج البحث العملي - الاسكندرية: دار الوفاء، ٢٠٠٨، ص ١٤٣-١٤٨.

حيثُ أن:

T: الاختبار التائي.

$\bar{X}$: الوسط الحسابي للعينة.

A: الوسط الفرضي.

S: الانحراف المعياري.

n: حجم العينة. معامل الانحراف:

$$\int = \sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2 / N(n-1)}$$

حيثُ أن:

T: الاختبار التائي.

$\bar{X}$: الوسط الحسابي للعينة.

A: الوسط الفرضي.

S: الانحراف المعياري.

n: حجم العينة. معامل الانحراف:

$$\int = \sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2 / N(n-1)}$$

حيث أن:

s = الانحراف المعياري.

n = حجم العينة.

x = المتغير . الوسط المرجح.

$$X^- = \frac{\sum xi^x fi}{\sum fi}$$

حيثُ أن:

X^- = الوسط الحسابي.

$\sum xi$ = مجموع التكرارات.

fi = مجموع الاوزان.

ب: مقياس ألفا كرونباخ.

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \cdot \frac{1 - \sum l^2 n}{n-1}$$

حيثُ أن:

α = ألفا كرونباخ.

n = عدد الفقرات.

$2l$ = ثابت الاختبار ككل.

$\sum l^2 n$ = مجموع تباين كل الفقرات.

وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS في معالجة الاختبارات الإحصائية السابقة، وهو من أكثر البرامج الإحصائية استخداماً في مجال العلوم الإنسانية، والذي أُعد من قبل شركة SPSS تحت نظام التشغيل MS-DOS ويعمل ضمن بيئة Windows (١).

(ج) الأساليب النوعية: تم استطلاع آراء الأفراد العاملين في الأمانة العامة للمكتبة المركزية (مكتبة جبر بن عدي العسقلاني) وبشكل كلي وذلك من خلال المقابلات الشخصية والملاحظات والاستبانة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على عدد من الوسائل الخاصة بجمع البيانات وتحليلها وتبويبها للوصول الى النتائج النهائية للبحث وهي كما يأتي:

١- المصادر العلمية: إذ تم مراجعة ودراسة عدد من المصادر العلمية والأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات وأطاريح دكتوراه ورسائل ماجستير ومقالات، وتم استخدام هذه المصادر بنوعها الرقمي والورقي، فضلاً عن البحث من خلال الشبكة العالمية (الإنترنت) لإثراء المصادر من جهات معروفة وموثوقة.

٢- المقابلات الشخصية: اعتمدتُ على المقابلات غير المقننة؛ لأنها تتيح الحصول على معلومات أكثر عمقاً عن الدراسة وتمتاز هذه الطريقة بغزارة المعلومات التي يقدمها المبحوثين (١)،

(١) سعد زغلول بشير، دليلك الى البرنامج الإحصائي SPSS، العراق: المعهد العربي للتدريب والبحوث، ٢٠٠٣؛

وقد تمت عمليات المقابلة مع السادة رؤساء الشعب والأقسام فضلاً عن الزيارات المتكررة للإدارة العامة للمكتبة متمثلة بأمينها العام لإثراء المعلومات الخاصة بالبحث.

٣- **الملاحظة المباشرة:** اعتمدت الدراسة أسلوب الملاحظة المباشرة من خلال التواجد مع الأفراد العاملين لفترات زمنية متقطعة وذلك لإجراء الدراسة بشكل صادق وعميق والحصول على البيانات المطلوبة.

٤- **الاستبانة:** تم استخدام الاستبانة المغلقة بعد ان تم تحديد الإجابات للمجتمع المستهدف.

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (٧٥) موظفاً من العاملين في المكتبة بلغت نسبتهم (٩٠٪) من المجموع الكلي للعاملين في المكتبة والبالغ عددهم (٨٢) عاملاً، أذ تم استثناء عمال الخدمة والمنسبون لجهات أخرى والبالغ عددهم (٧) فقط من مجتمع الدراسة ، وعلى أساس ما تقدم فإن عينة المجتمع هي عينة قسدية تمثل كامل مجتمع الدراسة وتعكس جميع خصائص أفرادها.

جدول (١) مجتمع الدراسة

ت	الشعبة	العدد	النسبة
١	الإدارة العليا	12	26.6
٢	خدمات المستفيدين	19	16.4
٣	النظم الآلية	14	18.6
٤	الإجراءات الفنية	7	9.3
٥	الإعارة	23	30.6
	المجموع	75	100

رابعاً: حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية.

- الحدود الزمانية: ٢٠١٦-٢٠١٧.

(١) مصطفى عمر التير، مقدمة في مبادئ وأسس البحث الاجتماعي - طرابلس: شركة الجديد، ١٩٩٥؛ ص ٧٥.

خامساً: الدراسات السابقة

أ) الدراسات العربية

١- محمد بن غالب العوفي (٢٠٠٥): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:

دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

هدفت الدراسة التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية فضلاً عن معرفة مدى الالتزام الوظيفي ومدى اختلاف قيم الثقافة باختلاف الخصائص الديموغرافية ، وقد اتبعت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا باستخدام منهج دراسة الحالة الذي يقوم على جمع البيانات من منشأه أو منظمة وتحليل الظواهر وتفسيرها وكانت نتائج الدراسة:

- تسود القيم الثقافية في المنظمة المبحوثة لدرجة متوسطة.
- وجود التزام تنظيمي داخل المنظمة.
- عدم وجود علاقات بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية من جهة ومن جهة أخرى عدم وجود علاقة مع الالتزام الوظيفي.

٢- سمير يوسف محمد عبد الإله (٢٠٠٩): واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات

الفلسطينية في غزة وأثرها على التطوير التنظيمية للجامعات: دراسة مقارنة.

هدف الدراسة هو التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في ثلاث جامعات ومعرفة مستوى التطوير التنظيمية فضلاً عن دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى التطوير السائد. وقد استخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي طبقت على عينة شملت (٣٤٠) موظفاً، أما أهم نتائج الدراسة فقد كانت: سيادة ثقافة التنظيم والانجاز والأدوار في المنظمات المبحوثة، وارتفاع مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمات المبحوثة ومستوى التطوير التنظيمي.

٣- بوديب دنيا (٢٠١٤): الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير.

الهدف الرئيسي للدراسة هو إبراز حتمية التغيير لكل منظمة وإبراز دور الثقافة التنظيمية في إحداث ذلك التغيير فضلاً عن دراسة تأثير التغيير التنظيمي على تحقيق أهداف المؤسسة. وبما ان مجتمع الدراسة مجتمعاً غير متجانس فقد وزع الباحث استمارات الاستبيان على كامل المجتمع لتوزيع الذي تكون من (٧١٠) عاملاً موزعين على وحدات المؤسسة وكانت نتائج الدراسة هي:

- تحكم الثقافة التنظيمية سلوك الأفراد داخل المؤسسة.
- يتأثر موقف الفرد من التغيير بالثقافة التنظيمية السائدة.
- ضمان قبول الفرد للتغيير يرتبط بمدى مشاركته في العملية.

ب) الدراسات باللغة الأنكليزية

4- Soneand Jimmies & Mand Grffiths (2005):

"The impact of organization culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change".

(أثر الثقافة التنظيمية على استعداد العاملين لتطبيق التغيير وإنجاحه في المكتبات الحكومية الأسترالية)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بكافة خصائصها في توجيه العاملين نحو التغيير ومحاولة إنجاحه في المنظمات الحكومية الأسترالية وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وضمت عينتها (٥٧٢) عاملاً في المنظمات المبحوثة وظهرت نتائج الدراسة بأن الموظفين ذوي الثقافة التنظيمية العالية يبدون ميلاً أكثر للتغيير وبأن هناك علاقة بين ثقافة الموظفين وقدرتهم على التغيير.

1-Gina M. Galbo Marilyn L. Lasp Inas (2015): " The organization culture of academic library".

(الثقافة التنظيمية في المكتبات الأكاديمية).

ركزت الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية في المكتبات الأكاديمية في مدينة Tagbilaran في الفلبين من خلال دراسة أبعادها الأساسية وأهم خصائصها وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي التحليلي للخروج بنتائج من العينة العشوائية التي اختارتها من الموظفين العاملين في المكتبات الجامعية وقد توصلت هذه الدراسة الى أنَّ للثقافة التنظيمية أثر كبير في توجيه سلوك الأفراد نحو تطوير الأداء وأنها من العناصر الأساسية التي تسيطر على اتخاذ القرارات وبأن العامل الأساسي في زيادة كفاءة المنظمة هو ثقافتها.

سادساً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة:

يمكن إيجاز أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات التي تم استعراضها أعلاه بما يأتي:

١. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الخاصة بالثقافة التنظيمية في تركيزها على موضوع الثقافة التنظيمية من الجانب النظري.
٢. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج التحليلي في الجانب العملي.
٣. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في متغيري الزمان والمكان.
٤. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على المعايير الأساسية لمتغير الثقافة التنظيمية لدراسة العلاقة والتأثير.

سابعا: التعريفات الإجرائية:

١. **الثقافة:** هي الوسائل التي يلجأ إليها الإنسان لإشباع حاجاته، ومنها الرغبة في التعلم والمعرفة، لإنجاز ما يصبو إليه وهي ما يلجأ إليه من نظم وطرق لتنظيم احتياجاته، وهو ما يعرف بالنماذج الثقافية ومنها نماذج الفكر والعمل، وتتميز الثقافة بخصائص أساسية أهمها أنها تنتقل من جيل لآخر وهي قابلة للتغيير والتعديل^(١)، وتعرف الثقافة أيضاً على أنها عملية تطوير الكفاءة أي الاشتغال بأنمائها وهي خاصية مميزة للجنس البشري^(٢).

التعريف الإجرائي: هي المعرفة التي يمتلكها الشخص ويدير بها عمله وتؤدي الى ظهور السمات الشخصية له داخل بيئة العمل وتشمل "الخصائص السلوكية" التي تؤثر على أداء مهامه.

٢. **الثقافة التنظيمية:** عبارة عن مركب من المعتقدات والقيم غير الرسمية التي تشكل انطباعاتاً وتؤدي الى اتجاهات وطرق جديدة للعمل يترتب على ذلك سلوكيات جديدة تشكل قاعدة أساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق الفاعلية والكفاءة كعناصر تدعم الأداء الجيد^(٣)، تعرف الثقافة التنظيمية أيضاً على أنها مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات

(١) معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ومراجعة ابراهيم مذكور/ إعداد نخبة من الأساتذة المصريين والعرب المتخصصين، منظمة اليونسكو: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٥؛ ص ١٩٩-٢٠٠.

(٢) دينيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية؛ ترجمة منير السعدي؛ - بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٧؛ ص ١٧.

(٣) إيمان عبد الرحيم الخليفة، عمر همشري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها: مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد ٤٢، ع ١، ٢٠١٥؛ ص ٢٤٦.

والقواعد التي يتقاسمها العاملون، وبدورها تؤثر على جوانب العمل الأساسية وفعالية الأداء في المنظمة^(١).

التعريف الإجرائي: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة السلوكيات والمهارات والإجراءات والهياكل المادية والتنظيمية التي يتخذها العاملون في المكتبة لإنجاز هدف معين من خلال تمسكهم بالثقافة السائدة في المنظمة وأهم خصائصها الظاهرة.

٣. الأداء المكتبي: هو عملية دراسة مستوى أداء الشعب في تحقيق أهداف المؤسسة وتحديد أهم الاحتياجات اللازمة لتطوير الخدمة المقدمة للمستفيد.

التعريف الإجرائي: هو مجموعة الإجراءات والممارسات والمهارات التي تتم داخل المكتبة من أجل إنجاز المهام والأهداف التي تم تحديدها مسبقاً لتوفير أفضل النتائج في العمل^(٢).

الجانب النظري للدراسة

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية:

توجد عدة تعاريف للثقافة التنظيمية، يمكن توضيحها بالآتي:

" مجموعة الأفكار والمعتقدات والقيم والمعرفة التي تشكل أسس مشتركة للعمل الجماعي خلال فترة زمنية معينة داخل تجمع أو منظمة^{(٣)(٤)(٥)}.

" نمط من الأساسيات المشتركة التي تعلمها الأفراد داخل المنظمة والتي أدت الى التفاعل والاتجاه الواحد لعمل أفضل، ويتم تناقلها للأفراد الجدد، وتؤدي الى الاستقرار الداخلي^(٦).

" المحيط الفكري الذي يعيش فيه الأفراد وفقاً لأنماط نابذة من حياتهم الشخصية وهي حصيلة تفاعل الإنسان وبيئته من معارف وتجارب وأنشطة إنسانية تميزه عن غيره^(٧).

(¹) Lunenburg F.C. "Organization cultureperformance relationships: Views of excellence and theory", National forum of educational administration and supervision journal, New York, 2011, Vol.29, No.4, p.1-10.

(^٢) ربحي عليان. إدارة المكتبات: الأسس والعمليات = Library Management. - عمان: دار صفاء، ٢٠٠٨. ص ٣٨١.

(^٣) قاموس اكسفورد، متاح على الموقع: www.worldreference.com/2017/helpworldreference، تاريخ الزيارة: ٢٠١٦/١٢/١٢.

(^٤) عزمي طه السيد وآخرون، الثقافة الاسلامية: مفهومها وخصائصها ومصادرها ومجالاتها، ط٤ - عمان: دار المناهج، ٢٠٠٢؛ ص ١٧.

(^٥) Hofstede Crett, "Administrative science quarterly", vol.35, No.2, (Jun 1990), p.p286-

316. Available at URL: www.geert-hofstede.com, Access date: 14/1/2017.

(^٦) Schein E.D., "Organization culture and leaderships", 3rded., USA, Jossey Bass, 2004; p.18.

"الفلسفة التي تدير بها المنظمة سياستها تجاه الأفراد والمستفيدين، وتؤدي الى طرق يوم بها العاملون بإنجاز أعمالهم، وقد تسمى أيديولوجيات^(*) سائدة في التنظيم وهي طريقة انجاز الأعمال والاقتراحات والمعتقدات التي يتشاركها الأفراد"^{(٢)(٣)}.

"الناتج المعرفي الذي تكونه الاتجاهات والقيم والمعايير التي تحكم السلوكيات التي يشترك بها الأفراد داخل المنظمة، أي الإدراك المشترك من قبل أعضاء المنظمة للأشياء لتحقيق الأهداف"^{(٤)(٥)(٦)}.

"مركب مكتسب يحوي على عناصر أساسية تشمل معارف وعقيدة وأخلاقيات اتجاهات يكتسبها الفرد بالتعلم من بيئته، ويكون لهذه الثقافة دوراً كبيراً بالتأثير على سلوكه بالتفاعل مع المتغيرات المحيطة به"^(٧).

"خليط من القيم والمفاهيم وأساليب التفكير المتلائمة بين أعضاء المنظمة، وهي عادةً ما تكون غير مؤرخة يتم الشعور بها، ويساهم كل فرد في بنائها، ويتم تغذية الأفراد الجدد في المنظمة بها"^(٨).

(١) محمد المبروك أبو زيد، المحددات الثقافية وفاعلية النظام المحاسبي في ليبيا، مجلة دراسات، ع ٢١٦، ص ٦، ٢٠٠٥، متاح على الموقع: www.greenbookstudies.com، تاريخ الزيارة: ٢٠١٦/١٠/٢.

(*) أيديولوجيات: الأفكار السائدة المدعومة بمعيار. المصدر: شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩؛ ص ٢٣٥.

(٢) أكرم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاسيوم والفوسفات المساهمتين العامتين في الأردن: دراسة مسحية: مجلة البحوث والدراسات، ٢٠٠٣، العدد ٤، مجلد ١٨؛ ص ١٩٠.

(٣) Shilsun, "Organization culture and its themes". *International journal of buseniss management*, Vo.3No.12, 2008; p.137. Available at URL: www.ccsent.org/journal.hotmail. Access date: 20/9/2017.

(٤) منقذ محمد داغر، عادل حرجوش صالح، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي - بغداد: دار الكتب للطباعة والنشر، ٢٠٠٠؛ ص ٤٨٤.

(٥) جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات؛ ترجمة رفاعي محمد - الرياض: دار المريخ، ٢٠٠٤؛ ص ٦٢٧.

(٦) ThomsalWheelen and David Hunger, "Strategic management and Business", op.cit, 2009, p.13.

(٧) أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات - القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٢؛ ص ١٥.

(٨) سالم الياس، عثمان حسن، الفلسفة والسياسة في منظمات الأعمال - الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، ٢٠٠٤؛ ص ٢٠. (رسالة ماجستير غير منشورة) متاحة على الموقع: www.soso.com/vb/forumdisplay، تاريخ الزيارة ٢٠١٧/٢/٢.

من خلال التعريفات السابقة تمكنت الدراسة من وضع تعريفاً إجرائياً خاصاً بها للثقافة التنظيمية يتضمن الأبعاد الآتية:

- السلوكيات والمهارات.
- الإجراءات.
- الهياكل المادية التنظيمية.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية مهمة لكونها ذات تأثيراً فعالاً على أداء الأفراد بصورة خاصة والأداء الكلي للمنظمة بصورة عامة، ويتضح تأثيرها أيضاً على سلوك العاملين وتفكيرهم والكيفية التي يسلكوها داخل التنظيم الذي ينتمون إليه^(١) ويمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الجدول الآتي:

جدول (٢): أهمية الثقافة التنظيمية^(*)

ت	الأهمية	الوصف
١	التأثير الفعال	أي أن للثقافة التنظيمية الدور الأكبر في التأثير الفعال في النجاح المؤسسي وأدوات الفاعلية التنظيمية ^(٢) .
٢	توسيع الأفق والإدراك	تعمل الثقافة على توسيع وإثراء أفق الأفراد حول ما يحدث داخل محيط عملهم، تكون مجالاً لتغيير الأحداث الواقعة ^(٣) .
٣	التنبؤ	إن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من الاتجاهات المشتركة التي تمكن العاملين من التنبؤ بالممارسات الصحيحة عن غيرها، وتحديد السلوك المطلوب ^(٤) .
٤	سلوك الأفراد	إن أي تعارض مع بنود الثقافة سيواجه بالرفض بما يتناسب مع سلوك الفرد ^(٥) .
٥	الانتماء الوظيفي	إن الثقافة هي عنصراً أساسياً في هوية المنظمة، وتشمل أسلوب التفكير وأسلوب الأداء، حيث يكتسبها الأفراد لتحقيق الانتماء وضمان البقاء للمنظمة ^(٦) .
٦	إدارة الرقابة	للثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في احكام أشكال الرقابة وإدارتها، يتمثل بالإجراءات والتعليمات واحكام الإشراف الدقيق على العاملين ^(٧) .

(١) سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي - الاسكندرية: مطبعة الغشري، ٢٠٠٥؛ ص ١٦٣-١٦٥.

(*) تم اشتقاق المصطلحات من قبل الباحثة بطريقة الاختزال والوصف. المصدر: إنعام علي توفيق الشهريلي، طرق البحث العلمي، مطبوع تحت النشر، ٢٠١٧.

(٢) جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات؛ ترجمة رفاعي اسماعيل - الرياض: دار المريخ، ٢٠٠٩؛ ص ٦٣٠.

(٣) جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، مصدر سبق ذكره، ٢٠٠٩؛ ص ٦٣١.

(٤) عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بهوية المنظمة: دراسة ميدانية على أوضاع هيئة التدريس في الجامعات الخاصة: جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد ٢، ٢٠١٠؛ ص ١٢٣.

(٥) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - عمان: دار وائل، ٢٠١٣؛ ص ٣١٣.

(٦) شوقي جواد، السلوك التنظيمي - عمان: دار الحامد للنشر، ٢٠٠٠؛ ص ٣٦٠.

٧	التنظيم والتوجيه	حيث تنعكس أهمية الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد من حيث التنظيم الإداري الواضح في خطوط وأساليب الاتصال لتنظيم وتوجيه الأفراد ونمط اتخاذ القرار ^(٢) .
٨	الميزة الاستراتيجية	إنّ الثقافة القوية في المنظمات تساعد الموظف على تكوين صورة أمثل وأعمق لأنسب الطرق لتحسين الأداء ^(٣) .
٩	دليل عمل مرجعي	تعتبر الثقافة التنظيمية أساساً لتحديد ما يجب فعله في ظرف معين عند الرجوع إليها ^(٤) .
١٠	الفهم الأفضل	توفر الثقافة فهماً أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم استخدامه من سياسة وتوفر الدعم والمساندة للقيم التي تؤمن بها قيادة المنظمة ^(٥) .

ثالثاً: مميزات الثقافة التنظيمية:

تختلف مميزات الثقافة التنظيمية في عملية وجودها ضمن المنظمة الواحدة، ويمكن إجمال هذه الخصائص بالفقرات التالية:

١. الاستمرارية: إنّ الثقافة نظام مكتسب، وهي غير ثابتة وفي تطور مستمر، ولكن الاستمرارية في الثقافة التنظيمية لا تدل على وراثتها من جيل لآخر حيث انها تكتسب وتقصد سمات مختلفة^(٦).
- ب. الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: أي القابلية على الإبداع وبناء أسلوب خاص بالعاملين للتعامل مع الخطر^(٧).
- ج. المعيارية: أي وجود معايير سلوكية منها على سبيل المثال حجم العمل الواجب انجازه^(٨).
- د. الفلسفة والقواعد: أي استخدام فلسفة خاصة بالمنظمة في التعامل مع العاملين، أما القواعد فهي التعليمات الخاصة بالمنظمة التي تتفاوت بين منظمة وأخرى أي ان الفرد يعمل ضمن فلسفة وقواعد المنظمة^(٩).

(١) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي، ط٦ - عمان: دار وائل للنشر، ٢٠١٢؛ ص ١٧٣.

(٢) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة - الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢؛ ص ٣٥٢.

(٣) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، جامعة قناة السويس، الاسكندرية: مطبعة الغشري، ٢٠٠٥؛ ص ١٦٤.

(٤) جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، مصدر سبق ذكره، ٢٠٠٤؛ ص ٦٣٠.

(٥) محمود سلمان العميان، م ص ٣١٣-٣١٤.

(٦) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - الاسكندرية الدار الجامعية، ٢٠٠٥؛ ص ٤٠٦.

(٧) ماجد العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة - عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢؛ ص ٣٢٦.

(٨) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات من منظور كلي - عمان: دار الميسرة، ٢٠١٣؛ ص ١٣٨.

هـ. **التحكمية:** تتمثل بمجموعة من القيم الأساسية التي تلتزمها المنظمة التي تعرضها على الأفراد مثل الجودة العالية واتباع الأوامر والحضور اليومي^(٢).

و. **النظامية:** عملية الانتظام بالسلوك الواحد المثالي الذي يتكون نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة من حيث استخدام لغة الحوار نفسها فضلاً عن العبارات والطقوس المشتركة من حيث الاحترام والتصرف^(٣).

ز. **المناخ التنظيمي:** ويقصد به مجموعة السمات التي تختلف بها المنظمة عن المنظمات الأخرى من خلال العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد، وتشمل القيادة والعمليات وإجراءات العمل^(٤).

ح. **الرقابة:** وتشمل الثقافة التنظيمية هنا شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات والقواعد احكام الإشراف الدقيق على الأفراد داخل المنظمة^(٥).

ك. **التكاملية:** ان الثقافة التنظيمية تشمل نسيجاً متكاملًا ومتوازناً من السمات الثقافية السائدة لتحقيق النجاح في عملية مواجهة التغيير داخل المجتمعات.

ل. **القابلية:** تشمل قابلية الثقافة التنظيمية على الانتشار من فرد لآخر وأنَّ للإنسان القابلية على أن ينقل ما اكتسبه وتعلمه من عادات أو طرق للعمل والسلوك الى غيره^(٦).

م. **الإشباع:** يتمثل بمستوى الإشباع الوظيفي لدى الأفراد ومدى امكانيتهم على تمييز الصورة الحقيقية للمنظمة وقدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للتحديات الخارجية السائدة^(٧).

(١) نجوى يوسف جمال، عبدالله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، العدد ٣، المجلد ١، ٢٠١٤؛ ص ٥١١.

(٢) عائشة شتاحة، الثقافة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية (١٤-١٥ أبريل)، جامعة عمار ناجي، كلية العلوم الاقتصادية، ص ٩-١٥. متاح على الموقع: www.iiiefpedia.com، تاريخ الزيارة: ٢٠١٧/١/١.

(٣) محمود سلمان العميان، مصدر سبق ذكره، ٢٠١٣؛ ص ٣١٥.

(٤) ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط طاع الأمن في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، كلية الدراسات العليا، السعودية، ٢٠٠٤؛ ص ٣١. متاحة على الموقع: www.faculty.mu.edu.sa.

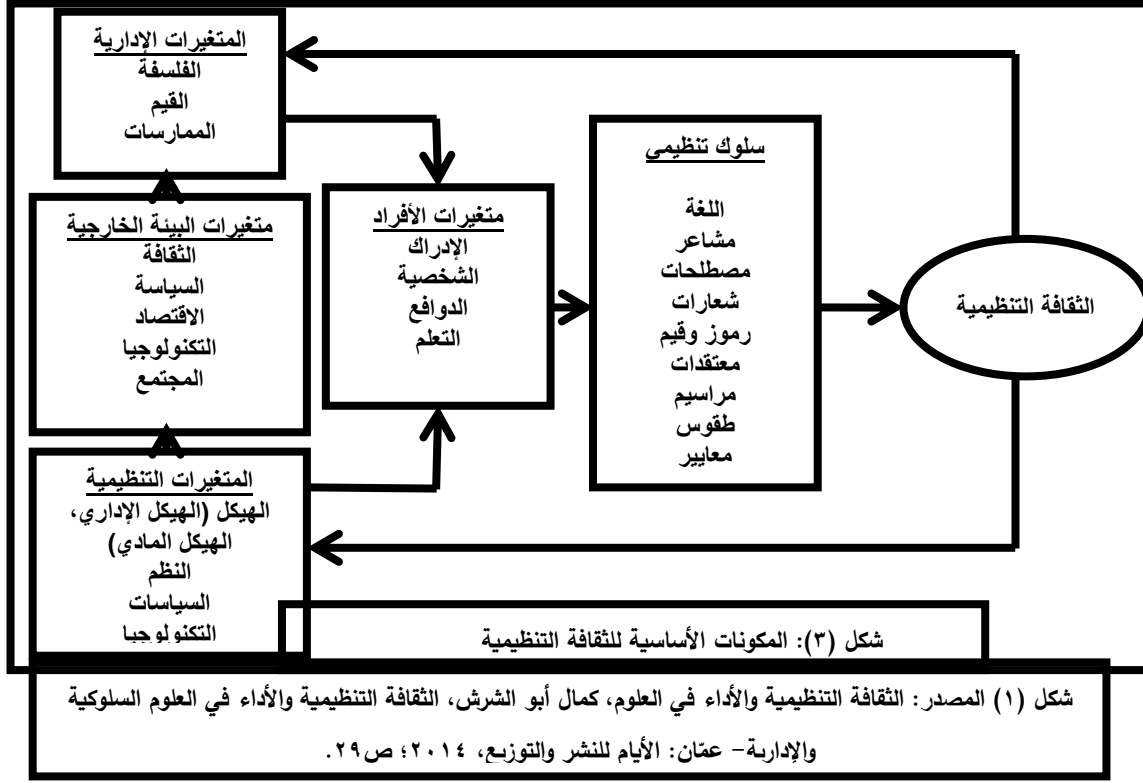
(٥) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي - عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٩؛ ص ١٧٢.

(٦) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة: دراسة في علم الاجتماع الثقافي - الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، ٢٠٠٦؛ ص ٣٣.

(٧) سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مصدر سبق ذكره، ص ١٦٧.

رابعاً: - المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من المكونات الأساسية التي يوضحها الشكل (١) أدناه:



شكل (١) المصدر: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم، كمال أبو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارة - عمان: الأيام للنشر والتوزيع، ٢٠١٤؛ ص ٢٩.

يتضح من هذا الشكل (١) أنَّ الثقافة التنظيمية تتكون من:

أ. **السلوك التنظيمي:** وهو الذي يظهر في ثقافة المنظمة من خلال مكونات أساسية تشمل المشاعر والرموز والشعارات والمفاهيم والقيم والمعتقدات، حيث تكوّن النسيج الأساسي لجذور الثقافة التنظيمية ومن خلالها يتحدد السلوك التنظيمي في عدة جوانب تضم اتخاذ القرار وأشكال الاتصال والقيادة وطرق القيادة مع أعضاء التنظيم وهذا ما يعطي للمنظمة هويتها التنظيمية^(١)، ومن خلالها يتشكل للمنظمة نموذجاً ثقافياً خاصاً بها أو نظرة تختص بها^(٢).

(١) كمال أبو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارة - عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، ٢٠١٤؛ ص ٣٠.

(٢) سلطانية بلقاسم، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة: التطور - المفهوم - الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨؛ ص ٣٧.

ب. **متغيرات الأفراد:** تعتبر الخصائص الفردية أو المتغيرات من الجوانب الأساسية في ثقافة الفرد والتي تؤثر على أدائه^(١) وتشمل إدراك الفرد لماهية عمله وأهم هذه المتغيرات (الإدراك، الشخصية، التعلم) والمتغيرات الديموغرافية وتشمل (العمر، الجنس، الخدمة) فعلى سبيل المثال: تشكل مسألة التعلم جانباً أساسياً في اكتساب خصوصيات جديدة ومهارات للعمل والتي من الممكن أن تتناقض مع تزايد أعمار الأفراد العاملين مما يشكل جانباً أساسياً من مكونات الثقافة للمنظمة^(٢).

ج. **المتغيرات الإدارية:** من الممكن أن تتشكل الثقافة التنظيمية عن طريق الممارسات الإدارية، والعديد من الثقافات السائدة في المنظمات تعكس ممارسات الإدارات العليا في عدة جوانب تشمل^(٣):

- ١- بناء إحساس بالذات (History): توضيح تاريخ بناء المنظمة باستمرار.
 - ٢- خلق شعور بالتوحد (Oneness): من خلال توحيد القيم والمعايير في العمل.
 - ٣- تطوير شعور الإحساس بالعضوية (Membership): ويتم من خلال الاستقرار الوظيفي، التدريب والتطوير.
 - ٤- المشاركة وتبادل الآراء (Exchange): من خلال التنسيق بين الجماعات والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- وإذا أخذنا الأحرف الأولى من كل مصطلح ورد من هذه الحروف ينتج لدينا مصطلح (HOME) على اعتبار أن تكوين ثقافة قوية للمنظمة تشبه فكرة العائلة الواحدة.

(١) A. Azis, Jakfar, "Influence of individual characteristics: Organization culture and work motivation statisfaction and performance of hand-rolled and category industry in Madura", Internationa journal and research, Vo.3 Issue 1, 2014; p.173.

Available at URL: www.ijsr.net. Access date: 23/8/2017.

(٢) Hj. Musriha, Dra.Ec., MSi, "The impact of individual characterstics and organization culture on performance", Journal of business and management, Vol.14, No.3, p.21. Available at URL: www.iosrjournals.org, Access date: 23/8/2017.

(٣) Warren Gross & Shula Schichman & Kreitner & Kincki, "Organization behavior", 1987; p.715.

ورد في: حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي - عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٠؛ ص ٢٦٥.

د. متغيرات البيئة الخارجية: تتميز البيئة الخارجية بالتغير المستمر وتوجيه التهديدات، وتشمل كافة القوى المختلفة خارج حدود المنظمة التي تتفاعل مع بعضها البعض وتؤثر على تكوين خصائص المنظمة^(١)، ويشكل هذا التأثير جانباً أساسياً على تكوين أنماط القيم والتقاليد وأشكال السلوك لأداء العمل داخل المؤسسة من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وتداخلها مع بيئة المنظمة الداخلية^(٢) وبهذا تؤثر في تكوين نوع الثقافة السائدة.

هـ. المتغيرات التنظيمية: لمكونات الثقافة التنظيمية جانب مادي ظاهري وجانب لامادي^(٣) أما الجوانب اللامادية فتشمل الهيكل التنظيمية الذي يعتبر أداة لتكوين الثقافة بحسب نوع المنظمة مثل البناء الهرمي أو الآلي^(٤) فضلاً عن الهياكل المادية التي تشكل الأبنية والمكاتب والتكنولوجية والتي تطبع المنظمة بطابع خاص يكسبها ثقافة معينة^(٥) كما تشكل النظم والإجراءات جانب آخر لتعزيز بناء ثقافة المنظمة من حيث التزام الموظفين بالسياسات يؤدي الى ثقافة قوية^(٦).

(١) محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية - القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٣؛ ص ٨٨.

(٢) هياز السعد، أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية - جامعة قاصدي مرباح - الجزائر، إشراف الدكتور ضوء نصر، ٢٠١٣؛ ص ٣٢. متاح على الموقع: www.uiv.tebessa.dz، تاريخ الزيارة: ٢٤/٨/٢٠١٧.

(٣) كمال أبو الشرش، مصدر سبق ذكره، ص ٢٨.

(٤) حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة - عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١١؛ ص ٢٩٨.

(٥) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مصدر سبق ذكره، ص ١٤١-١٤٤.

(٦) Torington D. and Hall I., "Human research manegment", 4thed. London: Prentic hall, 1998; p.108.

خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية:

توجد أنواع عديدة للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها بالمصنوفة الآتية:

جدول (٣): مصنوفة أنواع الثقافة التنظيمية (*)

أنواع الثقافة المؤكدة	الثقافة القوية	الثقافة الضمنية	الثقافة الرئيسية	الثقافة الفرعية	الثقافة الدور	الثقافة الفرد	الثقافة البيروقراطية	الثقافة المهمة	الثقافة الركيزة	ثقافة الإيجاز	السوق	التعلم	التناسق والوثائق
م ^١ (١)	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
م ^٢ (٢)	✓	×	×	×	✓	✓	×	✓	×	×	×	×	×
م ^٣ (٣)	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
م ^٤ (٤)	✓	×	×	×	✓	✓	✓	✓	×	×	✓	×	×
م ^٥ (٥)	✓	✓	×	×	✓	×	✓	✓	×	×	×	×	×
م ^٦ (٦)	×	×	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×
م ^٧ (٧)	✓	✓	×	×	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×	×
م ^٨ (٨)	×	✓	×	×	×	×	×	×	×	✓	×	✓	✓
م ^٩ (٩)	×	×	×	×	×	×	×	×	×	✓	×	×	✓
م ^{١٠} (١٠)	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
م ^{١١} (١١)	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×

(*) المصنوفة من إعداد الباحثة، وحسب طريقة الاختزال. المصدر: انعام علي توفيق الشهريلي، طرق البحث العلمي، مطبوع تحت النشر، ٢٠١٧.

(١) خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهامي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة - عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩؛ ص ٢٧٠.

(٢) حسين أحمد الطراونة وآخرون، مصدر سبق ذكره، ص ٢٩٣.

(٣) محمود سلمان العميان، مصدر سبق ذكره، ص ٣١٦.

(٤) ناصر جرادات وآخرون، إدارة التطوير والتغيير - عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠١٣؛ ص ١٤٧.

(٥) غني دحام الزبيدي، عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس/ إدارة السلوك التنظيمي - عمان: دار غيداء، ٢٠١٥؛ ص ٩٩.

(٦) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال - عمان: دار وائل، ٢٠١٣؛ ص ١٧٤.

(٧) إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير - عمان: دار صفاء، ٢٠١١؛ ص ٦٠٧.

(٨) محسن علي الكعبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق - الاسكندرية: مكتبة عبد الدائم، ٢٠٠٥؛ ص ١٢٤-١٢٨.

(٩) عباس نعمة الخفاجي، الثقافة التنظيمية Organization Culture - عمان: دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٩؛ ص ٢٥.

(١٠) حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط ٢ - عمان: دار الحامد، ٢٠٠٩؛ ص ٢٦٣.

(١١) E. Harles W.L. Hill, and Gareth R. Jones, "Strategic management".

Available at URL: <https://en.wikipedia.org>, Access Date: 13/1/2017.

×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	√	√	م ١٢ (1)
×	×	√	×	√	×	×	×	×	×	×	×	×	م ١٣ (2)
×	×	×	×	×	×	√	√	×	×	×	×	×	م ١٤ (3)
×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	√	√	م ١٥ (4)
١٤	٧	١٤	١٤	٧	٢٧	٢٧	٢٧	٢٧	٧	٧	٦٠	٦٧	%

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أ- وجود (١٣) نوعاً من الثقافة التنظيمية.
- ب- تتفق أغلب الآراء نحو ثقافة القوة والثقافة الضعيفة نسبة تتراوح بين ٦٠-٦٧٪ نحو ثقافة القوة والثقافة الضعيفة.
- ج- يوجد توزيع رباعي للاتفاق نحو الثقافات، مثل (ثقافة الفرد، ثقافة المهمة، ثقافة الدور، والثقافة البيروقراطية)، ونسبة شكلت ٢٧٪.
- د- شكلت نسبة إشارة المؤلفين للثقافة القوية معدل ٦٧٪، أما الثقافة الضعيفة فكانت نسبة الإشارة إليها تساوي ٦٠٪.
- هـ- أما أقل نسبة للإشارة، فكانت ضمن الثقافة الرئيسية والثقافة الفرعية والثقافة الراكدة وثقافة التعلم، ونسبة شكلت ٧٪.
- ويمكن توضيح أبعاد المفاهيم الواردة للثقافة التنظيمية وفق الجدول الآتي:

(١) ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية - القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩؛ ص ٤٥٠.

(٢) P. Hersey et al, "Management of organization behavior", Prentice-Hall of India, 2002, New Delhi, India p.p 224-425.

(٣) بسام محمد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة النجاح للأبحاث، جامعة الأقصى، فلسطين، مج ٢٥، ع ١٤، ص ١١١-١٤٠. متاح على الموقع: www.majeedelagha.com، تاريخ الزيارة: ٢٠١٧/١/١٣.

(٤) جمال الدين محمالمرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير - الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٦؛ ص ١٨-١٩.

جدول (٤): وصف أنواع الثقافة التنظيمية

نوع الثقافة	الوصف
الثقافة القوية	هي الثقافة التي تحظى بالثقة والقبول بين الأفراد العاملين في المنظمة بحيث يكون لهم نفس الاتجاهات والمعتقدات والقيم والمعايير التي تحكم السلوك والأداء داخل المنظمة ^(١) .
الثقافة الضعيفة	هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها من قبل الأفراد العاملين في المنظمة ولا يجد العاملون اتجاهاً واحداً في التداخل مع المنظمة ومع قيمها ^(٢) .
الثقافة الرئيسية	تشمل القيم الرئيسية للتنظيم والتي تشكل هوية واضحة للجميع ^(٣) .
الثقافة الفرعية	تمثل القيم السائدة في الأنظمة الفرعية والوحدات الأخرى والتي تتفاوت مع الثقافة الرئيسية مما يؤثر سلباً على فعالية التنظيم ^(٤) .
ثقافة الدور	تتميز هذه الثقافة باعتمادها على الأفراد وتحديدها بشكل جيد واختيار الأفراد المناسبين وتحتاج الى بيئة مستقرة ^(٥) .
ثقافة الفرد	تجعل هذه الثقافة من الفرد محور اهتمام لها ووضع حالة حوله ويكون أداة تأثير وتنتشر في المنظمات السياسية ^(٦) .
الثقافة البيروقراطية	هي الثقافة التي تؤكد على إجراءات العمل وسياساته وممارساته بغية إنجاز الأهداف أي التجانس والتطابق بين الأفراد ^(٧) .
ثقافة المهمة	تركز على تنفيذ المهمة بالاعتماد على المرونة وتعطي أهمية كبيرة للاتصالات الجانبية وتكون قيمتها في إنجاز الفرد والجماعة وتركيزها الأساسي على المهارة ^(٨) .
الثقافة الراكدة	هي الثقافة التي لا تظهر التزاماً بالتغيير ولا توجد أساساً رغبة بالتطوير والتغيير ^(٩) .

(١) خضير كاظم حمود الفريجات، مصدر سبق ذكره؛ ص ٢٧٠.

(٢) ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، مصدر سبق ذكره؛ ص ٤٥٠.

(٣) محمد قاسم القريوتي، مصدر سبق ذكره؛ ص ٣٧٤.

(٤) المصدر السابق؛ ص ٣٧٤.

(٥) إحسان دهش جلاب، مصدر سبق ذكره؛ ص ٦٠٨.

(٦) حسين أحمد الطراونة وآخرون، مصدر سبق ذكره؛ ص ٢٦٤.

(٧) إحسان دهش جلاب، مصدر سبق ذكره؛ ص ٦٠٧.

(٨) حسين أحمد الطراونة وآخرون، مصدر سبق ذكره؛ ص ٢٦٤.

(٩) P. Hersey et al, Op. Cit., p.p224-425.

ثقافة الإنجاز	تعتمد على الأفراد العاملين كأساس للإنجاز وتكون موجهة نحو تحقيق الأهداف وهي لا تعتمد على المرونة وسرعة التغيير ^(١) .
ثقافة السوق	تؤكد ثقافة السوق على التوازن والثبات المالي لتسويق خدمات المنظمة، ويتميز هذا النوع من الثقافة بالعمل الانفرادي أكثر من الجماعي ^(٢) .
ثقافة التعلم	هي الثقافة التي تتميز بوجود التزاماً واضحاً بالتغيير والتطوير، ويكون لدى الأفراد القدرة على تغيير اتجاهاتهم وطرائق عملهم لمواجهة التحديات الخارجية ^(٣) .
ثقافة الثبات	تكون فيها جوانب العمل والأداء داخل المؤسسة ممنهجة وعقلانية، مثل القيم والمكافآت، ويكون الأساس لهذه الثقافة هو البيئة المستقرة ^(٤) .

سادساً: مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية: توجد مصادر عديدة للحصول على

الثقافة التنظيمية، يمكن تحديدها بالجدول الآتي:

جدول (٥): مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية^(*)

مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية		
مصادر بيئية (تأثير بيئة المنظمة)	تأثير القادة والإداريين والاستراتيجيات	التجربة العملية
١. القيم والمعتقدات والأخلاقيات والقواعد السائدة في المنظمة. ٢. القصص والحكايات. ٣. ثقافة المجتمع ^(٥) .	١. الصفات الشخصية للعاملين بالمنظمة. ٢. الهيكل التنظيمي وقنوات الاتصال. ٣. اختيار الموظفين ^(٦) .	١. منظمات التعليم. ٢. نظام الحوافز بالمنظمة. ٣. تعزيز المهارات الإنسانية للعاملين ^(٧) .

(١) عباس نعمة الخفاجي، مصدر سبق ذكره؛ ص ٢٦.

(٢) E. Harles W.L. Hill, and Gareth R. Jones, "Strategic management".p.149.

Available at URL: <https://en.wikipedia.org>, Access Date: 13/1/2017.

(٣) سالم إلياس، مصدر سبق ذكره؛ ص ٢١.

(٤) عباس نعمة الخفاجي، مصدر سبق ذكره؛ ص ٢٦.

(٥) عباس نعمة الخفاجي، مصدر سبق ذكره، ص ٧٩-٨٠.

(٦) محمد قاسم القريوتي، السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مصدر سبق ذكره، ص ١٨٠-١٨٨.

(٧) محمد نور الدين أبو الشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات - عمان: دار الأيام للنشر، ٢٠١٤؛

من الجدول السابق نلاحظ ان الثقافة التنظيمية تستند الى ثلاثة مصادر أساسية في انتاجها وينتج عن هذه المصادر الرئيسية مجموعة من المصادر التي تكوّن الجذور الأساسية للثقافة التنظيمية.

١. مفهوم الأداء:

توجد العديد من المفاهيم التي تخص الأداء وعموماً يمكن عرضها من خلال المصفوفة الآتية:

جدول (٦) مصفوفة مفهوم الأداء (*)

ت	تحليل المفاهيم المؤلفون	مخرجات وأهداف	تحليل العمل	مستوى الكفاءة والفاعلية	تحديد نقاط القوة والضعف	خلال فترة زمنية معينة	قياس الإنجاز	إدراك الدور والمهام
١	م (١)	✓	✓	✓	✓	×	×	×
٢	م (٢)	✓	✓	✓	×	×	×	✓
٣	م (٣)	✓	✓	✓	×	×	×	×
٤	م (٤)	×	×	×	×	×	×	×
٥	م (٥)	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓
٦	م (٦)	✓	✓	✓	×	×	×	×
٧	م (٧)	✓	✓	✓	✓	×	×	×
٨	م (٨)	✓	✓	✓	×	✓	×	×
%		٨٨	٨٨	٨٨	٢٥	٢٥	١٣	٢٥

(*) الجدول من إعداد الباحثة، وكتب حسب طريقة الوصف والاختزال، أخذت الطريقة من المصدر: أنعام علي توفيق الشهريلي. مصدر سابق.

(١) مؤيد سعيد السالم. عادل حرجوش صالح. إدارة الموارد البشرية. - بيروت: المؤسسة اللبنانية للكتاب الأكاديمي، ٢٠١٤. ص ١٦٦-١٦٩.

(٢) كمال ابو الشرش. مصدر سابق. ص ٨٣-٨٤.

(٣) محمد قاسم القريوتي. الوجيز في إدارة الموارد البشرية. - عمان: دار وائل، ٢٠١٠. ص ١٨٧-١٨٩.

(٤) محمد كمال مصطفى. تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري. - القاهرة: مركز الخبرات للإدارة، ٢٠١٤. ص ٢٣.

(٥) محمد نور الدين ابو الشرش. مصدر سابق. ٢٠١٤. ص ٢٥.

(٦) أيتن محمود سامح المرجوشي. تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. - القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠٠٨. ص ١٧-١٩.

(٧) فاروق عبده فليح. السلوك التنظيمي لإدارة المؤسسات العلمية. - عمان: دار الميسرة، ٢٠٠٥. ص ٢٦٥-٢٦٦.

(٨) محمد أحمد عبد النبي. إدارة الموارد البشرية. - القاهرة: زمزم، ٢٠١٠. ص ١٨٧-١٨٨.

- يتضح من المصفوفة السابقة ان مفهوم الأداء يرتبط بالأبعاد التالية:
- أ- شكلت المفاهيم الآتية مخرجات وأهداف وتحليل العمل والتي تمثلت بمستوى الكفاءة والفاعلية، تحديد نقاط القوة والضعف خلال فترة زمنية معينة، قياس الإنجاز، إدراك الدور المهم، جوانب أساسية في مصفوفة مفهوم الأداء.
 - ب- أكثر الاتجاهات التي يركز عليها مفهوم الأداء توزع في ثلاث جوانب شملت (مخرجات وأهداف، تحليل العمل، مستوى الكفاءة والفاعلية) ونسبة ٨٨٪.
 - ج- شكلت طريقة (قياس الإنجاز) أقل نسبة، حيث بلغ ١٣٪.

٢. طرق قياس الأداء

- من المعروف أنَّ القياس جزئ من عملية التقويم فلا تقويم من دون قياس، وتوجد عدة طرق لتقييم الأداء منها التقليدية ومنها الحديثة ومنها المباشرة ومنها غير المباشرة، وكل واحدة من هذه الطرق تحوي على جوانب فرعية وطرق للعمل، أما إجمالي فقرات تقييم الأداء فهي موضحة بالجدول بالجدول التالي والذي يشير الى:
- أ- وجود (١٨) طريقة أساسية لتقييم الأداء.
 - ب- أكثر الطرق التي تأتي عن المؤلفين هي (الوقائع الحرجة، التوزيع الإجمالي، المقارنة).
 - ج- أعلى نسبة من المؤلفين تشير الى طريقة الوقائع الحرجة بنسبة ٦٤٪ يليها التوزيع الإجمالي بنسبة ٥٧٪ ثم المقارنة بنسبة ٥٠٪.
 - د- يشير أقل عدد من المؤلفين الى طرق (الترتيب العام، مؤشرات الأداء، معايير الأداء، أسلوب المقابلة، المراجعة الميدانية، التدرج، تحليل الفجوة) ونسبة تشكّل ٧٪ من المجموع الكلي.

جدول (٧) اجمالي فقرات تقييم الأداء

تحليل الفقرة	التنوع	المراجعة الميدانية	أسلوب المقابلة	معايير الأداء	الترتيب العام	الملاحظات السلوكية	التقييم المشترك	الميزان والدرجات	KPSI مؤشرات أداء KPSI	طريقة القوائم	التقرير المكتوب	مقياس التقييم البيني	الترتيب البسيط	الإدارة بالأهداف	المقارنة	التوزيع الإجمالي	طريقة الوقائع الحرجة	تحليل التعريفات المؤلفون	١
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	م (1)	١
x	x	x	x	x	✓	x	x	✓	x	✓	✓	x	x	✓	x	✓	✓	م (2)	٢
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	م (3)	٣
x	x	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	م (4)	٤
x	x	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	م (5)	٥
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	م (6)	٦
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	م (7)	٧
x	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	م (8)	٨
x	x	✓	✓	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	✓	م (9)	٩
x	x	x	x	x	x	✓	x	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	م (10)	١٠
✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	م (11)	١١
x	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	م (12)	١٢
x	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	م (13)	١٣
x	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	م (14)	١٤
٧	٧	٧	٧	٧	٧	١٤	١٤	١٤	٢١	٢١	٣٦	٣٦	٤٣	٤٣	٥٠	٥٧	٦٤	%	

سابعاً: الجانب العملي

١. المكتبة المركزية: قياس الثقافة التنظيمية

عند الشروع ببناء أي مقياس يتوجب ان تمر تلك العملية بخطوات متعددة ليكون مناسباً قياس السمة المراد قياسها، ولقد مرت هذه العملية بالخطوات التالية:

- (١) محفوظ أحمد جودة. إدارة الموارد البشرية. - عمان: دار وائل، ٢٠١٠. ص ٢٦٠.
- (٢) رابوية حسن و محمد سعيد سلطان. إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية بتقويضات الأفراد. - الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، ٢٠١١. ص ٢٣٥.
- (٣) طاهر محمد الكلادة. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. - عمان: دار اليازوري، ٢٠١٠. ص ٧٥.
- (٤) محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد الحسن جودة. إدارة الموارد البشرية. - الرياض: المريخ للنشر، ٢٠٠٩. ص ٣٢٤.
- (٥) فاروق عبده فليته. مصدر سابق. ص ٢٧١.
- (٦) كمال ابو الشرش. مصدر سابق. ص ٨٩.
- (٧) عبد العزيز بدر النداوي. عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية. - عمان: دار الميسرة، ٢٠٠٨. ص ١٩٦.
- (٨) سهيلة محمد عباس و علي حسين علي. إدارة الموارد البشرية. - عمان: دار وائل، ٢٠٠٧. ص ٢٤٨.
- (٩) محمد كمال مصطفى. مصدر سابق. ٢٠١٤. ص ٢٦٧.
- (١٠) مؤيد سعيد السالم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. - عمان: إثراء، ٢٠٠٩. ص ٢٤٣.
- (١١) نجم عبود نجم. إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. - عمان: الزقاق، ٢٠٠٨. ص ١٦٦.
- (١٢) Permenter, Devid KEY performance indicators: Developing, Implementing and using winning , 2015; P.3.]s.n. [(KPSI),. - New Jersey ;
- (١٣) عمر حامد. تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية. - شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧. ص ١١١.
- (١٤) انعام علي توفيق الشهري و زينب عبد الواحد سلمان الوائلي. جودة الأداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية. - مجلة الجمعية العراقية لتكنولوجيا المعلومات. - مج ٦، ع ٣ (٢٠١٤). ص ٣٧.

أ-صياغة الفقرات الخاصة بالمقياس:

تم اشتقاق (١٣) مجال فرعي لنوع الثقافة التنظيمية وهي: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، الثقافة الرئيسية، الثقافة الفرعية، ثقافة الدور، ثقافة الفرد، ثقافة السوق، ثقافة المهمة، الثقافة الراكدة، ثقافة الإنجاز، ثقافة الثبات، الثقافة البيروقراطية، ثقافة التعلم.

وبعد ان تم تحديد مجالات المقياس بدأت عملية صياغة الفقرات الخاصة بكل مجال وقد تفاوتت اعداد فقرات كل مجالالا ان اجمالي الفقرات بلغت (٥١) فقرة.

ب- استخراج درجة اعتمادية الفقرات: هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الباحث ان يقوم بأخذ صدق البناء ومنها (معرفة القوة التمييزية للفقرات بأخذ المجموعتين متطرفتين

(٢٧%) عليا وأخرى دنيا، او من خلال معرفة علاقة الارتباط لدرجة الفقرة مع المقياس ككل، وقد استخدمت علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس إذ هو أحد أساليب تحليل مفردات الاختبارات والمقاييس الذي يعبر عن مدى اعتمادية الفقرة وذلك بإيجاد معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية في الاختبار، إذ تعبر الدرجة الكلية عما يقيسه الاختبار بالفعل، وكانت النتائج كما هي معروضة في الجدول الآتي:

جدول (٨) التحليل الإحصائي لفقرات مقياس أنواع الثقافة التنظيمية باستعمال أسلوب

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية

[illegible]

عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٧٣) القيمة الجدولية تساوي (٠,٢٣٢) وعند مقارنتها مع القيم المحسوبة وجد ان جميع الفقرات دالة إحصائياً.

٢- ثبات المقياس:

يعد الثبات من خصائص المقياس الجيد لأنه يؤشر اتساق فقرات المقياس في قياس ما يفترض ان يقيسه المقياس بدرجة مقبولة من الدقة وقد تم التحقق من ثبات المقياس بطريقة الفا كرونباخ وذلك بالاعتماد على بيانات العينة الكلية ، وقد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة للمقياس (٠,٩١) وهو مؤشر جيد جداً.

٣- عرض النتائج وتحليلها: (نوع الثقافة التنظيمية)

لغرض التعرف على نوع الثقافة السائدة تم استخراج القيم التائية لكل نوع من أنواع الثقافة لدى العاملين في المكتبة ومن ثم مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية والبالغة حسب الجدول الدوري (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لأفراد العينة البالغ عددهم (٧٥) عامل وبذلك تكون درجة الحرية للعينة حسب الاختبار التائي (٧٤) وكانت النتائج كالآتي:

جدول (٩) مجالات مقياس نوع الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في المكتبة

مستوى الدلالة	القيمة التائية		الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	نوع الثقافة
	محسوبة	جدولية					
دال	4.46	2	15	4.26	17.2	75	القوية
دال	9.29	2	15	3.96	19.55	75	الضعيفة
دال	7.81	2	15	3.76	18.4	75	الرئيسية
دال	8.43	2	18	4.67	22.56	75	الفرعية
دال	7.71	2	12	3.51	15.13	75	الدور
دال	7.58	2	12	3.91	15.42	75	الفرد
دال	7.33	2	9	2.53	11.14	75	السوق
دال	5.44	2	9	3.01	10.89	75	المهمة
دال	5.11	2	6	1.91	7.13	75	الراكدة
دال	6.61	2	12	3.24	14.48	75	الإنجاز
دال	10.53	2	9	2.64	12.23	75	الثبات
دال	2.87	2	12	3.29	13.09	75	البيروقراطية
دال	4.25	2	9	3.03	10.49	75	التعليم

عند درجة حرية (٧٤) ومستوى دلالة (٠,٠٥) كانت القيمة التائية الجدولية تساوي (٢) ومن خلال ملاحظة الجدول أعلاه تبين أن كامل افراد العينة لديهم ثقافة تنظيمية من خلال القيمة التائية المحسوبة لكل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية، وقد تبين ان جميعها كانت اعلى من (٢) أي من القيمة التائية الجدولية، ولكن يلاحظ أيضا اختلاف واضح بين أنواع تلك الثقافات ولأجل التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة بين العاملين تم إجراء مقارنة الأوساط الحسابية للإجابات مع الأوساط الفرضية التي تباينت هي الأخرى بسبب اختلاف اعداد الأسئلة المتضمنة لكل نوع من أنواع الثقافة وحاصل ضربها مع متوسط الإجابة والبالغ (٣) حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وكانت نتائج التحليل الاحصائي للجدول السابق تشير الى وجود مستويات متعددة وحسب الأولوية لنوع الثقافة السائدة نجدها في الجدول الآتي:

جدول (١٠) يبين الفارق بين الأوساط الحسابية والاتجاه السائد لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبة المركزية

التسلسل	نوع الثقافة مرتبة تنازليا	الفارق بين الوسطين	الاتجاه السائد
١	الثقافة الفرعية	4.56	الأول
٢	الثقافة الضعيفة	4.55	الثاني
٣	ثقافة الفرد	3.42	الثالث
٤	الثقافة الرئيسية	3.40	الرابع
٥	ثقافة الثبات	3.21	الخامس
٦	ثقافة الدور	3.13	السادس
٧	ثقافة الإنجاز	2.48	السابع
٨	الثقافة القوية	2.20	الثامن
٩	ثقافة السوق	2.14	التاسع
١٠	ثقافة المهمة	1.89	العاشر
١١	ثقافة التعليم	1.49	الحادي عشر
١٢	الثقافة الراكدة	1.13	الثاني عشر
١٣	الثقافة البيروقراطية	1.09	الثالث عشر

ولغرض التعرف على أثر أنواع الثقافة التنظيمية في الأداء المكتبي للعاملين في المكتبة المركزية على كامل العينة فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل ونوع

الثقافة التنظيمية والمتغير التابع وهو الأداء، وقد اتضح ان معامل الارتباط بلغ (٠,٩٧٦) أما مربع معامل التحديد أي نسبة التباين المفسر فقد بلغ (٠,٩٥٣) وهي نسبة دالة احصائياً عند مستوى (٠,٠٥) إذ ان قيمة معامل التحديد تدل على جودة نموذج تحليل الانحدار في التنبؤ وتدل على ان المتغيرات الخاصة بنوع الثقافة التنظيمية مجتمعة تفسر ما مقداره (٩,٥٣%) من التباين الكلي للأداء المكتبي، ولغرض إخضاع معامل ارتباط متعدد الى تحليل الانحدار فقد كانت النسبة الفائية دالة عند درجتي حرية (١٣, ٦١) والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (١١) النسبة الفائية لتحليل الانحدار المتعدد لدرجات المتغيرات نوع الثقافة وتأثيرها عل الأداء

الدالة	النسبة الفائية		متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
0.05	1.88	95.670	425.64	13	5533.3	الانحدار
			4.449	61	271.3	المتبقي
				74	5804.7	الكلي

يتبين من الجدول (١٣) أنَّ القيمة الفائية المحسوبة لتحليل تباين الانحدار أكبر من القيمة الفائية الجدولية البالغة (١,٨٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (١٣, ٦١) وهذا يشير الى متغيرات نوع الثقافة لها تأثير في التباين الكلي لمتغير (الأداء لدى العاملين في المكتبة) وبهذا يكون قد أثبتت الفرضية التي تنص على (وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين نوع الثقافة التنظيمية في المكتبة وكفاءة الأداء المكتبي فيها).

النتائج

١. يتمتع العاملون بالمكتبة المركزية بثقافة تنظيمية وبجميع مؤشراتهما بأوساط حسابية متفاوتة.
٢. كان الاتجاه الأول السائد هو الثقافة الفرعية بفارق وسط حسابي مقداره (4.56).
٣. كان الاتجاه السائد الثاني لأنواع الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المكتبة هو الثقافة الضعيفة وبفارق وسط حسابي مقداره (4.55).
٤. كان الاتجاه السائد الأخير كان البيروقراطية بفارق في الوسط الحسابي بلغ (1.09).
٥. كان هناك تأثير لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء المكتبي العام إذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (95.6) مقارنة بالقيمة الجدولية (1.88).

التوصيات:

١. إجراء عمليات التغيير في الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية، حسب آراء وتوجهات العاملين فيها.
٢. ضرورة إعادة الهيكلة التنظيمية للمكتبة باتجاه المعرفة التنظيمية والمعرفة بالنظم وبناء المعمارية معرفية يقوم عليها العمل الدقيق للهيكل التنظيمية ووظائف المكتبة والصلاحيات ولمسؤوليات وتوزيع العمل والرقابة والتحفيز وحسن القيادة والتوظيف وتحقيق الأهداف بفاعلية.
٣. العمل على ان تكون الدورات التدريبية للعاملين موجهة حسب اختصاص وطبيعة عمل أفراد المكتبة المركزية، وأن تكون إجبارية.
٤. إدخال تحسينات في هيكلة عمل الشُّعب وتشكيل فرق عمل مشتركة تشترك فيها افراد من شُعب المكتبة كافة وإعادة توزيع العاملين في الشُّعب حسب التخصصات والمؤهلات.

المصادر:

١. ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية - القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
٢. ابراهيم محمد تركي، دراسات في مناهج البحث العملي - الاسكندرية: دار الوفاء، ٢٠٠٨.
٣. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير - عمان: دار صفاء، ٢٠١١.
٤. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات - القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٢.
٥. أكثم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاسيوم والفوسفات المساهمتين العامتين في الأردن: دراسة مسحية: مجلة البحوث والدراسات، ٢٠٠٣، العدد ٤، مجلد ١٨.
٦. أيديولوجيات: الأفكار السائدة المدعومة بمعيار. المصدر: شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

٧. إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر همشري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها: مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد ٤٢، ع ١، ٢٠١٥.
٨. بسام محمد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة النجاح للأبحاث، جامعة الأقصى، فلسطين، مج ٢٥، ع ١، ص ١١١-١٤٠. متاح على الموقع: www.majeedelagha.com، تاريخ الزيارة: ٢٠١٧/١/١٣.
٩. جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات؛ ترجمة رفاعي محمد - الرياض: دار المريخ، ٢٠٠٤.
١٠. جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات؛ ترجمة رفاعي اسماعيل - الرياض: دار المريخ، ٢٠٠٩.
١١. جمال الدين محم المرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير - الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٦.
١٢. جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة - الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢.
١٣. حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة - عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
١٤. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط ٢ - عمان: دار الحامد، ٢٠٠٩.
١٥. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة: دراسة في علم الاجتماع الثقافي - الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، ٢٠٠٦.
١٦. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهامي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة - عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
١٧. دينيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية؛ ترجمة منير السعدي؛ - بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٧.
١٨. سالم الياس، عثمان حسن، الفلسفة والسياسة في منظمات الأعمال - الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، ٢٠٠٤؛ ص ٢٠. (رسالة ماجستير غير منشورة) متاحة على الموقع: www.soso.com/vb/forumdisblay، تاريخ الزيارة ٢٠١٧/٢/٢.
١٩. سعد زغلول بشير، دليلك الى البرنامج الإحصائي SPSS، العراق: المعهد العربي للتدريب والبحوث، ٢٠٠٣.

٢٠. سلطانية بلقاسم، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة: التطور - المفهوم - الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
٢١. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، جامعة قناة السويس، الاسكندرية: مطبعة العشري، ٢٠٠٥.
٢٢. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي - الاسكندرية: مطبعة العشري، ٢٠٠٥.
٢٣. شوقي جواد، السلوك التنظيمي - عمان: دار الحامد للنشر، ٢٠٠٠.
٢٤. عائشة شتاحة، الثقافة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية (١٤-١٥ أبريل)، جامعة عمار ناجي، كلية العلوم الاقتصادية. متاح على الموقع: www.liefpedia.com، تاريخ الزيارة: ٢٠١٧/١/١.
٢٥. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بهوية المنظمة: دراسة ميدانية على أوضاع هيئة التدريس في الجامعات الخاصة: جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد ٢، ٢٠١٠.
٢٦. عزمي طه السيد وآخرون، الثقافة الاسلامية: مفهومها وخصائصها ومصادرها ومجالاتها، ط ٤ - عمان: دار المناهج، ٢٠٠٢.
٢٧. غني دحام الزبيدي، عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس/ إدارة السلوك التنظيمي - عمان: دار غيداء، ٢٠١٥.
٢٨. كمال أبو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية - عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.
٢٩. ماجد العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة - عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
٣٠. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات من منظور كلي - عمان: دار الميسرة، ٢٠١٣.
٣١. محسن علي الكعبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق - الاسكندرية: مكتبة عبد الدائم، ٢٠٠٥.
٣٢. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية - القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٣.

٣٣. محمد المبروك أبو زيد، المحددات الثقافية وفاعلية النظام المحاسبي في ليبيا، مجلة دراسات، ع ٢١، س ٦، ٢٠٠٥، متاح على الموقع: www.greenbookstudies.com، تاريخ الزيارة: ٢٠١٦/١٠/٢.
٣٤. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي، ط ٦ - عمان: دار وائل للنشر، ٢٠١٢.
٣٥. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي - عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٩.
٣٦. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال - عمان: دار وائل، ٢٠١٣.
٣٧. محمد نور الدين أبو الشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات - عمان: دار الأيام للنشر، ٢٠١٤.
٣٨. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - عمان: دار وائل، ٢٠١٣.
٣٩. مصطفى عمر التير، مقدمة في مبادئ وأسس البحث الاجتماعي - طرابلس: شركة الجديد، ١٩٩٥.
٤٠. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - الاسكندرية الدار الجامعية، ٢٠٠٥.
٤١. معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ومراجعة ابراهيم مذكور/ إعداد نخبة من الأساتذة المصريين والعرب المتخصصين، منظمة اليونسكو: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٥.
٤٢. ناصر جرادات وآخرون، إدارة التطوير والتغيير - عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
٤٣. ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط طاع الأمن في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، كلية الدراسات العليا، السعودية، ٢٠٠٤. متاحة على الموقع: www.faculty.mu.edu.sa.
٤٤. نجوى يوسف جمال، عبدالله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، العدد ٣، المجلد ١، ٢٠١٤.
٤٥. هياز السعد، أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية - جامعة قاصدي مرباح - الجزائر، إشراف الدكتور ضوء نصر، ٢٠١٣؛ ص ٣٢. متاح على الموقع: www.uiv.tebessa.dz، تاريخ الزيارة: ٢٠١٧/٨/٢٤.



46. Hofstede Crett, "Administrative science quarterly", vol.35, No.2, (Jun 1990), p.p286-316. Available at URL: www.geert-hofstede.com, Access date: 14/1/2017.
47. Schein E.D., "Organization culture and leaderships", 3rded., USA, Jossey Bass, 2004.
48. Available at URL: <https://en.wikipedia.org>, Access Date: 13/1/2017.
49. Available at URL: <https://en.wikipedia.org>, Access Date: 13/1/2017.
50. Azis, Jakfar, "Influence of individual characteristics: Organization culture and work motivation statisfication and performance of hand-rolled and category industry in Madura", Internationa journal and research, Vo.3Issue 1, 2014; Available at URL: www.ijsr.net. Access date: 23/8/2017.
51. E. Harles W.L. Hill, and Gareth R. Jones, "Strategic management".
52. E. Harles W.L. Hill, and Gareth R. Jones, "Strategic management".p.149.
53. Hj. Musriha, Dra. Ec., MSi, "The impact of individual characterstics and organization culture on performance", Journal of business and management, Vol.14, No.3, p.21. Available at URL: www.iosrjournals.org, Access date: 23/8/2017.
54. P. Hersey etal, "Management of organization behavior", Prentice-Hall of India, 2002, New Delhi, India.
55. Shilsun, "Organization culture and its themes". International journal of buseniss management, Vo.3No.12, 2008; Available at URL: www.ccsent.org/journal.hotmail. Access date: 20/9/2017.
56. ThomsalWheelen and David Hunger, "Strategic management and Business", op.cit, 2009.
57. Warren Gross & Shula Schichman & Kreitner & Kincki, "Organization behavior", 1987;