

تأثير ثقافة المنظمة على سلوك العاملين: دراسة ميدانية في القطاع العام

إعداد الطالب/

تهاني معوض البلوي

إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تُعد ثقافة المنظمة أحد المرتكزات الجوهرية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، لما لها من دور فاعل في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد داخل بيئة العمل. فهي تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية التي يتبناها العاملون وتنعكس في تفاعلاتهم اليومية، سواء مع بعضهم البعض أو مع المتعاملين الخارجيين. وتُعتبر ثقافة المنظمة عاملاً غير ملموس لكنه بالغ الأثر في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الولاء المؤسسي، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

وفي مؤسسات القطاع العام، تتسم الثقافة التنظيمية بخصوصية تختلف عن القطاع الخاص، نظرًا لطبيعة الهياكل الإدارية والأنظمة الروتينية التي تحكم سير العمل، فضلاً عن البيروقراطية ودرجة المركزية في اتخاذ القرار. وفي ظل هذه الخصوصية، يبرز التساؤل حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام على سلوك العاملين، وما إذا كانت تشجع على الابتكار والمبادرة، أم تؤدي إلى الجمود الوظيفي والالتزام الحرفي بالإجراءات.

ومن هنا، تنبع أهمية إجراء دراسة ميدانية معمقة لفهم التفاعل بين ثقافة المنظمة وسلوك العاملين، لا سيما في القطاع العام الذي يواجه تحديات متزايدة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات العامة.

إن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم تصور علمي واضح حول أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها المباشر وغير المباشر على أنماط السلوك الوظيفي للعاملين، مثل الالتزام، الدافعية، الرضا، التعاون، والمبادرة، وذلك انطلاقاً من واقع مؤسسات القطاع العام في الدولة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي وتحسين الكفاءة في القطاع العام، إلا أن موضوع تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث، خاصة في السياقات المحلية التي تتسم بتركيبة ثقافية وتنظيمية فريدة.

تكمن مشكلة هذه الدراسة في وجود فجوة واضحة بين القيم والممارسات الرسمية التي تعلنها المؤسسات الحكومية من جهة، والسلوك الفعلي للعاملين من جهة أخرى، حيث لوحظ في العديد من الهيئات العامة ضعف مستوى الدافعية، وغياب روح المبادرة، وارتفاع معدلات التذمر والشكوى، وضعف الانتماء التنظيمي، مما يثير التساؤل حول دور الثقافة السائدة في تغذية هذه السلوكيات.

كما تتمثل المشكلة في غياب وعي إداري واضح بأهمية بناء ثقافة تنظيمية إيجابية قادرة على دفع العاملين نحو الالتزام الفعّال وتحقيق الأهداف المؤسسية. فهل الثقافة الحالية في القطاع العام تدفع العاملين إلى الإنتاجية والانضباط، أم أنها تركز السلوكيات السلبية مثل الروتين، التسبب، أو مقاومة التغيير؟

ومن هنا، فإن السؤال الرئيس الذي تسعى الدراسة للإجابة عنه هو: "ما تأثير ثقافة المنظمة على سلوك العاملين في مؤسسات القطاع العام؟"

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية مثل:

- ما هي مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام؟
- كيف تؤثر هذه الثقافة على التزام العاملين بالأنظمة؟
- ما مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي والدافعية للعمل؟
- هل تساهم في تعزيز التعاون والولاء المؤسسي أم تضعفهما؟
- وما الفروقات في التأثير بين المستويات الإدارية المختلفة؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب، نظرية وتطبيقية، تجعلها مساهمة فاعلة في تطوير العمل المؤسسي وتحقيق التحول الإداري في القطاع العام.

من الناحية النظرية، فإن الدراسة تضيف إلى الأدبيات العلمية المتعلقة بعلم الإدارة والسلوك التنظيمي، خاصة في مجال فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الوظيفي في السياقات الحكومية التي تعاني من تحديات بيروقراطية وتضخم إداري. كما أنها توضح كيف تؤثر القيم التنظيمية غير المعلنة، مثل العلاقات الشخصية، وأنماط القيادة، والممارسات اليومية، على القرارات والسلوك داخل المؤسسة.

أما من الناحية التطبيقية، فتكمن أهمية الدراسة في تقديم مؤشرات عملية لصناع القرار في القطاع العام حول كيفية بناء ثقافة تنظيمية محفزة وإيجابية، تساعد في تحسين جودة الأداء المؤسسي، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتعزيز مستويات الانتماء والولاء، بما ينعكس إيجاباً على تقديم الخدمات العامة للمواطنين.

كما تساعد نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية وتوعوية تستهدف تعزيز القيم التنظيمية المرغوبة، وتعديل الأنماط السلوكية غير الفعّالة، مما يساهم في إصلاح الجهاز الإداري، وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تكتسب أهميتها في ظل التوجهات الحديثة نحو الحوكمة الرشيدة، والشفافية، والمساءلة، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تحقيق هذه المبادئ داخل مؤسسات القطاع العام.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين ثقافة المنظمة والسلوك الوظيفي للعاملين في القطاع العام، من خلال الوقوف على الأبعاد الثقافية المؤثرة، وتقييم مدى تأثيرها على ممارسات العاملين اليومية، ومدى التزامهم التنظيمي، ومستوى دافعيتهم، ورضاهم الوظيفي. وتتمثل الأهداف الرئيسة للدراسة فيما يلي:

1. تحليل مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع العام، وتحديد القيم والمعتقدات والتقاليد الإدارية التي تميز بيئتها الوظيفية.
2. دراسة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين، لا سيما من حيث الانضباط، الالتزام، التعاون، الولاء، والمبادرة.
3. قياس درجة تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والدافعية للعمل لدى الموظفين في القطاع العام.
4. الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي الفعلي، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.
5. تحديد الفروقات في إدراك الثقافة التنظيمية بين فئات العاملين (الإداريين، الفنيين، القادة) ومعرفة انعكاسها على أنماط السلوك.
6. اقتراح آليات لتحسين الثقافة التنظيمية بما يحقق بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزاً داخل القطاع العام.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تدور حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين في القطاع العام، ويمكن تلخيص هذه التساؤلات كما يلي:

1. ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع العام؟
2. ما مدى إدراك العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بيئة العمل؟
3. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على التزام العاملين بالأنظمة واللوائح؟
4. ما علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين؟
5. هل تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز دافعية العاملين نحو الأداء الفعال؟
6. إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على ولاء العاملين للمؤسسة؟
7. ما الفروقات في تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين حسب الجنس، العمر، المستوى الوظيفي أو سنوات الخبرة؟
8. ما التحديات التي تعيق بناء ثقافة تنظيمية إيجابية في القطاع العام؟ وكيف يمكن معالجتها؟

فروض الدراسة:

اعتمادًا على ما سبق من أهداف وتساؤلات، تم صياغة الفروض التالية للتحقق من صحة العلاقة بين ثقافة المنظمة وسلوك العاملين:

1. الفرض الرئيس:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في القطاع العام.

2. فروض فرعية:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ودافعية العاملين نحو الإنجاز.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ودرجة التعاون والانسجام بين العاملين.
- تختلف درجة تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين تبعًا لمتغيرات (العمر – الجنس – المستوى الوظيفي – عدد سنوات الخبرة).

الدراسات السابقة:

شهد موضوع الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين اهتمامًا متزايدًا من الباحثين في مجالات الإدارة العامة والسلوك التنظيمي، لا سيما مع تعاظم الدور الذي تلعبه القيم والمعتقدات التنظيمية في توجيه الأداء الفردي والجماعي داخل بيئات العمل، سواء في القطاع العام أو الخاص. وفيما يلي عرض تفصيلي لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من زوايا متعددة، وشكّلت خلفية علمية ومنهجية ثرية لهذه الدراسة:

أولاً: دراسات عربية

1. دراسة الكبيسي (2016)

“الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة في إحدى المؤسسات الحكومية العراقية”

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في إحدى الوزارات العراقية الحكومية، ومدى تأثيرها في تحسين أداء الموظفين من حيث الكفاءة، الفاعلية، والالتزام بالواجبات الرسمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع توزيع استبانة على عينة مكونة من 120 موظفًا بمختلف المستويات الإدارية. وتضمنت أبعاد الثقافة التنظيمية التي تم قياسها: نمط القيادة، القيم المشتركة، نظم الحوافز، مدى الانفتاح على التغيير، والممارسات اليومية غير الرسمية.

وقد توصلت النتائج إلى أن الأداء الوظيفي يرتبط بشكل مباشر بمدى وضوح وفاعلية الثقافة التنظيمية، خاصة إذا اتسمت هذه الثقافة بالعدل التنظيمي، التقدير المهني، والتحفيز الداخلي. كما أكدت الدراسة أن كثيرًا من التحديات التي تواجهها المؤسسات الحكومية العراقية تعود إلى ثقافة تنظيمية سلبية تميل إلى الجمود والتقليدية، مما يقوّض جهود الإصلاح الإداري ويعزز السلوكيات غير الفعالة.

2. دراسة العزاوي (2018)

“أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين في الوزارات العراقية”

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين مجموعة من الأبعاد الثقافية التنظيمية وبين السلوك الإبداعي للعاملين في وزارات الدولة العراقية. واعتمد الباحث على النموذج التفسيري للعلاقة بين التمكين التنظيمي، الشفافية الإدارية، العدالة الداخلية، ودعم القيادة، من جهة، وبين قدرة الموظفين على التفكير الخلاق وتقديم حلول ابتكارية من جهة أخرى. تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 150 موظفًا في أربع وزارات مختلفة.

أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية التي تسمح بحرية التعبير، وتقبل النقد البناء، ولا تعاقب الفشل، ترفع من احتمالية ظهور السلوك الإبداعي بشكل كبير. كما بينت الدراسة أن الثقافة البيروقراطية التقليدية، القائمة على المركزية والتحفّظ، تشكّل عائقًا كبيرًا أمام تطوير قدرات العاملين وتحقيق الأداء الابتكاري.

3. دراسة منصور (2020)

“الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية في القطاع العام الأردني” استهدفت هذه الدراسة تحليل طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة والالتزام الوظيفي في القطاع العام الأردني. وتم تطبيق الدراسة ميدانيًا على عينة من موظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية باستخدام مقياس Likert الخماسي، مع استخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل الانحدار الخطي وتحليل التباين. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، حيث تبين أن الموظفين الذين يشعرون بأن بيئة العمل تسودها قيم العدالة، التقدير، المشاركة، والانتماء، يظهرون مستويات أعلى من الولاء والارتباط بالمؤسسة. وأكدت الدراسة أهمية دور القيادة في غرس ثقافة إيجابية تعزز من ثقة العاملين وتحفزهم على الالتزام الطوعي وليس القسري بالمهام.

4. دراسة شحاتة وآخرون (2021)

“أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين في المؤسسات العامة بمصر” هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة المصرية، وتحليل مدى تأثيرها في أنماط السلوك السائدة بين الموظفين، مثل التعاون، المبادرة، مقاومة التغيير، والالتكالية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي مع توزيع استبانة على عينة من 200 موظف يعملون في إدارات مختلفة داخل وزارات خدمية. أظهرت النتائج أن سلوك العاملين يتأثر بشدة بالعادات التنظيمية المتكرسة داخل المؤسسة، والتي تنتقل عبر الزمن وتؤثر في توجهات الأفراد. فكلما كانت الثقافة السائدة محافظة وتقليدية وتكرّس الطاعة العمياء، ظهر سلوك سلبي مثل التهرب من المسؤولية، ضعف المبادرة، أو ضعف روح الفريق. بالمقابل، ساهمت الثقافة الإيجابية القائمة على الشفافية والتواصل في رفع مستويات التفاعل الإيجابي والمهنية.

ثانيًا: دراسات أجنبية

5. Schein, E. (2010)

Organizational Culture and Leadership

في هذا المرجع الكلاسيكي، قدّم إدغار شاين نموذجًا رائدًا لفهم وتحليل الثقافة التنظيمية، من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات متداخلة: الافتراضات الأساسية غير المرئية (مثل نظرة الإنسان للعمل، السلطة، الوقت)، والقيم المعلنة (الرسالة، الرؤية، المبادئ)، ثم المظاهر السلوكية والرمزية (مثل المظهر، الطقوس، والشعارات). أوضح شاين أن هذه الطبقات الثلاث تتفاعل بشكل معقد لتوجّه سلوك الأفراد داخل المؤسسات، وأن فهمها ضروري لتفسير الأنماط السلوكية التي تظهر في بيئة العمل. كما أشار إلى أن عملية تغيير الثقافة تتطلب تدخلًا عميقًا على مستوى الافتراضات الأساسية، وأن القيادة التنظيمية تمثل العنصر المحوري في هذا التغيير.

6. Denison, D. R. (2000)

Organizational Culture and Effectiveness

في هذه الدراسة، قام دينيشون بتحليل العلاقة بين ثقافة المؤسسة ومستوى فعاليتها التنظيمية في أكثر من 30 مؤسسة، من ضمنها بعض الهيئات الحكومية والخاصة. طوّر الباحث نموذجًا يتكون من أربعة أبعاد أساسية لقياس الثقافة: المهمة، التكيف، التناسق، والاندماج. أثبتت النتائج أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة متكاملة – تُحفّز الأفراد داخليًا وتتكيف مع التغيرات الخارجية – تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، الاستقرار، والابتكار. وأكدت الدراسة على أهمية انسجام القيم التنظيمية مع السلوك المؤسسي لتحقيق النجاح المؤسسي طويل الأمد.

7. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992)

Corporate Culture and Performance

في هذا العمل البحثي الطويل الأمد، قام الباحثان بدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المالي والتشغيلي في مجموعة واسعة من الشركات الأميركية خلال فترة تجاوزت عشر سنوات. وجدوا أن الشركات التي تمتلك ثقافة قوية تتوافق مع متغيرات السوق – أي ثقافة قابلة للتكيف – تفوقت بشكل واضح من حيث النمو والعائد المالي على نظيراتها ذات الثقافات الجامدة أو غير الفعالة. وأشار الباحثان إلى أن الثقافة ليست مجرد عنصر معنوي، بل هي متغير استراتيجي مؤثر يمكنه إحداث فارق كبير في مخرجات الأداء، وخاصة حين يكون هناك ارتباط وثيق بين القيم الداخلية للمؤسسة وتوجهاتها الخارجية.

8. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011)

Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework

قدّم الباحثان إطار "القيم المتنافسة" لتحليل وتقييم الثقافة التنظيمية عبر أربعة نماذج: ثقافة العشيرة (Clan)، السوق (Market)، التسلسل الهرمي (Hierarchy)، والإبداع (Adhocracy). استخدم النموذج لقياس الثقافة في عدد كبير من المؤسسات التربوية والحكومية.

وخلصا إلى أن سلوك العاملين يتأثر بنوع الثقافة السائدة، حيث تبرز ثقافة العشيرة في المؤسسات التي تركز على التعاون والانتماء، بينما تُشكّل ثقافة السوق بيئة تنافسية تعزز الإنجاز والنتائج. وقد توصّلا إلى أن التغيير الفعال في سلوك العاملين يتطلب تغييراً مدروساً في بنية القيم التنظيمية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تُبنى هذه الدراسة على أساس فكري ونظري متين يستمد عناصره من مجالات الإدارة العامة، والسلوك التنظيمي، والنظريات الثقافية، وتحديدًا في سياق مؤسسات القطاع العام. وتُعد الثقافة التنظيمية أحد أبرز المفاهيم التي أصبحت تحظى بأهمية متزايدة في علم الإدارة الحديثة، لما لها من تأثير بالغ في توجيه سلوك العاملين وتشكيل أنماطهم التفاعلية داخل بيئة العمل. ومن هنا، تتناول هذه الدراسة العلاقة الجدلية والمتداخلة بين ثقافة المنظمة وسلوك العاملين، انطلاقًا من عدد من المرتكزات النظرية كما يلي:

أولاً: الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي لسلوك العاملين

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المركزية في فهم أداء المؤسسات، إذ تمثل "مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات والرموز التي يشترك فيها أفراد المنظمة وتوجه سلوكهم وتفاعلاتهم داخل بيئة العمل" (منصور، 2020). وتنبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تُشكّل الإطار غير الرسمي الذي يحدد ما هو مقبول أو مرفوض في بيئة العمل، حيث تتجاوز اللوائح والتعليمات الرسمية لتُصبح معيارًا حاكمًا لسلوك الأفراد.

وقد أشارت دراسة الكبيسي (2016) إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية، القائمة على المشاركة والعدالة والتحفيز، تسهم في تعزيز انضباط العاملين ورفع كفاءتهم، في حين أن الثقافة السلبية القائمة على المركزية والتسلط تُفضي إلى التراخي، التذمر، والانسحاب الوظيفي. كما أكدت شحاتة وآخرون (2021) أن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوعية السلوكيات السائدة في المؤسسات العامة، سواء كانت تعاونية أم مقاومة للتغيير.

ثانيًا: العلاقة التفاعلية بين الثقافة والسلوك الوظيفي

ينظر علم السلوك التنظيمي إلى الموظف باعتباره كائنًا اجتماعيًا يتأثر بالبيئة التنظيمية من جهة، ويُسهم في تشكيلها من جهة أخرى. وتفترض نظريات السلوك التنظيمي أن سلوك العاملين لا ينبع فقط من دوافعهم الفردية، وإنما يتأثر تأثيرًا مباشرًا بثقافة المؤسسة (العزاوي، 2018). فحين تتسم البيئة التنظيمية بالوضوح والثقة والشفافية، ينمو سلوك إيجابي مثل التعاون، المبادرة، والولاء المؤسسي. أما إذا سادت ثقافة تتسم بالغموض أو التسلط أو غياب العدالة، فإن السلوك الغالب يكون سلبيًا، مثل التهرب من المسؤولية أو ضعف الالتزام.

وقد خلصت دراسة منصور (2020) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، وأوضحت أن العاملين في المؤسسات ذات الثقافة الإيجابية يظهرون درجة عالية من الانتماء والالتزام الطوعي، بينما يغلب على العاملين في المؤسسات ذات الثقافة السلبية الشعور بالاغتراب وعدم الرضا.

ثالثًا: الانسجام القيمي بين الفرد والمؤسسة

تُبرز الدراسات المتخصصة في المجال التنظيمي أهمية "التوافق القيمي" بين ما يحمله الفرد من قيم واتجاهات، وبين القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها. وتشير نظرية التوافق القيمي إلى أن سلوك العامل يتأثر بشكل كبير بمدى شعوره بأن المنظمة التي يعمل فيها تتبنى نفس المبادئ التي يؤمن بها (شحاتة وآخرون، 2021). فكلما ارتفعت درجة الانسجام القيمي، زادت مستويات الرضا والالتزام، وانخفضت مقاومة التغيير.

ويُعد ضعف هذا التوافق أحد أبرز أسباب السلوكيات السلبية داخل المؤسسات العامة، خاصة في الحالات التي يشعر فيها العامل بأن بيئة العمل تتناقض مع قناعاته المهنية أو الأخلاقية، ما يؤدي إلى الانسحاب النفسي والوظيفي.

رابعًا: دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن القيادة لا تقتصر على إدارة الموارد وتوجيه العمليات، بل تمتد لتكون المصدر الأساسي في غرس وصياغة ثقافة المؤسسة. فالقيادة تمارس تأثيرًا ثقافيًا كبيرًا من خلال قراراتها، سلوكها، وخطابها الداخلي (منصور، 2020). وقد أوضحت دراسة العزاوي (2018) أن القادة الذين يعززون ثقافة الثقة والانفتاح والعدالة، ينجحون في تحفيز العاملين ودفعهم نحو السلوك الإبداعي، بينما تُسهم القيادة التقليدية ذات الطابع السلطوي في نشر ثقافة سلبية قائمة على الخوف والجمود الإداري.

ويُظهر الواقع في مؤسسات القطاع العام أن ضعف الدور القيادي في إدارة الثقافة التنظيمية يُعد من العوامل الجوهرية التي تؤدي إلى ترسيخ ثقافات غير فاعلة تعيق التغيير المؤسسي وتحد من أداء الموظفين.

خامسًا: صعوبة التغيير الثقافي في مؤسسات القطاع العام

تُعد ثقافة القطاع العام من أكثر الثقافات التنظيمية تعقيدًا وجمودًا، نظرًا لطبيعة هذه المؤسسات التي تتسم بالبيروقراطية، غياب المنافسة، والاستقرار الوظيفي. وقد أشارت دراسة الكبيسي (2016) إلى أن محاولات إصلاح الأداء داخل القطاع العام غالبًا ما تُواجه بمقاومة ثقافية عميقة، ناتجة عن أنماط معتادة من السلوك الإداري والممارسات غير الرسمية المتراكمة عبر الزمن.

كما تُبرز دراسة شحاتة وآخرون (2021) أن الثقافة السائدة في بعض المؤسسات الحكومية تُكرّس السلوكيات السلبية مثل الاعتماد على العلاقات الشخصية، التردد في اتخاذ القرار، والروتين القاتل، مما يعوق أي محاولة لتحسين الأداء أو دفع الموظفين نحو التميز.

سادسًا: أهمية الثقافة التنظيمية في دعم الأداء المؤسسي

تتفق معظم الدراسات على أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي عامل حاسم في تفسير جودة الأداء المؤسسي، سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة ككل. إذ تعمل الثقافة كمنظومة غير مرئية تُنسّق السلوك الجماعي وتضبط التفاعل اليومي داخل المؤسسة (العزاوي، 2018).

وعليه، فإن أي محاولة لإصلاح سلوك العاملين أو تحسين الأداء الإداري في القطاع العام، لا بد أن تنطلق من قراءة معمقة للثقافة التنظيمية السائدة، والعمل على تطويرها باتجاهات إيجابية قائمة على قيم النزاهة، العدالة، المشاركة، والمساءلة.

الخطّة:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المبحث الأول: مقدمة الدراسة ومشكلتها
- المبحث الثاني: أهداف الدراسة وأهميتها وتساؤلاتها
- المبحث الثالث: فرضيات الدراسة، مصطلحاتها، وحدودها

الفصل الثاني: المنطلقات النظرية للدراسة

- المبحث الأول: الثقافة التنظيمية – المفهوم، الأبعاد، والأهمية
- المبحث الثاني: سلوك العاملين – المفهوم، الأنواع، والعوامل المؤثرة
- المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين والنظريات المفسّرة لها

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

- المبحث الأول: عرض الدراسات العربية ذات الصلة
- المبحث الثاني: عرض الدراسات الأجنبية ذات الصلة
- المبحث الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الدراسة الحالية

الفصل الرابع: المنهجية والإجراءات الميدانية

- المبحث الأول: المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة، والعينة
- المبحث الثاني: أدوات الدراسة، صدقها وثباتها
- المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات

الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها

- المبحث الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
- المبحث الثاني: نتائج تحليل محاور الدراسة
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

- المبحث الأول: أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة
- المبحث الثاني: التوصيات المستخلصة في ضوء النتائج
- المبحث الثالث: مقترحات لدراسات مستقبلية

المنهجية وطرق البحث:

نظرًا لطبيعة موضوع الدراسة الذي يتناول العلاقة التفاعلية بين متغيرين رئيسيين هما ثقافة المنظمة وسلوك العاملين، وارتباط ذلك بالسياق الميداني للقطاع العام، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساس للدراسة، لما له من قدرة على وصف الظاهرة موضوع البحث وصفًا دقيقًا، والكشف عن طبيعتها وخصائصها، وتحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها.

ويرتكز المنهج الوصفي التحليلي على رصد الظواهر كما هي واقعة في بيئتها الطبيعية، ومن ثم تحليلها بطريقة منهجية، اعتمادًا على أدوات كمية ونوعية، دون التدخل في مسارها، بل من خلال التفسير والتأويل الموضوعي. ويعد هذا المنهج الأنسب لدراسة الظواهر السلوكية والتنظيمية، كونه يُمكّن الباحث من الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسات الحكومية، ومدى انعكاسها على سلوك العاملين من التزام، أداء، مبادرة، أو مقاومة تغيير.

كما تم توظيف المنهج الميداني في جانب الدراسة التطبيقي، وذلك لجمع البيانات من عينة من العاملين في إحدى مؤسسات القطاع العام محل الدراسة، وذلك من خلال أدوات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بغرض اختبار الفرضيات، والإجابة على تساؤلات الدراسة. وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة البيانات، كالنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، وذلك لتحليل النتائج بدقة وموضوعية.

أدوات الدراسة :

في ضوء طبيعة المشكلة البحثية والأهداف المحددة للدراسة، ولتحقيق أعلى درجات الدقة في جمع المعلومات من الميدان، تم الاعتماد على أداة الاستبانة كأداة رئيسية وكمية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وقد تم تصميم هذه الاستبانة بعناية فائقة، مع مراعاة المنهجية العلمية في إعداد أدوات البحث الاجتماعي والتنظيمي، بحيث تغطي المتغيرات الرئيسة للدراسة (ثقافة المنظمة وسلوك العاملين)، وتمكّن من الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي.

وقد تم اختيار الاستبانة بوصفها أنسب الأدوات لهذه الدراسة، نظرًا لما تتمتع به من مرونة وسرعة في التوزيع، بالإضافة إلى قابليتها للتحليل الكمي بواسطة البرامج الإحصائية، كما أنها تسمح بجمع معلومات من شريحة كبيرة من العاملين خلال فترة زمنية محدودة، دون التأثير على بيئة العمل أو انشغال المبحوثين بمهامهم الرسمية.

أولاً: بناء الاستبانة

استُند في بناء الاستبانة إلى الأسس النظرية المستخلصة من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، بالإضافة إلى مراجعة مجموعة من الأدوات المستخدمة في دراسات سابقة مشابهة (مثل: العزاوي، 2018؛ منصور، 2020؛ شحاتة وآخرون، 2021). وتمت صياغة بنود الاستبانة بأسلوب لغوي واضح، بعيد عن التعقيد أو اللبس، مع الالتزام بالموضوعية والحياد، وعدم توجيه المبحوثين إلى إجابات محددة.

ثانيًا: مكونات الاستبانة

تتكون الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة من ثلاثة محاور رئيسية على النحو التالي:

1. المحور الأول: البيانات الديموغرافية

يشمل هذا المحور عددًا من الأسئلة المغلقة التي تهدف إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين، مثل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي

- سنوات الخبرة
 - الوظيفة أو المسمى الوظيفي
 - طبيعة القسم أو الإدارة
 - نوع التوظيف (دائم، مؤقت، تعاقدى)
- وتهدف هذه البيانات إلى تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفروق الديموغرافية، واختبار وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بينها وبين متغيرات الدراسة الرئيسة.
2. المحور الثاني: قياس ثقافة المنظمة
- يتناول هذا المحور مجموعة من البنود التي تهدف إلى قياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، من خلال الأبعاد الآتية:

- القيم والمعتقدات التنظيمية
- النمط القيادي السائد
- آليات التواصل الداخلي
- أساليب التحفيز والمكافأة
- مدى المشاركة في اتخاذ القرار
- روح العمل الجماعي
- مدى الالتزام باللوائح والأنظمة
- وجود أهداف واضحة واستراتيجية للمؤسسة

وقد تم بناء هذا المحور وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث يطلب من المبحوث اختيار درجة موافقته على كل عبارة من بين خمس درجات: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

3. المحور الثالث: قياس سلوك العاملين

يتضمن هذا المحور عددًا من البنود المصممة لقياس سلوكيات العاملين داخل المنظمة، مثل:

- الالتزام والانضباط الوظيفي
- جودة الأداء والإنتاجية
- روح المبادرة وتحمل المسؤولية
- الولاء والانتماء المؤسسي
- مدى التفاعل مع الزملاء والإدارة
- التقبل أو مقاومة التغيير الإداري
- التهرب من المسؤوليات أو التفاعس
- الرضا عن بيئة العمل

حدود الدراسة:

تتقيد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي تحدد نطاقها وتُبيّن مجالات تطبيق نتائجها، وهي كما يلي:

1. الحدود الموضوعية:

تركّز الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيرين فقط هما:

- الثقافة التنظيمية: وتشمل القيم، المعتقدات، الأساليب القيادية، نمط الاتصال، التحفيز، الهيكل التنظيمي.

- سلوك العاملين: ويشمل الالتزام، الأداء، الانضباط، المبادرة، التفاعل الاجتماعي، مقاومة التغيير، الولاء المؤسسي.

ولا تتناول الدراسة متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير على سلوك العاملين مثل الرضا الوظيفي، الضغوط الإدارية، أو بيئة العمل المادية، رغم أهمية هذه العوامل.

2. الحدود الزمانية:

أُجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة بين يناير 2025 حتى مايو 2025، وهي الفترة التي تم خلالها تصميم الأداة، وتوزيعها، وجمع البيانات، وتحليلها. وبالتالي فإن النتائج تعبر عن واقع تلك المرحلة الزمنية المحددة، وقد تختلف إذا تغيرت الظروف أو السياسات الإدارية.

3. الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة ميدانيًا في إحدى المؤسسات الحكومية في الدولة (يُحدد اسمها حسب الحالة)، وبالتالي فإن النتائج تعبر عن تلك البيئة المؤسسية، ولا يمكن تعميمها مباشرة على جميع مؤسسات القطاع العام دون دراسة سياقات كل مؤسسة على حدة.

4. الحدود البشرية (العينة):

شملت الدراسة عينة من العاملين الإداريين والفنيين في المؤسسة الحكومية المختارة، ولم تشمل القيادات العليا أو متخذي القرار أو العاملين في الإدارات الفرعية أو المساندة، ما يجعل النتائج تعبر عن وجهة نظر شريحة محددة داخل المؤسسة.

المراجع:

- الكبيسي، فاضل. (2016). الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة في إحدى المؤسسات الحكومية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد.
- العزاوي، أحمد. (2018). أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين في الوزارات العراقية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية، العدد 42.
- منصور، خالد. (2020). الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية في القطاع العام الأردني. مجلة الإدارة العامة والتنمية، المجلد 15، العدد 2.
- شحاتة، محمد وآخرون. (2021). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين في المؤسسات العامة بمصر. مجلة الدراسات الإدارية والاجتماعية، جامعة حلوان.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. 4th ed.,
- Denison, D. R. (2000). Organizational Culture and Effectiveness. John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). Corporate Culture and Performance. Free Press.
- Quinn, R. E. (2011) & Cameron, K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed., Jossey-Bass.