

## قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات : دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية

ذياب البداينة و علي محمد العضايلة

أستاذ مساعد - قسم علم الاجتماع و أستاذ مشارك - قسم الإدارة العامة ، جامعة مؤتة - الكرك -

مؤتة - الأردن

[قدم للنشر في ١٤١٤/٤/٦هـ، وقبل للنشر في ١٤١٥/٧/٢٦هـ]

**ملخص البحث .** هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة قيم المديرين في كل من شركة الفوسفات والبوتاس في الأردن مع قيم المديرين في الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك في السعودية . تم استخدام مجموعتين من البيانات : (١) بيانات أولية عن المنظمات الأردنية ، (٢) بيانات ثانوية عن المنظمات السعودية . تم اعتماد مقياس القيم التنظيمية والمطور من قبل دافيد فرانسيس (D. Francis) ومايكل وودكوك (M. Woodcock) عام ١٩٩٠م وقد ترجمه إلى العربية عبدالرحمن أحمد هيجان .

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن قيم الدفاع ، والنفوذ ، والفعالية ، والكفاءة ، والعدالة ، والصفوة قد احتلت أعلى القيم لدى المديرين في المنظمات الأردنية ، وقد احتلت الترتيب نفسه كذلك في المنظمات السعودية . أما قيم التنافس ، والقانون والنظام ، والاقتصاد ، والمكافأة ، وفرق العمل واستغلال الفرص فقد احتلت أدنى ترتيب في كلا البلدين . ويلاحظ أن الاتجاه العام للقيم قد اتخذ النمط نفسه في كلا البلدين مع ارتفاع متوسط القيم لدى المديرين في المنظمات السعودية . وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيم في المنظمات الأردنية والسعودية (ف = ٣٣,٠٦١ ، وألفا = ٠,٠٠٠١) .

### المقدمة

لقد أصبحت أهمية المنظمات الرسمية واضحة في حياتنا كأفراد وكمجتمعات ، ففيها يخرج الفرد للحياة (المستشفى) ويتعلم (المدرسة) ويعمل (مكان العمل) . . . الخ من

\* نُفذت بدعم مشكور من جامعة مؤتة / كتاب رقم 286/14/120 تاريخ 1993/1/28 .

النشاطات البشرية التي يقوم بها الفرد داخل هذه التنظيمات. وتتأثر المنظمات الرسمية بالبيئات التي توجد فيها وتؤثر في بيئاتها، ففي غالب الأحيان تخضع المنظمات الرسمية للقوانين الحكومية التي تعمل بها. وللثقافة السائدة أهمية كبرى في التأثير على السلوك داخل المنظمات، ولا يقف تأثير الثقافة الخارجية عند هذا الحد ولكن هناك ثقافة تتكون داخل المنظمة (ثقافة المنظمة) تؤثر كثيراً على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة.

وما المنظمات إلا بما تحويه من أفراد، ويمكن النظر إليها من خلال العمليات التي تتم بداخلها، حيث تشمل هذه العمليات سلوك الأفراد المتلازم بين اثنين أو أكثر من الأفراد، حيث يعتمد سلوك فرد ما على سلوك الفرد الآخر ويتوقف عليه، وهذه التوقفات تدعى التفاعلات [١]. ولقد أصبح من المعلوم أن للمنظمة مثل المجتمع ثقافة مميزة وخاصة بها [٢]، ص ٣٥٧ - ٣٦٨].

لقد شهدت الثمانينات تطورا ملحوظا في الاهتمام بموضوع ثقافة المنظمات على مستوى النظرية والبحث والتطبيق. فعلى مستوى النظرية احتلت الرمزية الثقافية أهمية كبرى في دراسة ثقافة المنظمة<sup>(١)</sup> أما على مستوى البحوث فقد نشر العديد من الدراسات النظرية والتجريبية حول ثقافة المنظمة وتم نشر أعداد خاصة في بعض الدوريات العلمية لنشر البحوث ذات العلاقة بثقافة المنظمات<sup>(٢)</sup>.

لمزيد من الاطلاع انظر:

(١) D. R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990.

J. S. Pedersen, and J. S. Soresen, *Organizational Cultures in Theory and Practice*. Brookfield: Arebury, 1989.

P. J. Frost; L. E. Moore; M. R. Louis; C. C. Lundberg and J. Martin, *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage, 1985.

(٢) انظر على سبيل المثال:

*Administrative Science Quarterly*, 1983;

*Journal of Management Studies*, 1983.

*Organizational Dynamics*, 1983 & *Organizational Studies*, 1986.

موثق في هيجان، ١٩٩٢، ص ٨.

### مشكلة الدراسة

تمركز مشكلة هذه الدراسة في التعرف على الثقافة التنظيمية في منطمتين أردنيتين من خلال قيم المديرين فيها، ومقارنة هذه القيم مع تلك السائدة في منطمتين سعوديتين .

### الإطار النظري والدراسات السابقة

( أ ) الإطار النظري : مفهوم الثقافة التنظيمية (Organization and Culture)

يُعد مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة الاستخدام في علم الإنسان، وعلم الاجتماع، وقد استخدم هذا المفهوم ليعني أسلوب الحياة عامة بجانبه المعنوي والمادي . ولقد حدد شن (Schein) عددًا من المعاني لثقافة المنظمة منها : (ا) القواعد السلوكية الملاحظة والناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة والطقوس حول ماهية سلوك ما، (ب) الأعراف التي تظهر في جماعات العمل، (ج) القيم المسيطرة من قبل المنظمة، (د) الفلسفة التي توجه سياسة الشركة نحو الموظفين والعملاء، (هـ) الشعور أو المناخ النفسي السائد داخل المنظمة من خلال التجهيزات المادية وطريقة تفاعل أعضاء المنظمة مع الزبائن، [٣، ص٦] وأما في مجال المنظمات الرسمية فيشمل مفهوم ثقافة المنظمة : القيم، والاتجاهات، والسلوكيات داخل المنظمة الرسمية، ويتباين التركيز على هذه المكونات من باحث لآخر [٤].

ويذكر هوفستد [٥] وآخرون أن ثقافة المنظمة كبناء مفاهيمي (Construct) قد دخلت

المجال الأكاديمي من خلال مقالة بيتجرو Pettigrew التي كانت بعنوان :

(On Studying Organizational Culture) والتي صدرت بدورية (ASO, 1974) أما في

مجال أدبيات الإدارة فقد استخدم المفهوم من قبل بليك وموتن (Blake & Mouton, 1964)

وقد قصد به «المناخ» . أما مفهوم (Corporate Culture) فقد استخدم من قبل سلفرزيج

وألين (Silverzweig & Allen, 1976) .

ويُعرف شين (Schein) ثقافة المنظمة بأنها «نمط من الفرضيات - مبتدعة أو كاشفة أو

مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات

التلاؤم الداخلي التي أثرت بقدر معقول لكي يمكن اعتبارها ناجحة، وبالتالي يمكن

تعليمها للأعضاء الجدد على أنها صحيحة الإدراك، وتفكير وشعور أعضاء الجماعة في

## تعالملهم مع المشكلات المواجهه، [٣، ص٩].

ويرى ويك Weick [٧] أن مفهوم الثقافة استخدم ليعني الاستراتيجية، وأن أغلب تعاريف الثقافة تجمع على أنها: (١) كلية (Holistic)، (٢) محدد تاريخي (Historically de-termined)، (٣) ذات صلة بالمفاهيم البشرية، (٤) وتبنى اجتماعياً (Socially constructed)، و(٥) ومن الصعب تغييرها (Difficult to change).

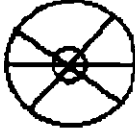

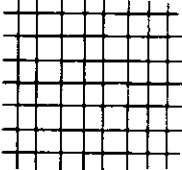
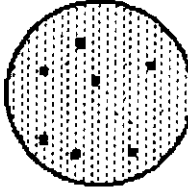
أما أليريد وفايرسيرتو Alared & Firsirtu [٨] فقد حددا ثلاثة عناصر تتكون منها المنظمة هي: (١) البنية Structure، (٢) النظام الثقافي Cultural system، (٣) الأعضاء Individuals. ويؤثر كل من هذه العناصر ويتأثر بباقي العناصر الأخرى، ويخلصان للقول: إن ثقافة المنظمة ماهي إلا نسيج من المعاني، يُمكن الأفراد من فهم خبراتهم ويوجه سلوكهم.

أما هاريسون Harrison [٩] فقد قدم أربعة أنماط أسماها أيديولوجيات سائدة في المنظمات. ولقد استعار هاندي (Handy, 1984) ما قدمه هاريسون واستخدم مفهوم الثقافة بدل الأيدولوجية، وتوصل إلى أربعة أنماط من ثقافة المنظمات هي: (١) ثقافة القوة، و(٢) ثقافة المهمة، (٣) ثقافة الدور، و(٤) ثقافة الفرد، والشكل رقم (١) يبين وصفا لكل منها. وتطلق الدراسة الحالية من المنطلق نفسه الذي انطلقت منه دراسة هيجان وهو أن مفهوم ثقافة المنظمة يستند إلى القيم التي يعبر عنها الأفراد أصحاب النفوذ في منظمة ما، حيث الاعتقاد أن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة للمديرين وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرؤوسيههم.

## (ب) الدراسات السابقة

تعد العوامل الثقافية من أهم الجوانب التي لم تحظ باهتمام الباحثين في دراستهم لعلاقة المنظمة ببيئتها. هناك القليل من الدراسات التي قارنت بين الثقافات في مجتمعات مختلفة. ولقد اقترح لامرزهوكسون [١٠] (٣) أن الثقافة يمكن أن تؤثر على المنظمة من خلال

C. J. Lammers, and D. J. Hickson, "Are Organizations Culture-Bound?" In: Cornelis J., Lammers (٣) and David J. Hickson (eds.), *Organizations A Like and Unlike*, pp. 402-519. London: Routledge and Kegan Paul, 1979.

نمط الثقافة	الرمز	الوصف
ثقافة القوة (Power)	 (Web or Wheel)	الضبط يمارس من المركز. تتخذ القرارات بالتأثير. القليل من القواعد. المكانات أكثر أهمية من الأفراد. مثال: الشركات الخاصة
ثقافة الدور (Role)	 (Temple)	تبنى المنظمة على الوظائف والتخصصات. الدور أكثر أهمية من الفرد. العديد من القواعد والإجراءات. توافر الأمن والتننؤ والمسؤولية. مثال: منظمات القطاع الحكومي.
ثقافة المهمة (Task)	 (Net)	ثقافة موجهة نحو العمل والإنجاز. الحكم من خلال النتائج. التأكيد على قوة الخبرة. القليل من القواعد والإجراءات. ثقافة تأقلم ومرونة. مثال: المنظمات الاستشارية.
ثقافة الفرد (Person)	 (Cluster)	تعمل المنظمة لمصلحة أفرادها. لا يوجد أهداف على مستوى القيادة. الضبط والإدارة بالاتفاق المتبادل. العمل في المنطقة أكثر من العمل للمنظمة.

شكل رقم (١). أنماط الثقافة عند هاندي (Handy, 1984) موثق في: Franks, 1989 [٢، ص ٣٦١].

H. A. Landsberger, "Comparative Perspectives on Formal Organizations." Little Brown: Boston, 1970.

J. Lincoln and A. L. Kallegerg, *Culture Control and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*. New York: Cambridge University Press, 1990.

ثلاث طرق هي :

(١) من خلال القيم الاجتماعية السائدة، والأعراف، والأدوار، والتي تدخل في المتطلبات القانونية والتنظيمات، والقواعد الحكومية .  
(٢) من خلال وجود النماذج الاجتماعية، لماهية المنظمات الاجتماعية فيما يتعلق بالصيغة الممكنة لها ومايتوجب أن تكون .

(٣) من خلال المعتقدات، والأفعال لكل من الصفوة، والموظفين، والمشاركين في قيامهم بواجباتهم وأدوارهم وبالطريقة التي يرتبط بها بعضهم مع بعض والتي تنطلق من القيم، والأعراف، والأدوار، المستوردة من الخارج [٢، ص ٣٦١].

إن الاهتمام بثقافة مكان العمل وبالبناء غير الرسمي للمنظمة ليس بالجديد، فقد لاحظ بيرنارد Barnard أن البناء غير الرسمي للمنظمة أساسي لنجاح وظائف البناء الرسمي للمنظمة . أما مدرسة العلاقات الإنسانية فتعد من أوائل مدارس علم التنظيم في دراسة ثقافة المنظمات من حيث الاهتمام، ففي الدراسة التي عرفت فيما بعد باسم أثر هاوثورن Hawthorne effect ، والتي قام بها روث ليزبيرج وديكسون Roethlisberg & Dickson انضم إليهما مايو Mayo وتركزت على إجراء عدد من التجارب من مصلحة هاوثورن-Hawthorne والتي هي جزء من (Western Electric) والمملوكة من قبل (AT&T) على العاملين فيها بهدف تحديد العوامل النفسية والجسمية والتنظيمية التي تؤثر على إنتاجية العامل . تبين أن هذه الدراسة فتحت الآفاق أمام الباحثين في إيلاء البناء غير الرسمي أهمية بالغة لما له من أثر لا يقل أهمية عن بناء المنظمة الرسمي في التأثير في إنتاجية العامل وسلوكه واتجاهه نحو عمله [١١ و ١٢].

وفي حين ركزت الدراسات النفسية على المناخ التنظيمي، ركز الباحثون في مجال التنظيم على الثقافة التنظيمية . ففي مراجعتها للعلاقة بين نظرية المنظمة ونظرية الثقافة توصلت سميرش Smirich [١٣] إلى :

(١) في نظرية الإدارة التقليدية، نجد أن الثقافة أداة تخدم الحاجات الإنسانية البيولوجية والنفسية .

(٢) في نظرية التنسيق نجد أن الثقافة عبارة عن آلية تكيفي - تنظيمي لتوحيد الأفراد في البناء الاجتماعي .

(٣) في نظرية الإدراك التنظيمي نجد أن الثقافة عبارة عن نظام للمعارف المشتركة، حيث يكون الفعل البشري ثقافة المنظمة من خلال عدد لا نهائي من القواعد.

(٤) في نظرية المنظمة الرمزية نجد أن الثقافة عبارة عن نظام من الرموز والمعاني المشتركة.

(٥) في نظرية التغيير التنظيمي نجد أن الثقافة عبارة عن إسقاط للفكر في البنية التحتية غير الواعية.

أما هييج وديور Hage & Dewar [١٤] فبينوا أن قيم الدائرة الداخلية للصفوة أكثر أهمية من المديرين التنفيذيين أو العاملين ولاسيما إذا كانت الصفوة ممن يشاركون في اتخاذ القرارات، وأن قيم هذه المجموعة تحدد سياسة المنظمة.

لقد لاقى فكرة أن الثقافة ذات تأثير على الحياة داخل المنظمة على اهتمام الباحثين، فقد أورد سكوت Scott [١٥] الأمثلة التالية:

Selznic, 1949; Gouldner, 1954; Blau, 1955 and Merton & Dalton, 1959.

فجميع هذه الدراسات المبكرة قد عبرت عن الاهتمام بكيفية تفسير القيم، والطقوس، وكيف تلون هذه التفسيرات الطريقة التي تعمل بها المنظمات [١٦].

وفي دراسة مقارنة لثقافة اليابان وأميركا لـ وتهيل وتيكازاوا Whitehill & Takezawa [١٧] ودراسة تيكازاوا وتهيل Takezawa & Whitehill [١٨]، فقد وجدوا أن قيم العمال اليابانيين تتمركز حول الروابط القرابية بين الرئيس والمرؤوس وأنها أسرية، في حين يفضل الأمريكيون الروابط التعاقدية، والأدائية.

وفي مراجعة هييجان [١٩] للدراسات السابقة في مجال ثقافة المنظمات في البيئة السعودية توصل إلى تمحور هذه الدراسات في الموضوعات التالية:

(١) شرح مفهوم الثقافة التنظيمية، ويركز على فوائد استخدام ثقافة المنظمة، وأعطى مثلاً:

Ott, 1989; Shein, Smiricich, 1985; Loyis, 1985 & Pettigrew, 1979.

(٢) إدارة الثقافة التنظيمية وتغيرها، ويركز هذا الموضوع على دور القادة في تشكيل وتعديل وتغيير ثقافة المنظمة. Zammanou, 1988; Martin, 1985; Davis, 1984 & Wilkins, 1983.

(٣) العلاقة بين ثقافة المنظمة والبيئة الخارجية، ويركز هذا الموضوع على تأثير الثقافة

## الاجتماعية السائدة في ثقافة المنظمة الداخلية :

Sutiva et. al. 1990; Beck and Moore, 1985; Pascaal & Athos, 1981 & Hofstede, 1980.

أما في البيئة الأردنية فتبين ندرة الدراسات التي تتناول ثقافة المنظمات بشكل عام وهذا متوقع نظراً لحدائثة الاهتمام بهذا الموضوع عالمياً، إلا أن هناك دراسة الدقس وعليان [٢٠] تناولت المناخ التنظيمي في شركة الفوسفات وتوصلت إلى أن العاملين يرغبون في مناخ تنظيمي أفضل على كل المستويات، وخصوصاً من حيث الأهداف والتعامل مع الصراعات واتخاذ القرار. ودراسة الدهان [٢١] التي راجعت نظرياً موضوع بيئة المنظمات.

أما في السعودية فقد لخص هيجان الدراسات التي أجريت في مجال نظرية التنظيم بفئتين :

- (١) الفئة الأولى التي انطلقت من النظرية الكلاسيكية، وخصوصاً البيروقراطية (العواجي، ١٩٧١، العثمان، ١٩٧١، النمر وبالمر ١٩٨٢، الحجيلان وبالمر ١٩٨٥).
- (ب) الفئة الثانية التي انطلقت من مدرسة العلاقات الإنسانية (العديلي، ١٩٨١، عبدالوهاب، ١٩٨١، الزامل والخطاب ١٩٨٢م، القبلان وعمون ١٩٨٢، والعديلي ١٩٨٦)، ويخلص الهيجان للقول: إنه يلحظ الاهتمام الضيق بموضوع ثقافة المنظمات [١٩].

## أسئلة وفرضيات الدراسة

- (١) ماهي القيم التي يعتقدونها الأفراد ذوو النفوذ في كل من شركة الفوسفات والبوتاس فيما يتعلق بأسلوبهم في إدارة إداراتهم مقارنة مع قيم المديرين في كل من الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك (السعودية)؟
- (٢) ماهي القيم التي يعتقدونها الأفراد ذوو النفوذ في كل من شركة الفوسفات والبوتاس (الأردن) فيما يتعلق بإدارتهم لمهام منظماتهم مقارنة مع قيم المديرين في كل من الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك (السعودية)؟
- (٣) ماهي القيم التي يعتقدونها الأفراد ذوو النفوذ في كل من شركة الفوسفات والبوتاس (الأردن) فيما يتعلق بإدارتهم للعلاقات مع الأشخاص الذين يعملون معهم مقارنة مع قيم المديرين في كل من الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك (السعودية)؟



(٤) ماهي القيم التي يعتقدها الأفراد ذوو النفوذ في كل من شركة الفوسفات والبوتاس (الأردن) فيما يتعلق بإدارتهم لبيئات منظماتهم مقارنة مع قيم المديرين في كل من الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك (السعودية)؟  
 (٥) لا يوجد فرق بين القيم التي يعتقدها الأفراد ذوو النفوذ في المنظمات الأردنية مقارنة مع المنظمات السعودية.

### المنهجية

١ - المشاركون . شملت هذه الدراسة جميع المديرين والمشرفين في شركة الفوسفات (الإدارة العامة) وشركة البوتاس (الموقع)، وعددهم ١١٠ (٨٥ من شركة الفوسفات و ٢٥ من شركة البوتاس). أما عينة (الهيجان) فقد بلغت ٦٢ مديراً ومشرفاً (١٢ مديراً ومشرفاً من الهيئة، و ٥٠ مديراً من سابك) في المراكز الرئيسة في الرياض .

٢ - أداة الدراسة وتطبيقها . تم استخدام استبانة القيم التنظيمية التي أعدها دافيد فرانسيس D. Francis ومايكل وودكوك M. Woodcock عام ١٩٩٠، وترجمها إلى العربية عبدالرحمن هيجان [١٩]. هذا وتم إجراء تعديلات طفيفة على المقياس ليناسب البيئة الأردنية ويناسب كل شركة أو منظمة رسمية . يتكون المقياس من ستين فقرة، ويكشف عن اثنتي عشرة قيمة موزعة على أربعة محاور هي :

١ - إدارة الإدارة وتشمل ثلاث قيم هي : امتلاك النفوذ (القوة)، والصفوة، والمكافأة .

٢ - إدارة المهمة وتشمل ثلاث قيم هي : الفعالية، والكفاءة، والاقتصاد .

٣ - إدارة العلاقات الإنسانية وتشمل ثلاث قيم هي : العدل، وفرق العمل، والقانون والنظام .

٤ - إدارة البيئة وتشمل ثلاث قيم هي : الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص . وفيما يلي توزيع فقرات المقياس .

## (أ) إدارة الإدارة:

الفقرات	١	١٣	٢٥	٣٧	٤٩
	٢	١٤	٢٦	٣٨	٥٠
	٣	١٥	٢٧	٣٩	٥١

١ - القوة (Power) وقيست بالفقرات

٢ - الصفاة (Elitism) وقيست بالفقرات

٣ - المكافأة (Reward) وقيست بالفقرات

## (ب) إدارة المهمة:

الفقرات	٤	١٦	٢٨	٤٠	٥٢
	٥	١٧	٢٩	٤١	٥٣
	٦	١٨	٣٠	٤٢	٥٤

٤ - الفعالية (Effectiveness) وقيست بالفقرات

٥ - الكفاءة (Efficiency) وقيست بالفقرات

٦ - الاقتصاد (Economy) وقيست بالفقرات

## (ج) إدارة العلاقات الإنسانية:

الفقرات	٧	١٩	٣١	٤٣	٥٥
	٨	٢٠	٣٢	٤٤	٥٦
	٩	٢١	٣٣	٤٥	٥٧

٧ - العدل (Fairness) وقيست بالفقرات

٨ - فرق العمل (Teamwork) وقيست بالفقرات

٩ - القانون والنظام (Law &amp; Order) وقيست بالفقرات

## (د) إدارة البيئة:

الفقرات	١٠	٢٢	٣٤	٤٦	٥٨
	١١	٢٣	٣٥	٤٧	٥٩
	١٢	٢٤	٣٦	٤٨	٦٠

١٠ - الدفاع (Defense) وقيست بالفقرات

١١ - التنافس (Competitiveness) وقيست بالفقرات

١٢ - استغلال الفرص (Opportunism) وقيست بالفقرات

## صدق الأداة وثباتها

لقد تم التأكد من صحة المقياس من قبل المعدين الأصليين للمقياس باستخدام صدق البناء. أما في البيئة الأردنية فقد تم عرضه على عدد من المهتمين واستخدم أسلوب إجماع المحكمين للتأكد من الصدق. أما ما يتعلق بالثبات عند تطبيقه في البيئة السعودية فقد تم استخراج معاملات الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وتم احتساب كرونباخ ألفا والجدول رقم (١) يبين ذلك.

جدول رقم (١). مقارنة معاملات الارتباط بين المنظمات الأردنية والسعودية في القيم التنظيمية.

السعودية*	الأردن	القيمة
معامل الارتباط	معامل الارتباط	
		إدارة الإدارة
٠,٧٩	٠,٧٨٨	النفوذ
٠,٧٥	٠,٨٩٥	الصفوة
٠,٧٠	٠,٨٨	المكافأة
		إدارة المهمة
٠,٨٠	٠,٨٧	الفعالية
٠,٦٧	٠,٨٩٦	الكفاءة
٠,٦٧	٠,٨٩٦	الاقتصاد
		إدارة العلاقات الإنسانية
٠,٨١	٠,٨١٥	العدالة
٠,٨٠	٠,٨٣٦	فرق العمل
٠,٨٣	٠,٨٣٤	القانون والنظام
		إدارة البيئة
٠,٦٠	٠,٧٤١	الدفاع
٠,٧٨	٠,٧٨	التنافس
٠,٧٥	٠,٨٣٨	استغلال الفرص

أما في الدراسة الحالية فقد كانت قيمة معامل الاتساق (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات المقياس وباستخدام معادلة متوسط الارتباط الداخلي ٠,٩٩ .

٣ - مصدر البيانات الثانوي . تم الاعتماد على بيانات ثانوية هي نتائج الدراسة التي أجراها عبدالرحمن هيجان على الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك في المملكة العربية السعودية، والتي استخدم فيها الأداة الحالية نفسها.

٤ - محددات الدراسة . تقتصر نتائج هذه الدراسة على شركة الفوسفات (الإدارة العامة) وشركة البوتاس العربية (الموقع) الأردنيين والهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك السعوديتين، وعلى قيم المديرين كمؤشر على ثقافة المنظمة .

### النتائج

للإجابة عن أسئلة الدراسة (١ - ٤) فقد تم ترتيب البيانات في جدول رقم (٢) وهي :

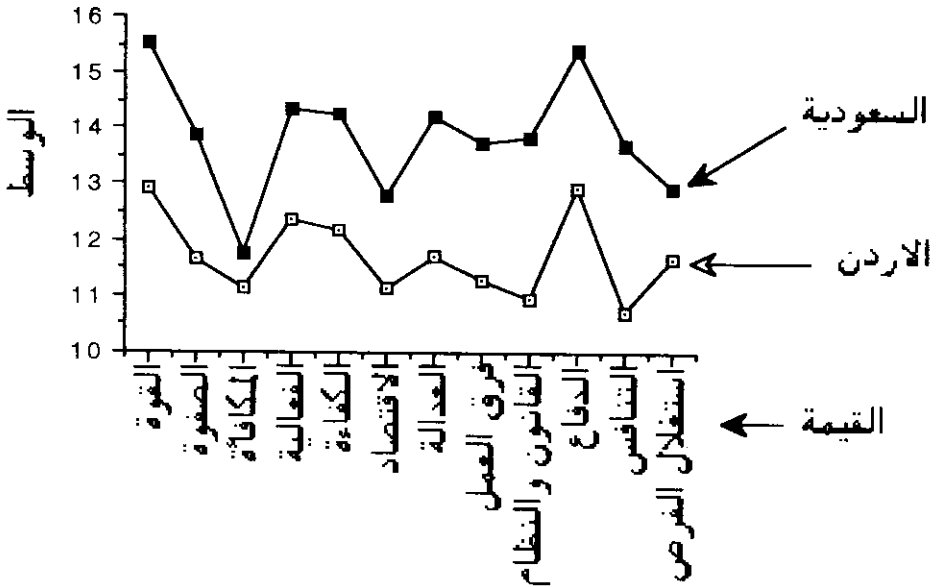
(١) ماهي القيم التي يعتقدها الأفراد ذوو النفوذ في كل من شركة الفوسفات والبوتاس فيما يتعلق بأسلوبهم في إدارة إداراتهم مقارنة مع قيم المديرين في كل من الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك (السعودية)؟ .

(٢) ماهي القيم التي يعتقدها الأفراد ذوو النفوذ في كل من شركة الفوسفات والبوتاس (الأردن) فيما يتعلق بإدارتهم لمهام منظماتهم مقارنة مع قيم المديرين في كل من الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك (السعودية)؟

(٣) ماهي القيم التي يعتقدها الأفراد ذوو النفوذ في كل من شركة الفوسفات والبوتاس (الأردن) فيما يتعلق بإدارتهم للعلاقات مع الأشخاص الذين يعملون معهم مقارنة مع قيم المديرين في كل من الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك (السعودية)؟

(٤) ماهي القيم التي يعتقدها الأفراد ذوو النفوذ في كل من شركة الفوسفات والبوتاس (الأردن) فيما يتعلق بإدارتهم لبيئات منظماتهم مقارنة مع قيم المديرين في كل من الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك (السعودية)؟

يظهر الجدول رقم (٢) مقارنة بين المنظمات الأردنية والسعودية في قيم المديرين فيها. يلاحظ من هذا الجدول ارتفاع متوسط قيم المديرين في المنظمات السعودية عنها لدى المديرين في المنظمات الأردنية. ففي المنظمات الأردنية، نلاحظ ارتفاع متوسط قيمة الدفاع، والنفوذ، والفعالية، والكفاءة، والعدالة، والصفوة يقابلها في المنظمات السعودية قيمة الدفاع، والنفوذ، والعدالة، والصفوة وهي نفس القيم في المنظمات الأردنية، وقد احتلت نفس الترتيب. أما ترتيب القيم الدنيا في المنظمات الأردنية فكانت على النحو التالي: استغلال الفرص، وفرق العمل، والمكافأة، والاقتصاد، والقانون والنظام والتنافس، يقابل ذلك في المنظمات السعودية القانون والنظام، وفرق العمل، والتنافس، واستغلال الفرص، والاقتصاد، والمكافأة. يظهر الشكل رقم (٢) الفرق في متوسطات القيم عند المديرين في المنظمات الأردنية مقارنة مع المنظمات السعودية. ويلاحظ من هذا الشكل الاتساق في الصورة النهائية للقيم المقاسة، حيث نلاحظ ارتفاع متوسط القيم في قيمة القوة، والفعالية، والكفاءة، والدفاع، وانخفاضها في قيم المكافأة، والاقتصاد، والقانون والنظام، والتنافس في جميع المنظمات الأردنية والسعودية.



شكل رقم (٢)، مقارنة متوسط القيم في المنظمات الأردنية والسعودية.

جدول رقم (٢). مقارنة المتوسطات بين المنظمات الأردنية والسعودية في القيم التنظيمية.

السعودية*		الأردن		القيمة
الانحراف المعياري	الوسط (الترتيب)	الانحراف المعياري	الوسط (الترتيب)	
إدارة الإدارة				
٣,٠٥	١٥,٥٢ (٢)	٣,٦	١٢,٩٣ (٢)	التفوذ
٣,٢٣	١٣,٨٩ (٦)	٣,٩	١١,٦٦ (٦)	الصفوة
٣,٣٤	١١,٧٤ (١٢)	٤,٠	١١,١٤ (٩)	المكافأة
إدارة المهمة				
٣,٦١	١٤,٣٧ (٣)	٣,٥٤	١٢,٣٤ (٣)	الفعالية
٣,٢٦	١٤,٢٥ (٤)	٣,٥٦	١٢,١٦ (٤)	الكفاءة
٣,٣٣	١٢,٧٧ (١١)	٣,٧	١١,١٤ (١٠)	الاقتصاد
إدارة العلاقات الإنسانية				
٣,٨٢	١٤,١٩ (٥)	٣,٨٦	١١,٧٢ (٥)	العدالة
٣,٥	١٣,٧٤ (٨)	٣,٧٦	١١,٢٧ (٨)	فرق العمل
٣,٦٦	١٣,٨١ (٧)	٣,٩	١٠,٩٥ (١١)	القانون والنظام
إدارة البيئة				
٢,٩٦	١٥,٤٠ (١)	٣,٤	١٢,٩٤ (١)	الدفاع
٣,٧٨	١٣,٧٠ (٩)	٣,٦	١٠,٧٠ (١٢)	التنافس
٣,٧	١٢,٩١ (١٠)	٤,٢	١١,٦٣ (٧)	استغلال الفرص

\* المصدر: هيجان [١٩، ص ١٨].

جدول رقم (٣) . نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق بين شركة الفوسفات وشركة البوتاس (الأردن) وفحص الفروق بين الهيئة الملكية وسابك (السعودية) في القيم التنظيمية .

القيمة	شركة البوتاس		الهيئة الملكية		سابك	
	الانحراف المعياري	الوسط	الانحراف المعياري	الوسط	الانحراف المعياري	الوسط
إدارة الإدارة	١١	٥	١١,١٨	٣,٧١	١٢,٠٦	٣,٣٢
الصفوة	١٢,٢٤	٤,٧٩	١١,٤٩	٣,٦٣	١٤,٨٣	٣,٠٠
الانكشاف	١١	٥	١١,٢٦	٣,٨٦	١٥,٥٣	٣,١٠
إدارة المهمة	١٣,٤	٤,١٩	١٢,٧١	٣,٢٩	١٤,٧٩	٣,٤٣
الكفاءة	١٣,٦	٤,٥٧	١١,٨٧	٣,١٨	١٥,٤٤	٢,٩
الاقتصاد	١٠,٩	٥,٠٥	١١,١٣	٣,٣٥	١٣,٨٨	٢,٨٧
إدارة العلاقات الإنسانية	١٠,٩٣	٥,٩٤	١١,٩٥	٣	١٢,٩١	٣,٤٨
العدالة	١٣,٦	٤,١٩	١٢,٨٥	٣	١٥,٠٦	٣,٨٥

تابع جدول رقم (٣).

القيمة	شركة الفوسفات	شركة البوتاس	الهيئة الملكية	سبايك
الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الانحراف قيمة
١٠,٣٢	١١,١٤	٣,٣٨	١٢,٦١	٣,٥٥
١٠,٤٥	٥,٤٥	٠,٩٢	٣,١٧	١٤,٥
٤,٢٩	١٣,٧٢	١٢,٧١	٣,٠١	١٤,٥٣
٤,٧٦	٤,٧٦	١,٣٦	١٤,١٧	٣,٤
١١,٥٦	١١,٥٦	٣,١٩	١١,٧١	١٤,٥٣
١١,٠٨	٤,٩٩	٣,٩٤	١١,٣٥	١٤
استغلال الفرص	١١,٠٨	٣,٩٤	١١,٣٥	٣,٣٣



(٥) لا يوجد فرق بين القيم التي يعتقدونها الأفراد ذوو النفوذ في شركة الفوسفات وشركة البوتاس الأردنيين .

يتضح من الجدول رقم (٣) أن قيمة النفوذ قد احتلت أعلى مرتبة في شركة الفوسفات وشركة البوتاس الأردنية وقد احتلت المرتبة نفسها في الهيئة الملكية بينما احتلت قيمة الدفاع المركز الأول في شركة سابك السعودية . أما القيم التي احتلت أدنى المراتب فكانت قيمة القانون والنظام في شركة الأسمت والتنافس في شركة البوتاس . أما المنظمات السعودية فقد احتلت قيمة الكفاء في الهيئة الملكية وفي سابك أقل تقدير . ويلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع القيم بين المنظمات الأردنية (الفوسفات والبوتاس) ، وكذلك بين المنظمات السعودية (الهيئة الملكية وسابك) . ويمكن تفسير ذلك بشيوع الثقافة الاجتماعية وتأثيرها في الثقافة التنظيمية .

(٦) لا يوجد فرق بين القيم التي يعتقدونها الأفراد ذوو النفوذ في المنظمات الأردنية مقارنة مع المنظمات السعودية .

يظهر الجدول رقم (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات الأردنية والسعودية في قيم ذوي النفوذ فيها، حيث كانت قيمة (ف = ٠,٦١, ٣٣) وهذه القيمة مهمة عند مستوى ألفا ٠,٠٠١ . . . . . وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات السعودية .

جدول رقم (٤) . نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين قيم المنظمات الأردنية والسعودية .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الفا
بين المجموعات	١	٢٧,٥٤٢	٢٧,٥٤٢	٣٣,٦١	٠,٠٠٠١
داخل المجموعات	٢٢	١٨,٣٢٧	٠,٨٣٣		
الكلية	٢٣	٤٥,٨٦٩			

### المتوسطات

البلد	عدد القيم	الوسط
الأردن	١٢	١١,٧١٥
السعودية	١٢	١٣,٨٥٧

### الخلاصة والمناقشة

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة قيم المديرين في كل من شركة الفوسفات والبوتاس في الأردن مع قيم المديرين في الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك في السعودية .

أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود اتساق في قيم المديرين في المنظمات الأردنية مع قيم المديرين في المنظمات السعودية حيث تبين أن قيمة الدفاع، والنفوذ، والفعالية، والكفاءة، والعدالة، والصفوة قد احتلت أعلى القيم وعلى التوالي لدى المديرين في المنظمات الأردنية، والسعودية. أما قيم التنافس، والقانون والنظام، والاقتصاد، والمكافأة، وفرق العمل واستغلال الفرص فقد احتلت أدنى ترتيب في المنظمات في كلا البلدين. ويلاحظ ارتفاع متوسط القيم لدى المديرين في المنظمات السعودية مقارنة مع المنظمات الأردنية .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بالتشابه في نوع النشاط الاقتصادي الذي تمارسه هذه المنظمات وبالتشابه الثقافي بين البلدين حيث الالتصاق الجغرافي والذي ييسر الحراك بين البلدين وخصوصاً في مجال العمل، والسياحة، والتشابه في النظام السياسي (الملكي) حيث يتوقع أن تؤثر هذه الأنساق العامة في تشكيل ثقافة المنظمات الرسمية وتؤثر في القيم لدى المديرين والتي بدورها تشكل مصدراً مهماً في تشكيل ثقافة المنظمات .

وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيم في المنظمات الأردنية والسعودية (ف = ٣٣,٠٦١، ألفا = ٠,٠٠٠١). وتعكس هذه النتيجة خصوصية ثقافة المنظمات في كل من البلدين وكأنها تشكل ثقافة فرعية . حيث ارتفع تقدير المديرين للقيم في المنظمات السعودية عنه في المنظمات الأردنية . ويمكن ربط ذلك بمستوى المعيشة والظروف الاقتصادية العامة المرتفعة في المجتمع السعودي مما عكس مغالاة في تقدير قيم المنظمة لدى

المديرين السعوديين وإبخاسا لها لدى المديرين الأردنيين .  
 أما فيما يتعلق بالفروق بين المنظمات في كل بلد، فلم تكن الفروق في القيم ذات دلالة إحصائية، ويمكن تفسير ذلك بالتشابه بين هذه المنظمات (في كل بلد) في نشاطها الاقتصادي والاجتماعي .

تلقتي نتائج هذه الدراسة مع دراسة دور [٢٢]، ودراسة وتهيل و تاكازاوا [١٧]، و تاكازاوا وتهيل [١٨] والتي تؤكد أن المنظمات توجد في بيئات مختلفة ولذلك فهي تطور ثقافات متنوعة للتكيف لهذه الاختلافات، وهذا ما تؤكدته نظرية الثقافة الموقفية (Cultural-Contingency) وأخيرا يعد مجال المقارنات الثقافية من المجالات التي تفتقر للدراسات في الوطن العربي، وقد يكون ذلك بسبب غياب التنظيم المهني في المجال الأكاديمي على مستوى الوطن العربي بشكل عام، أما مجال ثقافة المنظمات فهو من المجالات التي تفتقر إلى الدراسات في الوطن العربي بشكل منفرد أو بشكل مقارنة. وهناك حاجة لدراسة ثقافة المنظمات المتباينة من حيث النشاط الاقتصادي ومن حيث البنية (Structure).

## المراجع

- [١] Weick, K. E. "The Social Psychology of Organizing." New York: Random House, 1979.
- [٢] Franks, T. "Bureaucracy, Organization Culture and Development." *Public Administration and Development*, 9, 1989, pp. 357-368.
- [٣] Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*. San-Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- [٤] Frost, P. J.; Moore, L. E.; Louis, M. R.; Lundberg, C. C. and Martin, J. "Organizational Culture." Beverly Hills: Sage, 1985.
- [٥] Hofstede, G.; Nuijen, B.; Daval Ohayv, D. and Sanders, G. "Measuring Organizational Cultures." : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *ASQ*, 35, 1990, pp. 286-316.
- [٦] Pettigrew, Andrew M. "On Studing Organizational Culture." *ASQ*, 24, 1979, pp. 570-581.
- [٧] Weick, K., E., "The Significance of Corporate Culture." In: P. J. Frost et. al. (eds.) *Organizational Culture*, 1985, pp. 381-389.
- [٨] Allaire, Y. and Firsirotu, M. "Theories of Organizational Culture." *Organizational Studies*, 5, 1984, pp. 194-226.
- [٩] Harrison, R. "Understanding Your Organization's Character." *Harvard Business Review*, 3, 1979, pp. (119-127).

- Lammers, C. J. and Hickson, D. J. "Are Organizations Culture-Bound?" In: Cornelis J. Lam- [١٠]  
mers and David J. Hickson (eds.) *Organizations A Like and Unlike*, pp. 402-519 London: Rout-  
ledge & Kegan Paul, 1979.
- Carey, A. "The Hawthorne Studies: A Radical Criticism." *ASR*, 32(3), 1967, pp. 403-416. [١١]
- Rogers, R. E. *Organizational Theory*. Boston: Allyn & Bacon, Inc., 1975. [١٢]
- Smircich, L. "Concept of Culture and Organizational Analysis." *ASQ*, 28, 1983, pp. 339-58. [١٣]
- Hage, J. and Dewar, R. "Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation." [١٤]  
*ASQ*, 18, 1973, pp. 279-290.
- Scott, W. R. "*Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*." Englewood, Cliffs, New Jer- [١٥]  
sey: Prentice-Hall, Inc., 1981.
- Louis, M. R. "Perspectives on Organizational Culture." pp. 27-29. In: Frost, P. J., Moore, L. E., [١٦]  
Louis, M. R., Lundberg, C. C. and Martin, J. "*Organizational Culture*." Beverly Hills: Sage,  
1985.
- Whitehill, A. M. and Takezawa, S. *The Other Worker: "A Comparative Study of Industrial Rela- [١٧]  
tions in the U.S. and Japan*." Honolulu: East-West Center Press, 1968.
- Takezawa, S. and Whitehill, A. M. "*Work Ways: Japan and America*." Tokyo: Japan Institute of [١٨]  
Labor, 1968.
- هيجان، عبدالرحمن أحمد. «أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين: الهيئة الملكية [١٩]  
للجيبيل وينبع، وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، ٧٤، ١٩٩٢، ص ص ٧ - ٧٤.
- القدس، محمد وعليان، خليل. «تقسيم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية: دراسة [٢٠]  
ميدانية في منجم الحسا»، دراسات، ١، ٨، ١٩٩١، ص ص ١٠٣ - ١٦٣.
- الدهان، أميمة. «العلاقة بين المنظمة والبيئة»، دراسات، ١، ٧، ١٩٨٠، ص ص ١٤٥ - [٢١]  
١٦٣.
- Dore, R. "*British Factory - Japanese Factory: The Origins of Diversity in Industrial Relations*." [٢٢]  
Berkeley: University of California Press, 1973.

## **Administrators' values as <sup>1</sup> Indicator to Organizational Values: A Comparative Study between Jordan and Saudi Arabia**

**Diab M. Al-Badayneh and Ali M. Al-Adaileh**

*Department of Sociology and Department of Public Administration,  
Mu'tah University, Mu'tah, AlKarak, Jordan*

(Received on 6 - 4 - 1414, and accepted for publication on 26 - 7 - 1415, A.H.)

**Abstract.** This study aims at comparing administrators values in each of the following companies: Al-Fosfat company, Al-Botas company (Jordan); Al-Haieh almalakieh Liljabeal and Sabek company (Saudi Arabia). Primary data (Jordan) and secondary data (Saudi Arabia) are utilized in this study. Organizational value Scale developed by Francis and Woodcock, translated by Heajan into Arabic language is used as research instrument.

Findings show that values of: defense, Power, effectiveness, efficiency, fairness, and elitism are ranked high in organizations in both countries. On other hand values of: competitiveness, law & order economy, reward, teamwork, and opportunism are ranked low in both countries. The direction of the values is the same for Jordan and Saudi Arabia, but in Saudi Arabia administrator's values are ranked higher. Moreover significant difference is found in administrator's values between Jordan and Saudi Arabia ( $F = 33.061, p = .0001$ ).

