

## مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية

موقع المجلة: [www.jaess.mans.edu.eg](http://www.jaess.mans.edu.eg)متاح على: [www.jaess.journals.ekb.eg](http://www.jaess.journals.ekb.eg)

Cross Mark

## تحليل الثقافة التنظيمية للتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان، مصر

هند مختار دياب\*

قسم المجتمع الريفي والإرشاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة عين شمس

## المخلص

يستهدف البحث: (1) التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوبة بالتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة، (2) تحديد الفجوات بين كل منها، (3) التعرف على نقاط القوة والضعف لدى التعاونيات الزراعية من وجهة نظر المبحوثين. وأجريت الدراسة الميدانية على 18 تعاونية زراعية من بين التعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان البالغ عددها 112 تعاونية، حيث تم جمع البيانات من 100 مبحوث يمثلون أعضاء مجالس إدارة التعاونيات محل الدراسة. وإستندت الدراسة على أداة قياس الثقافة التنظيمية (OCAI) التي وضعها كامبيرون وكوين (Cameron and Quinn, 2006). وقد تم جمع البيانات خلال شهري يناير وفبراير عام 2019 باستخدام إستمارة الإستبيان. وتشير نتائج الدراسة إلى أن ثقافة العشيرة (التركيز الداخلي والمرونة) هي الثقافة السائدة بالتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره 27.71 درجة، تليها ثقافة التسلسل الهرمي (التركيز الداخلي والثبات) بمتوسط 25.05 درجة. أما فيما يتعلق بالثقافة المرغوبة فقد احتلت أيضاً ثقافة العشيرة المرتبة الأولى لقائمة رغبات المبحوثين بمتوسط قدره 27.06 درجة، تليها ثقافة النظام المفتوح (التركيز الخارجي والمرونة) بمتوسط قدره 24.08 درجة. أما فيما يخص الفجوات بين الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة، فتشير النتائج إلى رغبة المبحوثين في التوسع في ثقافة النظام المفتوح بمقدار 0.59 درجة، وذلك على حساب التقليص من الثقافات التنظيمية الأخرى. كما تشير النتائج إلى أن توفير مستلزمات الإنتاج للأعضاء كانت من أهم نقاط القوة لدى التعاونيات الزراعية وفقاً لرأي 74% من المبحوثين، في حين كان ضعف الموقف المالي للتعاونية على رأس قائمة نقاط الضعف وفقاً لرأي 29% من المبحوثين، وأوصت الدراسة بأهمية تشخيص الثقافة التنظيمية للتعاونيات الزراعية بجميع محافظات الجمهورية كقطة بداية لتحسين فعاليتها.

**الكلمات الدالة:** الثقافة التنظيمية، التعاونيات الزراعية، أداة تشخيص الثقافة التنظيمية (OCAI)، إطار القيم المتنافسة، أسوان، مصر

## المقدمة

التعاون ظاهرة إقتصادية إجتماعية، أفرزها السلوك البشري نتيجة للتطورات التي مرت بها المجتمعات الإنسانية حتى أصبح نظاماً إقتصادياً، وإجتماعياً، وثقافياً ضرورياً ليس فقط لتحسين الظروف الإقتصادية لأعضائه بل لخلق المواطن الصالح الذي يستشعر أهميته وقدرته على الإسهام في بناء المجتمع، ذلك أن التعاون نظام إقتصادي إجتماعي ذو بعد إنساني، أفرزته الحاجة البشرية للأفراد لمعالجة ما يعانيه من ضعف إقتصادي وإجتماعي (عبدالظاهر، 2014). ويمكن تعريف التعاون على أنه "شكل من أشكال التنظيم يرتبط فيه عدد من الأشخاص ارتباطاً إختيارياً على أساس المساواة، لتحسين أحوالهم الإقتصادية والإجتماعية (المنظمة العربية للتنمية الزراعية، 1998، ص 28).

وقد وضعت الحكومة المصرية أول قانون للتعاون في المنطقة العربية عام 1914 بهدف إنشاء جمعيات تعاونية إستهلاكية وخدمية، وبعدها صدر قانون خاص بالتعاون الزراعي عام 1923، وبدأت تتكون جمعيات تعاونية زراعية على أساسه، بعد ذلك صدرت قوانين مماثلة في بعض الدول العربية (المغرب عام 1938، لبنان عام 1941، العراق عام 1944، السودان عام 1948، سوريا عام 1950) إلى أن عمت مثل هذه القوانين في أرجاء الوطن العربي كافة (المنظمة العربية للتنمية الزراعية، 1998، ص 28). وبعد أن إتجهت الدولة المصرية إلى تبني سياسة التحرر الإقتصادي وما ترتب عليها من إلغاء الدعم مع الحرية في تسويق المنتجات الزراعية وتداول وتوزيع مستلزمات الإنتاج وتحرير أسعار المحاصيل وإلغاء التوريد الإجباري للمنتجات الزراعية، فإن طبيعة تلك التغيرات والمعطيات الجديدة في القطاع الزراعي المصري تفرز على التعاونيات الزراعية مسؤولية إعادة تطوير أدائها وأنشطتها بما يتماشى مع متطلبات واحتياجات هذه البيئة التنظيمية الجديدة (عبدالعظيم، وآخرون، 2011، ص 574، وخلاف، وآخرون 2014، ص 1575)

وتتمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المسؤولة عن أداء المنظمات (ومن بينها التعاونيات الزراعية) لأنها تشتمل على القيم والإفترضات والتوقعات الخاصة بالمنظمة، إضافة إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة بشكل عام وأداء موظفيها بشكل خاص، لأنها تمدهم بالإرشادات والتوجيهات الخاصة بكيفية التعامل وسير العمل داخلها. وتوسعى المنظمات بمرور الوقت لتطوير ثقافة تنظيمية سائدة من خلال التأقلم والإستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بها (Cameron and Quinn, 2006: 11). وتقوم الثقافة التنظيمية بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل

المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين. وتوجد تعريفات مختلفة للثقافة، فقد عرفها "Taylor" بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع" وعرفها "Nlinto" بأنها "مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار" (القريبوتي، 2009: ص 172-173).

وقد ظهر مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة على يد Elliott Jaques وذلك في كتابه "تغيير ثقافة المصنع" الصادر عام 1951، وعبر عن الأبنية الإجتماعية غير الرسمية، وإستخدم المصطلح لتفسير فشل السياسات والإجراءات الرسمية في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمؤسسين (Denison, et al., 2014: 146)، وتعتبر الثقافة التنظيمية عن الإفترضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة (جاد الرب، 2005: ص 162).

ويتفق العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة من القيم، المعتقدات، والمعاني، والإفترضات، والمعايير، والممارسات المشتركة التي تتميز بها المنظمة والعاملين فيها، وتتطور هذه الثقافة ويتم تعلمها من خلال أعضاء المنظمة بهدف التعامل مع مشاكلها المتعلقة بالموائمة مع البيئة الخارجية، والتفاعل الداخلي بين الأعضاء، وتؤثر ثقافة المنظمة على طريقة تفكير وشعور وتصرف العاملين في بيئة العمل، كما أنها لا تلاحظ بشكل مباشر في معظم الأوقات، ولكنها تعكس في أسلوب الإدارة، نوع القيادة، اللغة والإشارات المستخدمة، الإجراءات المتبعة ومفهوم النجاح لدى المنظمة (عبدالعظيم، 2017).

ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تليخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية (الليثي، 2008: ص 16-19): (1) الثقافة التنظيمية بمثابة إطاراً فكرياً يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم فعن طريقها يتم تشكيل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها بين أعضاء المنظمة، (2) تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات؛ (3) الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وجاذباً للموارد البشرية، (4)

كفاعتهم ومهاراتهم في العمل)، مقابل المعيار الذي يركز على البيئة الخارجية (وبعني اهتمام المنظمة بالتأقلم أو التنافس مع الأطراف الأخرى في تعاملاتها مع البيئة الخارجية).

والشكل (1) يوضح أنواع الثقافة التنظيمية الناتجة من وضع هذين البعدين على محورين، تعبر كل منها عن مجموعة من مؤشرات الفعالية التنظيمية أو ما يمثل أهمية بالنسبة للأفراد حول أداء المنظمة. هذه الخلايا الأربع تتشكل بواسطة الأبعاد التي تعرف بالقيم المتكاملة والمتنافسة مع بعضها البعض. وفقاً لذلك فيوجد أربعة أنواع للثقافة التنظيمية هي:

1. ثقافة العشيرة أو القبيلة (The Clan Culture): تمثل ثقافة القبيلة أو ثقافة العشيرة المنظمة التي تركز على التوجه نحو البيئة الداخلية والمرونة.
2. ثقافة النظام المفتوح (The Adhocracy Culture): تعبر ثقافة النظام المفتوح عن المنظمة التي تركز على التوجه نحو البيئة الخارجية مع المرونة.
3. ثقافة السوق (The Market Culture): تصف ثقافة السوق المنظمة التي تركز على التوجه نحو البيئة الخارجية مع الثبات والسيطرة.
4. ثقافة التسلسل الهرمي (The Hierarchy Culture): تشير ثقافة التسلسل الهرمي للمنظمة التي تركز على البيئة الداخلية مع الثبات والسيطرة.



شكل 1. أنواع الثقافة التنظيمية طبقاً لإطار القيم المتنافسة

(المصدر: (Cameron and Quinn, 2006: 35)

والدراسات السابقة التي أمكن الحصول عليها لتكميم الظاهرة موضع الدراسة، كما استخدم الأسلوب التحليلي بشكل أساسي في معالجة البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة.

#### عينة الدراسة

تم اختيار محافظة أسوان لتمثل الإطار الجغرافي للبحث، والتي تتضمن 112 تعاونية زراعية موزعة على مراكز المحافظة المختلفة ومتباينة ما بين تعاونيات إئتمان وإصلاح ونوعية. أما فيما يتعلق بالمجال البشري لعينة الدراسة، فقد بلغ إجمالي عدد أعضاء مجالس الإدارة بالتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان نحو 604 عضواً موزعين على 112 تعاونية (جدول 1) (إدارة التعاون الزراعي، 2019).

جدول 1. التوزيع العددي للتعاونيات الزراعية وعدد أعضاء مجالس الإدارة بمحافظة أسوان حسب المراكز

نوع التعاونية المركز	إئتمان	إصلاح	نوعية	عدد أعضاء مجالس الإدارة
أسوان	7	0	2	53
إدفو	50	2	0	268
دراو	11	0	0	77
كوم امبو	23	14	0	185
نصر النوبة	3	0	0	21
الإجمالي	94	16	2	604

(المصدر: إدارة التعاون الزراعي (2019)

تبع ذلك سحب عينة عشوائية من التعاونيات بلغ قوامها 18 تعاونية تمثل 16.07% من عدد التعاونيات الإجمالي (جدول 2)، كما روعي تمثيل

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرًا مهمًا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

وقد وضع كامبرون وكوين (Cameron and Quinn, 2006) أداة لقياس الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Assessment Instrument- OCAI) من وجهة نظر أعضاء المنظمة من خلال إدراكهم لأبعاد أو جوانب الثقافة التنظيمية، وقد استخدمت هذه الأداة لتشخيص الثقافة التنظيمية في مدى واسع من المنظمات في مختلف القطاعات. وتعتمد أداة تشخيص الثقافة التنظيمية على نموذج "القيم المتنافسة"، والذي يركز على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد، وبشكل خاص الصراع مابين الإستقرار والتغيير من ناحية، والصراع بين البيئة الداخلية والخارجية من ناحية أخرى.

وبناء على ذلك، يوجد بُعدين ثقافيين رئيسيين للتعبير عن القيم الأساسية للمنظمة، وكل منهما يحمل قيم متنافسة مع الآخر (Cameron & Quinn, 2006: 33-36; Fox, 2013: 19; Abbink, 2015: 20):

- البعد الأول يفرق بين معيار الفعالية الذي يركز على المرونة (ويعكس إهتمام المنظمة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى)، مقابل المعيار الذي يركز على الثبات أو الإستقرار (ويعكس إهتمام المنظمة بإحكام الرقابة والإلتزام بإجراءات ونظم العمل).
- البعد الثاني يفرق بين معيار الفعالية الذي يركز على البيئة الداخلية (ويعني إهتمام المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة

#### مشكلة وأهداف البحث

بناء على ما سبق، تنتضح مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية: ما هو تشخيص الثقافة التنظيمية للتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان؟ وما هي نقاط القوة والضعف لدى التعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان من وجهى نظر أعضاء مجالس الإدارة. وبعد تشخيص الثقافة التنظيمية الخطوة الأولى للتعبير التنظيمي الناجح، والتحول نحو الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلاً. ومن هذا المنطلق يهدف البحث الحالي إلى تشخيص الثقافة التنظيمية للتعاونيات الزراعية، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على الثقافة التنظيمية الحالية بالتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة.
2. التعرف على الثقافة التنظيمية المرغوبة بالتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة.
3. تحديد الفجوات بين الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة بالتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة.
4. التعرف على نقاط القوة والضعف لدى التعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة.

#### الطريقة البحثية

#### منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة، كما اتبعت الدراسة المنهج الكمي لاستخلاص النتائج والمؤشرات من المعلومات والحقائق

1. ثقافة العشيرة أو القبيلة The Clan Culture (التوجه الداخلي مع المرونة): المنظمة مكان يسوده الود والعلاقات الأسرية، ويقوم قادة المنظمة بدور الموجه والراعي، ويتميز أسلوب الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي، ويعتمد تماسك المنظمة على الولاء والتزام العاملين والثقة المتبادلة بينهم، وتتمتع المنظمة بتطوير العاملين، والذي يعتبر مقياساً لنجاحها.

2. ثقافة النظام المفتوح The Adhocracy Culture (التوجه الخارجي مع المرونة): المنظمة بيئة عمل إبداعية تتميز بالنشاط والتجديد، ويهتم القادة بالإبتكار وتحمل المخاطر، وحث العاملين على التجديد والحرية والتميز، ويعتمد تماسك المنظمة على التطوير المستمر والعمل بأحدث الطرق الممكنة، مع التركيز على توفير موارد جديدة والبحث عن فرص وتحديات جديدة، ويتحدد نجاح المنظمة بناءً على تقديم خدمات جديدة ومتميزة.

3. ثقافة السوق The Market Culture (التوجه نحو البيئة الخارجية مع الثبات والسيطرة): المنظمة موجهة نحو تنفيذ المهام من أجل تحقيق النتائج المطلوبة، ويركز قادة المنظمة على تحقيق الأهداف من خلال دفع العاملين نحو المنافسة وتحقيق مستويات أعلى من النتائج بإستمرار، وينصب التوجه الإستراتيجي للمنظمة على التنافس والإنجاز وتحقيق الأهداف بعيدة المدى، ويعتبر السيطرة على سوق الخدمات والتفوق على الجهات المنافسة هو ما يحدد نجاح المنظمة.

4. ثقافة التسلسل الهرمي The Hierarchy Culture (التركيز على البيئة الداخلية مع الثبات والسيطرة) وتعتبر المنظمة بيئة عمل رسمية تتحكم فيها الإجراءات واللوائح الرسمية، ويتمس قاندها بالتنسيق والتنظيم والكفاءة، لتحقيق إستقرار علاقات العمل والتحكم في الأداء، ويعد الوصول لأفضل النتائج في أقل وقت وبأقل التكاليف هو ما يحدد نجاح المنظمة.

أدوات التحليل الإحصائي: إستخدمت الدراسة التكرارات والنسب المئوية إضافة إلى المتوسط الحسابي لعرض النتائج

### النتائج والمناقشات

يتناول هذا الجزء وصفاً مختصراً لعينة الدراسة يليه إستعراضاً لنتائج الدراسة الخاصة بالثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة والفجوة بينهما من وجهة نظر المبحوثين من أعضاء مجالس إدارة التعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان، إضافة إلى النتائج المتعلقة بنقاط القوة والضعف للتعاونيات الزراعية من وجهة نظر المبحوثين.

#### 1. وصف عينة الدراسة

تشير نتائج الدراسة الواردة بالجدول رقم (3) إلى أن متوسط أعمار المبحوثين يبلغ نحو 53 سنة، وهو ما ينعكس على أن ما يزيد عن ثلاثة أرباع المبحوثين في الفئة العمرية 45 عام فأكثر، إضافة إلى أن معظم المبحوثين (91%) قد وقع في الفئتين المنخفضة والمتوسطة من حيث التعليم (مؤهل متوسط فأقل)، أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة في مجال التعاونيات فنجد أن معظم المبحوثين قد وقع في الفئة المنخفضة (أقل من 14 سنة)، في حين بلغ متوسط عدد سنوات عضوية مجلس الإدارة نحو 8.4 سنة.

المتغيرات المستقلة	المدى		المتوسط الحسابي (المتوال)	الإحراف المعياري	الفئة المنخفضة %	الفئة المتوسطة %	الفئة المرتفعة %
	الحد الأدنى	الحد الأعلى					
عمر المبحوث	30	75	52.81	10.50	24	44	32
المؤهل الدراسي	1	3	*2	-	37	54	9
عدد سنوات الخبرة بالتعاونيات	1	40	5.23	4.51	97	2	1
عدد سنوات عضوية مجلس الإدارة	2	17	8.37	3.95	44	35	21

المصدر: نتائج الدراسة

ثقافة النظام المفتوح المركز الثالث (24.64 درجة)، واحتلت ثقافة السوق المركز الأخير بمتوسط قدره 23.41 درجة.

وفيما يخص الثقافة التنظيمية السائدة لبعيد إدارة العاملين، نجد أن ثقافة العشيرة (التركيز الداخلي مع المرونة) قد احتلت المرتبة الأولى (27.26 درجة)، تلتها ثقافة التسلسل الهرمي (التركيز الداخلي مع الثبات) بمتوسط قدره 25.51 درجة، في حين أن ثقافة التركيز الخارجي مع المرونة أو ثقافة النظام المفتوح جاءت في المرتبة الثالثة (23.91 درجة) وثقافة السوق (التركيز الخارجي مع الثبات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 23.71 درجة.

وبخصوص بُعد التماسك التنظيمي، فتشير النتائج إلى ثقافة العشيرة (التركيز الداخلي مع المرونة) هي الثقافة السائدة بمتوسط قدره 28.22 درجة، تلتها ثقافة التركيز الداخلي مع الثبات (ثقافة التسلسل الهرمي) بمتوسط قدره 25.12 درجة، أما ثقافة السوق وثقافة النظام المفتوح فكانتا في المرتبة الثالثة والرابعة (23.39 درجة و23.32 درجة لكل منها على الترتيب).

جميع مراكز المحافظة، أعقب ذلك توزيع إستثمارات الإستبيان (التي تم إعدادها لهذا الغرض والسابق اختبارها لتحقيق هدف البحث) على جميع أعضاء مجالس إدارات التعاونيات المختارة البالغ عددهم 105 مبحوث إلا أن عدد الإستثمارات المستوفاه بلغت 100 إستثمار، وذلك خلال شهري يناير وفبراير من العام 2019 وذلك بمساعدة إدارة التعاون الزراعي بالمحافظة.

#### جدول 2. التعاونيات الزراعية وعدد المبحوثين محل الدراسة

م	إسم التعاونية	عدد المبحوثين	م	إسم التعاونية	عدد المبحوثين
1.	السيل	5	2.	المنشية الجديدة	7
3.	الأعقاب	5	4.	كفور كوم امبو	7
5.	أبو الريش بحري	5	6.	الرعامة	7
7.	أبو الريش قبلي	5	8.	سلوا بحري	7
9.	غرب أسوان	5	10.	السباعية بحري	3
11.	العباسية	7	12.	الحصايا	4
13.	حجازة	7	14.	العقيبة	4
15.	قبلي 7	7	16.	خور النق	4
17.	العمور بحري	7	18.	العدوة	4

#### أداة جمع البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة من خلال إستمارة الإستبيان المعدة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تضمنت إستمارة الإستبيان على ثلاثة أجزاء رئيسية، إحتوى الجزء الأول على بعض المتغيرات الشخصية، وتضمن الجزء الثاني على أداة تشخيص الثقافة التنظيمية التي طورها (Cameron and Quinn, 2006) لتشخيص الثقافة التنظيمية وفق تصنيف إطار القيم المتنافسة. وتضمن الجزء الثالث نقاط القوة والضعف لدى التعاونيات الزراعية.

#### قياس المتغيرات

- عمر المبحوث: تم قياسه بعدد سنوات عمر المبحوث وقت جمع البيانات.
- المؤهل الدراسي: تم قياسه بسؤال المبحوث عن مستوى تعليمه ليختار من بين 3 بدائل هي يقرأ ويكتب / ابتدائي (1)، إحصائي أو متوسط (2)، فوق متوسط أو عال (3).
- عدد سنوات عضوية مجلس الإدارة: تم قياسه بسؤال المبحوثين عن عدد السنوات التي قضاها في عضوية مجلس الإدارة
- عدد سنوات الخبرة في التعاونيات: تم قياسه بسؤال المبحوثين عن عدد سنوات الخبرة بالتعاونيات الزراعية.
- الثقافة التنظيمية: تضمنت الأداة المستخدمة 24 فقرة، وكل أربع فقرات (بدائل) تمثل إستجابة لأربعة أنواع من الثقافة التنظيمية وموزعة على ستة أبعاد للثقافة التنظيمية. ويجب أن يوزع المبحوث - من وجهة نظره - 100 درجة على البدائل الأربعة في كل بُعد من الأبعاد الستة لكل من الوضع الحالي للمنظمة (طبقاً لمدى إتفاق كل بديل مع الوضع الحالي للمنظمة)، والوضع المرغوب مستقبلاً حتى تكون المنظمة أكثر نجاحاً.

#### المفاهيم الإجرائية

#### جدول 3. الخصائص الشخصية للمبحوثين

المتغيرات المستقلة	المدى		المتوسط الحسابي (المتوال)	الإحراف المعياري	الفئة المنخفضة %	الفئة المتوسطة %	الفئة المرتفعة %
	الحد الأدنى	الحد الأعلى					
عمر المبحوث	30	75	52.81	10.50	24	44	32
المؤهل الدراسي	1	3	*2	-	37	54	9
عدد سنوات الخبرة بالتعاونيات	1	40	5.23	4.51	97	2	1
عدد سنوات عضوية مجلس الإدارة	2	17	8.37	3.95	44	35	21

المصدر: نتائج الدراسة

2. الثقافة التنظيمية الحالية بالتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة

توضح النتائج الواردة بالجدول (4) رأي المبحوثين في أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة حالياً بالتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان، وفيما يخص بُعد الخصائص المسيطرة نجد أن الثقافة السائدة على مستوى هذا البعد هي ثقافة العشيرة (28.01 درجة)، تلتها ثقافة النظام المفتوح (24.69 درجة)، ثم ثقافة التسلسل الهرمي (24.25)، وأخيراً ثقافة السوق (22.80 درجة)، وهو ما يدل على سيادة ثقافات المرونة (العشيرة والإبداعية) على حساب ثقافات الثبات (السوق والهرمية).

أما فيما يتعلق ببعد نمط القيادة فنجد سيادة التركيز الداخلي مع المرونة ممثلًا في سيادة ثقافة العشيرة بأعلى متوسط (27.26 درجة)، يلي ذلك التركيز الداخلي مع الثبات فنجد في المرتبة الثانية ثقافة التسلسل الهرمي (24.66 درجة)، أما التركيز الخارجي فقد جاء في مرتبة متأخرة حيث احتلت

القبيلة (التركيز الداخلي والمرونة) هي الثقافة السائدة في جميع أبعاد الثقافة التنظيمية محل الدراسة (الخصائص المسيطرة ونمط القيادة وإدارة العاملين والتماسك التنظيمي والتوجه الاستراتيجي ومعايير النجاح) بالتعاونيات الزراعية بمتوسطات قدرها 27.28، و28.32، و27.37، و27.87، و25.75، و26.89 درجة على الترتيب في حين احتلت ثقافة السوق (التركيز الخارجي والثبات) المرتبة الأخيرة في قائمة رغبات المبحوثين في جميع الأبعاد بمتوسطات قدرها 22.95، و23.09، و23.58، و23.31، و24.07، و23.48 درجة على الترتيب.

**جدول 6. المتوسطات الحسابية لرأي المبحوثين في أنواع الثقافة التنظيمية المرغوبة للتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان وفقاً لأبعاد الثقافة التنظيمية**

أنواع الثقافة التنظيمية المرغوبة / أبعاد الثقافة التنظيمية	ثقافة العشيرة	ثقافة النظام المفتوح	ثقافة السوق	ثقافة الهرمي
الخصائص المسيطرة	27.28	26.08	22.95	23.38
نمط القيادة	28.32	24.37	23.09	24.26
إدارة العاملين	27.37	24.72	23.58	24.17
التماسك التنظيمي	27.87	24.54	23.31	24.25
التوجه الاستراتيجي	25.75	24.84	24.07	25.31
معايير النجاح	26.89	25.22	23.48	24.26

المصدر: نتائج الدراسة

فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية الإجمالية المرغوبة، تشير بيانات الجدول (7) إلى أن ثقافة العشيرة أو القبيلة (التركيز الداخلي والمرونة) تأتي في المرتبة الأولى لقائمة رغبات أعضاء مجالس إدارة التعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان بمتوسط قدره 27.06 درجة، يليها في الرغبة ثقافة النظام المفتوح أو ثقافة النظام المفتوح (التركيز الخارجي والمرونة) بمتوسط قدره 24.08 درجة، ثم ثقافة التسلسل الهرمي (التركيز الداخلي والثبات) بمتوسط قدره 24.11 درجة، أما ثقافة السوق (التركيز الخارجي والثبات) فقد كانت في المرتبة الأخيرة من حيث رغبة المبحوثين بمتوسط قدره 23.22 درجة.

**جدول 7. المتوسط الحسابي لرأي المبحوثين في أنواع الثقافة التنظيمية المرغوبة بالتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان**

الثقافة التنظيمية المرغوبة	ثقافة العشيرة	ثقافة النظام المفتوح	ثقافة السوق	ثقافة التسلسل الهرمي
المتوسط الحسابي	27.06	24.80	23.22	24.11

المصدر: نتائج الدراسة

وتدل رغبة المبحوثين في سيادة ثقافة العشيرة (التي تركز على التوجه نحو البيئة الداخلية والمرونة) للتعاونيات الزراعية على رغبتهم في استمرار أن يسود التعاونية المناخ الأسري وإستمرار إعتبار القادة مثلاً للتوجيه والرعاية، وأن يستمر أسلوب الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي، وأن يستمر الولاء والثقة المتبادلة والتزام العاملين نحو التعاونية، إضافة إلى التطوير المستمر للعاملين.

أما الرغبة في سيادة ثقافة النظام المفتوح (التي تركز على التوجه نحو البيئة الخارجية مع المرونة) فإن ذلك يبين رغبة المبحوثين في أن تكون التعاونيات بيئة عمل إبداعية تتميز بالنشاط والتجديد، وأن يعتبر قائدها مثلاً للإبتكار وتحمل المخاطر، وأن يتميز أسلوب إدارة التعاونيات بتشجيع العاملين على التجديد والحرية والتميز، وأن يعتمد تماسك التعاونية على الإلتزام بالتطوير المستمر والعمل بأحدث الطرق الممكنة، وأن ينصب التوجه الإستراتيجي للتعاونية على توفير موارد جديدة والبحث عن فرص وتحديات جديدة، إضافة إلى أن يتحدد نجاح التعاونية بناءً على تقديم خدمات جديدة ومتميزة.

**4. الفجوات بين الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة بالتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة**

تشير النتائج الواردة بالجدول (8) إلى الفجوات بين الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة التنظيمية المرغوبة وفقاً لرأي المبحوثين من أعضاء مجالس إدارة التعاونيات بمحافظة أسوان، وفيما يتعلق ببعدها الخصائص المسيطرة نجد أن المبحوثين لديهم الرغبة في التقليل من كل من ثقافة التسلسل الهرمي (التركيز الداخلي والثبات) وثقافة العشيرة أو القبيلة (التركيز الداخلي والمرونة) وذلك بمقدار 0.87 درجة و0.73 درجة لكل منها على الترتيب، إضافة إلى رغبتهم في التوسع في كل من ثقافة النظام المفتوح أو ثقافة النظام المفتوح (التركيز الخارجي والمرونة) وثقافة السوق (التركيز الخارجي والثبات) بمقدار 1.39 درجة و0.15 درجة لكل منها على الترتيب.

أما فيما يتعلق ببعدها نمط القيادة نجد أن المبحوثين لديهم الرغبة في التوسع في ثقافة العشيرة أو القبيلة (التركيز الداخلي والمرونة) بمقدار 1.06

وفيما يتعلق ببعدها التوجه الإستراتيجي، نجد أن ثقافة العشيرة (التركيز الداخلي مع المرونة) كانت هي الثقافة السائدة بمتوسط قدره 29.79 درجة، تليها ثقافة التركيز الخارجي مع المرونة (ثقافة النظام المفتوح أو ثقافة النظام المفتوح) في المرتبة الثانية (25.38 درجة)، وثقافة التسلسل الهرمي وثقافة السوق في المرتبة الثالثة والرابعة بمتوسط قدره 23.86 درجة و23.55 درجة على الترتيب.

أما بخصوص معيار النجاح، فنجد أن ثقافة التسلسل الهرمي (التركيز الداخلي مع الثبات) هي الثقافة السائدة بالتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان بمتوسط قدره 26.89 درجة، تليها ثقافة العشيرة (التركيز الداخلي مع المرونة) بمتوسط قدره 26.35 درجة، ثم ثقافة النظام المفتوح (23.29 درجة)، وأخيراً ثقافة السوق بمتوسط قدره 22.84 درجة.

**جدول 4. المتوسطات الحسابية لرأي المبحوثين في أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية الحالية بالتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان وفقاً لأبعاد الثقافة التنظيمية**

أنواع الثقافة التنظيمية الحالية / أبعاد الثقافة التنظيمية	ثقافة العشيرة	ثقافة النظام المفتوح	ثقافة السوق	ثقافة التسلسل الهرمي
الخصائص المسيطرة	28.01	24.69	22.80	24.25
نمط القيادة	27.26	24.64	23.41	24.66
إدارة العاملين	26.64	23.93	23.71	25.51
التماسك التنظيمي	28.22	23.32	23.39	25.12
التوجه الإستراتيجي	29.79	25.38	23.55	23.86
معايير النجاح	26.35	23.29	22.84	26.89

المصدر: نتائج الدراسة

أما فيما يخص الثقافة التنظيمية الإجمالية الحالية، فتشير البيانات الواردة بالجدول (5) إلى أن ثقافة العشيرة أو القبيلة (التركيز الداخلي والمرونة) هي الثقافة السائدة بالتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره 27.71 درجة، تليها وثقافة التسلسل الهرمي (التركيز الداخلي والثبات) بمتوسط 25.05 درجة، وفي المركز الثالث جاءت ثقافة النظام المفتوح أو ثقافة النظام المفتوح (التركيز الخارجي والمرونة) بمتوسط قدره 24.21 درجة، أما ثقافة السوق (التركيز الخارجي والثبات) فكانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 23.28 درجة.

**جدول 5. المتوسط الحسابي لرأي المبحوثين في أنواع الثقافة التنظيمية الحالية بالتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان**

الثقافة التنظيمية الحالية	ثقافة العشيرة	ثقافة النظام المفتوح	ثقافة السوق	ثقافة التسلسل الهرمي
المتوسط الحسابي	27.71	24.21	23.28	25.05

المصدر: نتائج الدراسة

وقد يرجع سيادة ثقافة العشيرة (التي تركز على التوجه نحو البيئة الداخلية والمرونة) للتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان إلى الطبيعة القبلية للسكان، وبإيد سيادة هذه الثقافة على أن التعاونية تمثل مكان ودود للعمل يسوده المناخ الأسري ويتعامل فيها الأعضاء كأفراد الأسرة الواحدة، ويعتبر قادة التعاونية مثلاً لتوجيه ورعاية الأعضاء وتقديم التسهيلات لهم، ويتميز أسلوب إدارة التعاونية وفقاً لهذه الثقافة بالمشاركة والعمل الجماعي، ويعتمد تماسك التعاونية على الولاء والثقة المتبادلة والتزام العاملين نحو المنظمة، وتركز التعاونية إستراتيجياً على تطوير العاملين من حيث الثقة والإفتتاح والمشاركة، وأخيراً يتحدد نجاح التعاونية بناءً على تطوير العاملين، العمل الجماعي، الإلتزام للعاملين والإستجابة لحاجاتهم ومطالبهم.

وبنفس الوقت تدل ثقافة التسلسل الهرمي (التي تركز على البيئة الداخلية مع الثبات والسيطرة) للتعاونيات الزراعية على أن التعاونية تمثل بيئة عمل رسمية تتحكم فيها الإجراءات واللوائح الرسمية، وقد يرجع ذلك إلى وجود جهاز إداري منتخب من وزارة الزراعة للإشراف على التعاونية وإلتزامهم بتنفيذ اللوائح والتعليمات، وتشير هذه الثقافة إلى إعتبار قادة التعاونية مثلاً للتنسيق والتنظيم والكفاءة، ويتميز أسلوب إدارة التعاونية بتحقيق إستقرار علاقات العمل والتحكم في الأداء، ويعتمد تماسكها على القواعد والسياسات الرسمية، وينصب التوجه الإستراتيجي لها على تحقيق الإستقرار والكفاءة والتحكم في سير العمل، ويتحدد نجاحها بناءً على الوصول لأفضل النتائج في أقل وقت وبأقل التكاليف.

**3. الثقافة التنظيمية المرغوبة بالتعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة**

تشير البيانات الواردة بالجدول (6) إلى رغبة أعضاء مجالس إدارات التعاونيات الزراعية بمحافظة أسوان في أن تكون ثقافة العشيرة أو

وجمياً يتعلّق بمعيّار النّجاح بالتّعاونيات الزراعيّة، تُنشر النّتائج إلى رغبة المبحوثين في التّقليص من ثقافة التّسلسل الهرمي (التّركيز الداخلي والثّبات) بمقدار 2.63 درجة، والتّوسع في الأنواع الأخرى من التّقافات (ثقافة العشيّرة وثقافة النّظام المفتوح وثقافة السوق) بمقدار 0.54، و1.93، و0.64 درجة لكلّ منها على التّرتيب.

أمّا فيما يخصّ الفجوات بين الثقافة التّنظيمية الإجماليّة الحاليّة والمرغوبة، فنّشير النّتائج الواردة بالجدول (9) إلى رغبة المبحوثين في التّوسع في ثقافة النّظام المفتوح (التّركيز الخارجيّ والمرونة) بمقدار 0.59 درجة، وذلك على حساب التّقليص من أنواع الثقافة التّنظيمية الأخرى، حيث يرغب المبحوثين في التّقليص من ثقافة العشيّرة أو القبيلة (التّركيز الداخلي والمرونة) بمقدار 0.65 درجة، والتّقليص من ثقافة السوق (التّركيز الخارجيّ والثّبات) بمقدار 0.06 درجة، والتّقليص من ثقافة التّسلسل الهرمي (التّركيز الداخلي والثّبات) بمقدار 0.94 درجة.

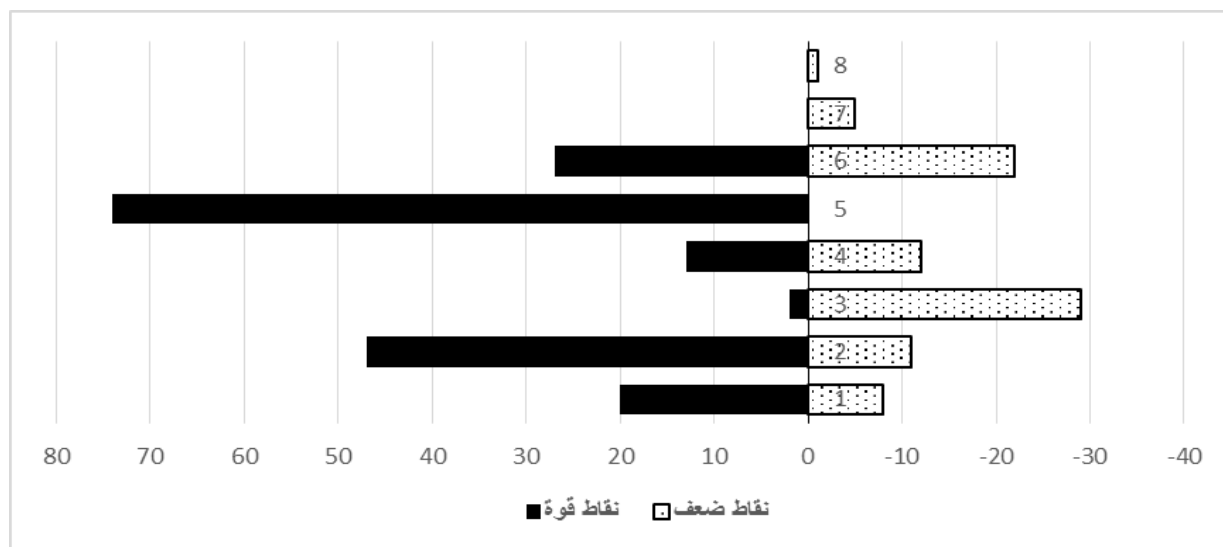
**جدول 9. المتوسّط الحسابي للفجوات بين أنواع الثقافة التّنظيمية الحاليّة والمرغوبة للتّعاونيات الزراعيّة بمحافظة أسوان**

الثقافة التّنظيمية	ثقافة العشيّرة	ثقافة النّظام المفتوح	ثقافة السوق	ثقافة التّسلسل الهرمي
المتوسّط الحسابي للفجوة	-0.65	0.59	-0.06	-0.94

المصدر: نتائج الدراسة

**5. نقاط القوة والضعف لدى التّعاونيات الزراعيّة بمحافظة أسوان من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة**

تُشير النّتائج الواردة بالشّكل (2) إلى أنّ توفير مستلزمات الإنتاج من أسمدة ومبيدات وغيرها للأعضاء كانت من أهمّ نقاط القوة لدى التّعاونيات الزراعيّة وفقاً لرأي 74% من المبحوثين، يليها التّعاون والتّرباط بين أعضاء مجلس الإدارة بنسبة 47% من المبحوثين، أمّا فيما يتعلّق بنقاط الضعف فكان ضعف الموقف الماليّ للتّعاونيّة على رأس القائمة وفقاً لرأي 29% من المبحوثين يليه غياب الابتكار وتطوير الموارد الخاصّة بالتّعاونيّة بنسبة 22%، ويتضمّن الشّكل باقي نقاط القوة والضعف التي ذكرها المبحوثين.



1. مقرّ التّعاونيّة (غير مناسب فهو نقطة ضعف / مناسب فهو نقطة قوة)
2. التّعاون والتّرباط لتحقيق الأهداف (لا يوجد فهو نقطة ضعف / يوجد فهو نقطة قوة)
3. الموقف الماليّ للتّعاونيّة (غير جيّد فهو نقطة ضعف / جيّد فهو نقطة قوة)
4. القواعد والقوانين (تعرقل العمل فهي نقطة ضعف / تسهل من العمل فهي نقطة قوة)
5. مستلزمات الإنتاج (عدم توفيرها للأعضاء نقطة ضعف / توفيرها نقطة قوة)
6. الابتكار وتنمية الموارد الماليّة والماديّة (عدم توافرها نقطة ضعف / توافرها نقطة قوة)
7. العاملون (عدم توافرهم نقطة ضعف / توافرهم نقطة قوة)
8. الأنشطة الترفيهيّة (غيابها نقطة ضعف / تقديمها نقطة قوة)

شّكل 2. رأي المبحوثين في نقاط القوة والضعف للتّعاونيات الزراعيّة بمحافظة أسوان

المصدر: نتائج الدراسة

#### التوصيات

يسوده المناخ الأسري ويتعامل فيها الأعضاء كأفراد الأسرة الواحدة، كما تمثّل التّعاونيّة بيئة عمل رسميّة تتحكّم فيها الإجراءات واللوائح الرسميّة.

أمّا فيما يخصّ الثقافة التّنظيمية المرغوبة، فأوضحت نتائج الدراسة رغبة المبحوثين في إستمرار سيادة ثقافة العشيّرة لرغبتهم في إستمرار أنّ يسود التّعاونيّة المناخ الأسري وإستمرار إعتبار القادة مثلاً للتّوجيه والرعاية، وأنّ يسثمر أسلوب الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي، وأنّ يسثمر الولاء

أوضحت نتائج البحث سيادة كل من ثقافة العشيّرة (التي تركز على التّوجه نحو البيئة الداخليّة والمرونة) ثقافة التّسلسل الهرمي (التي تركز على البيئة الداخليّة مع الثّبات والسيطرة) للتّعاونيات الزراعيّة بمحافظة أسوان، ويدل ذلك على أنّ التّعاونيّة من وجهة نظر المبحوثين تمثّل مكان ودود للعمل

- القيوتي، محمد قاسم (2009). السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن.
- الليثي، محمد بن علي بن حسن (2008). "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- Abbink, J. (2015). Diagnosing and changing organizational culture to meet the necessary conditions for implementing the lead user method, M.Sc. Thesis, University of Twente, The Netherlands.
- Denison, D., Nieminen, L. and Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (1): 145–161. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/241684068\\_Diagnosing\\_organizational\\_cultures\\_A\\_conceptual\\_and\\_empirical\\_review\\_of\\_culture\\_effectiveness\\_surveys](https://www.researchgate.net/publication/241684068_Diagnosing_organizational_cultures_A_conceptual_and_empirical_review_of_culture_effectiveness_surveys)
- Fox, J. (2013) Analyzing the organizational culture of Yolo County using two assessment models, M.Sc. Thesis, California State University, USA.
- Cameron, K. and Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, Revised Edition, Jossey-Bass, San Francisco.

والثقة المتبادلة والتزام العاملين نحو التعاونية، إضافة إلى التطوير المستمر العاملين. هذا بالإضافة إلى رغبة المبحوثين في سيادة ثقافة النظام المفتوح (التي تركز على التوجه نحو البيئة الخارجية مع المرونة) فإن ذلك يبين رغبة المبحوثين في أن تكون التعاونيات بيئة عمل إبداعية تتميز بالنشاط والإبتكار. كما نستخلص من نتائج البحث رغبة المبحوثين في التوسع في ثقافة النظام المفتوح (التركيز الخارجي والمرونة) حساب التقليص من أنواع الثقافة التنظيمية الأخرى.

وإستناداً لنتائج الدراسة فإنه من المهم تحليل الثقافة التنظيمية للتعاونيات الزراعية في جميع محافظات مصر وذلك لتشخيص ثقافتها الحالية وكذلك الوقوف على الثقافة المرغوبة من القائمين عليها تمهيداً لتحسينها، وبشكل خاص توصي الدراسة الحالية بالعمل على زيادة خصائص كلاً من ثقافة العيشرة وثقافة النظام المفتوح على مستوى جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، في مقابل تقليص خصائص كلاً من ثقافة السوق وثقافة التسلسل الهرمي.

## المراجع

- المنظمة العربية للتنمية الزراعية (1998). تعزيز دور التعاونيات الزراعية في تحقيق التنمية الريفية المستدامة، الخرطوم، السودان.
- جاد الرب، سعيد محمد (2005). السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، الإسماعيلية، مصر.
- عبدالعظيم، هناء حافظ، وعاطف حلمي الشيمي، مجدي محفوظ هلال (2011). بعض المؤشرات الاقتصادية لأداء تعاونيات الإئتمان الزراعي في مركز أبوتنتش في محافظة قنا. مجلة أسبوط للعلوم الزراعية. مجلد (42)، عدد (2)، ص ص 574 – 593.
- محمد محمد عبد الغني (2017) تشخيص الثقافة التنظيمية للمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسبوط، المجلة العلمية لكلية الزراعة جامعة القاهرة، مجلد 68، عدد 3، ص ص 223-236
- عبدالظاهر، محمد أحمد (2014). التشريعات التعاونية في الوطن العربي ودورها في تنمية الحركة التعاونية. الندوة القومية حول دور التعاونيات في تعزيز فرص التنمية الشاملة (23 – 25 نوفمبر)، الإتحاد التعاوني العربي بالتعاون مع منظمة العمل الدولية. شرم الشيخ، مصر.

## Analyzing the Organizational Culture of the Agricultural Cooperatives in Aswan Governorate, Egypt

Hend M. Diab

Department of Rural Sociology & Agricultural Extension, Faculty of Agriculture, Ain Shams University, Cairo, Egypt

### ABSTRACT

The research aims to 1) analyze current and desired organizational culture (OC) of agricultural cooperatives (AC) in Aswan Governorate from the viewpoint of members of the boards of directors (BoD), 2) identify gaps between types of OCs, and 3) identify strengths and weaknesses of ACs. A study was conducted on 18 ACs among the 112 ones in Aswan Governorate. Data were collected from 100 respondents represent members of BoD. The study adopted the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) developed by Cameron and Quinn. Data were collected during Jan. - Feb. 2019 using questionnaire form. Results indicate that the clan culture is a dominant culture (mean score of 27.71), followed by hierarchy culture (25.05 score). Concerning the desired culture, results indicate that clan culture comes first to the wishes list with mean score of 27.06, followed by the open system culture with mean score of 24.08. As for the gaps between current and desirable OCs, findings revealed that respondents desire to expand the open system culture by 0.59 degrees, at the expense of reducing degrees of the remaining OCs types. Results also indicate that the provision of input supplies to members was one of the most important strengths of ACs according to the opinion of 74% of respondents, and the weak financial position of ACs at the top of the list of weaknesses as indicated by 29% of respondents. The study recommends the importance of diagnosing the OCs of ACs around the nation as starting point for improving its effectiveness.

**Keywords:** Organizational culture, Agricultural cooperatives, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), Competitive values framework, Aswan, Egypt