

قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية

دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء

المدرس
عامر علي العطوي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

المدرس
الهام ناظم الشيباني
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

المستخلص

الغرض من هذا البحث هو قياس الثقافة التنظيمية واستكشاف مفهوم فجوة الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة. وبشكل خاص، 120 تدريسي من إحدى عشر كلية في جامعة كربلاء قد ادرجوا ضمن حدود الدراسة. وقد استخدمت اداة تقييم الثقافة التي يرمز لها بـ (OCAI) لتحديد ثلاث خطوات هي: قياس الثقافة التنظيمية الحالية، قياس الثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوبة وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية. في هذه الورقة او ضحت نتائج اداة OCAI كيف يحدد الملاك التدريسي في جامعة كربلاء ثقافة الجامعة الحالية والثقافة المفضلة التي يجب ان تكون خلال خمس سنوات القادمة. وقد استخدم التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لتوضيح الهيكل الكامن للبيانات التي تم الحصول عليها من اداة OCAI بالإضافة الى استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل كرونباخ الفا لعرض جانب الوصف الاحصائي. وظهرت نتائج البحث بان الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة في المنظمة المبحوثة وكذلك ثقافة القبيلة هي الثقافة المفضلة المهيمنة مستقبلاً.

المقدمة

اكبر 100 شركة بدأت العمل في 1900s لم يبق منها لحد الان سوى 16 شركة ، ونهاية العقود الاخيرة 46 % من الشركات الـ 500 العظمى المسجلة بمجلة Fortune ازيلت من القائمة (Cameron & Quinn, 1999). هذه الشركات التي اخرجت من مضمار حلبة التنافس اهلته حقيقة بالغة الأهمية وهي مواكبة التغيير. فالتطلع الى التغييرات التي تشهدها بيئة الاعمال ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها. ورغم صعوبة تغييرها، فان عملية التغيير الثقافي هي عملية تمهيدية لاي تغيير وتطوير تنظيمي. فالمنظمات التي تسعى الى البقاء يجب ان تعترف بحقيقة مهمة تشير بان ابقاء المنظمة على نفس القيم والمعتقدات الثقافية هي قضية غير صحيحة لان كل عصر وبيئة تحتاج الى ثقافة تنظيمية ملائمة. لان الثقافة التنظيمية هي بمثابة قوة محركة للسلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة فكلما كانت ملائمة مع تطلعات و استراتيجيات المنظمة كلما حفزت تصرفات وسلوك العاملين بما يخدم تحقيق هذه الاهداف.

يتجه البحث الحالي نحو بناء اطار منهجي ونظري يوضح الحاجة الى عملية تشخيص الفجوة الثقافية للمنظمات والى اهمية دراستها وماهي السبل الكفيلة التي يمكن ان تتبعها المنظمة بغية تقليص هذه الفجوة وتغيير ثقافتها. وقد قدم البحث اطار عملي يوضح الية تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية باستخدام اداة تقييم الثقافة (OCAI) بالتطبيق على كليات جامعة كربلاء. هذه الاداة تعمل على تشخيص ثقافة المنظمة المبحوثة الحالية وتحدد ايضا الثقافة المرغوبة والمفضلة التي يجب ان تتبعها المنظمات. وفي ضوء تحديد الثقافة الحالية والثقافة المرغوبة يمكن تحديد فجوة الثقافة التنظيمية التي تعبد الطريق اتجاه عملية التغيير التي يجب ان تتبعها المنظمة المبحوثة.

الجانب المنهجي للبحث

اولاً. مشكلة البحث

تتبلور المشكلة العلمية للبحث الحالي في اطار قائم على محورين ، كل محور يضيء في طبيعته عدد من القضايا والافكار التي تحتاج اما الى استبصار وتأمل او اعادة تخطيط او تبني. والاتي توضيح لهذين المحورين:

١- يعتقد العديد من الباحثين والممارسين بان نجاح المنظمات المعاصرة مقرون بامتلاكها لما يسمى بالشروط الاستباقية للنجاح (Prerequisites for Success) وهي (تمتلك عوائق عالية لدخول المنظمات الجديدة، عدم وجود منتجات معوضة لمنتجاتها، تمتلك حصة سوقية كبيرة، عدم امتلاك المشترين والمجهزين لقوة المساومة، ضعف المنافسة بينها وبين الشركات الاخرى داخل الصناعة). لكن ما يجلب الدهشة هو بان معظم المنظمات الناجحة في 20 سنة الاخيرة امثال Southwest Airlines و Wal-Mart و Tyson Foods و Circuit City و Plenum Publishing لا تمتلك أي من هذه الشروط مع انها حققت انفجارات مالية فائقة في ادائها^١. وحسب ما يذكره (Cameron & Quinn, 1999; 2004) فان السبب يعود لامتلاك هذه المنظمات ثقافة تنظيمية فريدة تم تحديدها بشكل واضح من قبل الافراد العاملين لديها. وهذا الكلام يشكل بالحقيقة دافع جوهرى اتجاه اعداد البحث الحالي لانه يجسد حقيقة توجه ستراتييجي جديدة غائب عن معظم الاطر الفكرية والفلسفية للمنظمات الحالية.

٢- اصبحت سياسة وفلسفة التغيير حقيقة واضحة في اروقة وزارة التعليم العالي العراقية وفي المؤسسات التعليمية التابعة لها. وقد تجسدت صور هذه التغيير مثلاً باعتماد ادارة الجودة الشاملة او فكرة الوزارة الالكترونية وغيرها. ورغم ان هذه المبادرات هي صادقة في توجهها ومضمونها الا انها تنفقد الى حقيقة رئيسة تفيد بان كل عملية تغيير ناجحة تحتاج الى عملية تغيير ثقافي استباقية. ووفقاً لما يذكره (Fralinger & Olson, 2007) فان جميع الجهود الساعية للتغيير التنظيمي تفشل في اغلب الاحيان لان مثل هذا الفشل يمكن أن يكون منسوب الى الفهم غير الكافي الى اهمية التغيير الثقافي في نجاح عمليات واجراءات التغيير داخل المنظمة. فالعديد من الجهود الرامية لتحسين فاعلية واداء المنظمات تفشل لان مثل هذه المنظمات تحافظ على نفس الثقافة التنظيمية لديها (Cameron & Quinn, 1999). وهذه النقطة جديرة بالاهتمام لتشكّل احد الجوانب المهمة لمشكلة البحث الحالي.

ثانياً. اهداف البحث

يرتكز البحث الحالي على هدف اساسي يتمثل بقياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها باستخدام اداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) ويكون ذلك من خلال :

١. قياس القيم الثقافية السائدة حالياً في المنظمة المبحوثة باستخدام اداة (OCAI).
٢. قياس القيم الثقافية المرغوبة والمفضلة مستقبلاً من قبل اعضاء المنظمة المبحوثة باستخدام نفس الاداة (OCAI).
٣. تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية للمنظمة المبحوثة والعمل على تحديد الاجراءات الكفيلة بمعالجة هذه الفجوة.

ثالثاً. اهمية البحث

تتطلق اهمية البحث في ضوء النقاط ادناه :

- ١- تعمل ثقافة الجامعة الفاعلة على تعليم واطهار السلوك الملائم وتحفز الافراد وتحكم عملية معالجة المعلومات وهذه العناصر من الثقافة يمكن ان تشكل القيم والعلاقات الداخلية، بحيث ان هذه القيم القوية يمكن ان تنشأ المعتقدات حول نماذج التصرف والسلوك المفضلة والاهداف المرغوبة (ASHE, 2003) بحيث تنعكس بالنتيجة على تحسين فاعلية واداء الجامعة ككل.

^١ Southwest Airlines (21,775% return), Wal-Mart (19,807% return), Tyson Foods (18,118% return), Circuit City (16,410% return), and Plenum Publishing (15,689% return).

والبحث الحالي يسعى اتجاه تحديد السبل الكفيلة في خلق ثقافة تنظيمية فاعلة للمنظمة المبحوثة.

٢- من خلال المراجعة المتواضعة للادبيات الادارية السابقة لم يجد الباحثان دراسة على المستوى العربي عموماً والمحلي خصوصاً تتناول عملية تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية وهذا يعد مساهمة جديدة لاثراء الادب الاداري.

٣- قد يفيد هذا البحث دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم العالي في بلدنا العزيز بشكل عام والجهات المسؤولة في عينة البحث بشكل خاص في تكوين فكرة متكاملة عن اهمية والية تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية وامكانية تغييرها بما يخدم عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية عموماً.

رابعاً. أسلوب البحث

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استمارة الاستبيان وتحليلها إحصائياً للتحقق من اهداف البحث، بالإضافة الى المسح المكتبي وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر المتوفرة لبناء الخلفية النظرية والإثباتات المنطقية لاهداف البحث .

خامساً. الوسائل الإحصائية

يعتمد البحث الحالي على عدد من الادوات الاحصائية والمتمثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الفا كرونباخ ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية باستخدام برنامج LISREL .

سادساً. مقياس البحث

تم اختيار مقياس "أداة تقييم الثقافة التنظيمية" The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) لقياس الفجوة الثقافية في البحث الحالي المعتمدة على اطار القيم التنافسية وذلك لان هذه الأداة تستخدم حالياً في اكثر من (10000) منظمة في جميع انحاء العالم وفي قطاعات مختلفة مثل (القطاع الخاص، والقطاع العام، والتعليم، والعناية الصحية ومنظمات التكنولوجيا العالية ومنظمات للمجتمع المدني وغيرها). وكما اشير من قبل Roman-Velazquez (2005: 74) فان Yeung, Brockbank, and Ulrich (1991) بينو بان اختيار اداة (OCAI) في دراستهم بسبب صلابتها النظرية في توحيد العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الاخرى، فضلاً عن انها اداة قياس مختبرة وذات مصداقية عالية جداً تم اختبارها في ثقافات بلدان متعددة. بالإضافة الى هذا فان هذه الأداة ملائمة جداً لاهداف وطبيعة البحث من حيث امكانية استخدامها في تحديد الفجوة الثقافية والية التغيير الممكن اتباعها من قبل المنظمات المبحوثة.

وقد صممت هذه الأداة من قبل (Cameron & Quinn, 1999). وتقيس هذه الاداة ست جوانب للثقافة التنظيمية هي : الخصائص المهيمنة (dominant characteristic)، والقيادة التنظيمية (Organizational Leadership)، وادارة العاملين (management of employees) ، التماسك المنظمي (organizational glue) ، والتركيز الاستراتيجي (strategic emphases) و معيار النجاح (criteria of success). وكل اربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من اربع انواع للثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة ، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية). ويجب ان يوزع المجيب 100 نقطة لهذه الاداة ضمن الجوانب الست التي تم ذكرها.

سابعاً. مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بالكادر التدريسي في كليات جامعة كربلاء الذين يبلغ عددهم 746، 566 منهم ذكور والباقي 180 اناث. وقد تم تحديد حجم عينة البحث بحيث تمثل المجتمع الاصلي من خلال استخدام مدخل رابطة التربية الامريكية لـ (Kergcie & Morgan, 1970) وفق المعادلة ادناه :

$$n = \frac{X^2 NP (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

حيث n = حجم العينة المطلوب، N = حجم مجتمع البحث، r = نسبة المجتمع واقترح (Kergcie & Morgan, 1970) بان تساوي 0.5 ، d = نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه واكبر قيمة له 0.05، X^2 = قيمة مبرع كاي سيكوير بدرجة حرية واحدة = 3.841 عند مستوى ثقة 0.95 . وباستخدام المعادلة هذه نجد ان حجم العينة يساوي 254 . انظر الجدول (1) :

| حجم المجتمع | نسبة المجتمع | مستوى الدلالة | كا ٢ | حجم العينة |
|-------------|--------------|---------------|-------|------------|
| 746 | 0.5 | 0.05 | 3.841 | 254 |

وقد اختير عينة طبقية من كل كلية في ضوء نسبة عدد التدريسيين في الكلية على عدد التدريسيين في الجامعة ككل. والجدول رقم (2) يقدم ملخص بسيط حول أفراد العينة حسب الكليات :

جدول (1)

إعداد المشاركين في الدراسة حسب الكلية والتحصيل العلمي

| ت | الكلية | مجموع التدريسيين | نسبة المشاركين | عدد المشاركين حسب التحصيل العلمي | |
|----|-------------------|------------------|----------------|----------------------------------|---------|
| | | | | ماجستير | دكتوراه |
| ١ | الطب | 60 | 23.6 | 13 | 10 |
| ٢ | التربية | 173 | 68 | 48 | 20 |
| ٣ | تربية رياضية | 20 | 7.5 | 5 | 2 |
| ٤ | الإدارة والاقتصاد | 93 | 36.6 | 22 | 14 |
| ٥ | العلوم | 96 | 37.5 | 23 | 14 |
| ٦ | الهندسة | 58 | 22.5 | 14 | 8 |
| ٧ | الزراعة | 44 | 17 | 11 | 6 |
| ٨ | الصيدلة | 31 | 12.5 | 9 | 4 |
| ٩ | طب بيطري | 8 | 3.5 | 3 | 1 |
| ١٠ | القانون | 39 | 15.4 | 11 | 4 |
| ١١ | علوم اسلامية | 28 | 11.5 | 8 | 4 |
| | - | 746 | | | 254 |

ويمكن ملاحظة بان حجم العينة يتلاءم مع توصية (Hair, et al., 1995) الخاصة باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) في اختبار التحليل العاملي التوكيدي (CFA) الذي يشير بان حجم العينة يجب ان لا يقل عن 100 فرد وان تكون اكبر من حاصل ضرب عدد فقرات مقياس البحث في 5 (أي 24 فقرة * 5 = 120 فرد).

ثامناً. التعاريف الاجرائية للبحث

١. الثقافة التنظيمية : نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الافراد على فهم طبيعة العمل التنظيمي وتقدم لهم المعايير التي تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب داخل المنظمة.

٢. **قياس الثقافة التنظيمية:** وهي عملية تقييم وتحديد القيم والمعايير الثقافية السائدة لدى مجموعة معينة من خلال استخدام المدخل النوعي (من خلال المقابلة والملاحظة) ، او المدخل الكمي لقياس الثقافة التنظيمية (استمارة الاستبيان كأداة اساسية).

٣. **فجوة الثقافة التنظيمية:** هي الاختلاف والتباين بين تقييم الافراد العاملين للقيم الثقافية السائدة حالياً في المنظمة من جانب وبين القيم الثقافية المرغوبة والمفضلة مستقبلاً من قبل الافراد العاملين من جانب اخر. فكلما قل هذا الاختلاف كلما قلت الفجوة الثقافية والعكس صحيح.

مراجعة لدراسات سابقة

٤. في ادناه عدد من الدراسات السابقة التي عول عليها الباحثان في بعض الجوانب بغية قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها :

١- دراسة (Marinova, 2005)

"An organizational culture perspective on role emergence and role enactment"

منظور الثقافة التنظيمية في نشوء الدور وتشريع الدور ركزت هذه الدراسة على توضيح تأثير الثقافة التنظيمية في السوكيات المختلفة للعاملين. وقد استخدمت هذه الدراسة اداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) التي تتضمن اربع انواع ثقافية هي (ثقافة القبيلة ، وثقافة الابداع وثقافة الهرمية وثقافة السوق). وقد اقتصر هدف الدراسة على قياس الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة فقط. و اشارت النتائج بان القيم الثقافية لكل نوع من انواع الثقافة تختلف في تأثيرها على سلوك العاملين.

٢- دراسة (Widjaja et al., 2007)

"The types of organizational culture of middle-sized restaurants in the Netherlands"

انواع الثقافة التنظيمية للمطاعم متوسطة الحجم في هولندا تمثلت اهداف هذه الدراسة بتحليل الثقافة التنظيمية الحالية والمتوقعة لاربعة من المطاعم المتوسطة الحجم في هولندا باستخدام اداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI). وبالإضافة الى استخدام اداة (OCAI) فقد استعان الباحثون بمنهج المقابلة كطريقة اضافية لجمع البيانات، من خلال اجراء مجموعة من المقابلات مع العاملين في هذه المطاعم. وقد اظهرت النتائج الاساسية للبحث بان ثقافة القبيلة هي الثقافة المهيمنة حالياً والمفضلة مستقبلاً من قبل العاملين.

٣- دراسة (Nummelin, 2008)

"Measuring organizational culture in Construction sector"

قياس الثقافة التنظيمية في القطاع الانشائي ركزت هذه الدراسة على قياس الثقافة التنظيمية في القطاع الانشائي في فلندا شملت 600 فرد تم ارسال استمارة الاستبانة اليهم عن طريق الانترنت. وقد استخدمت ايضا اداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) لتحديد الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة من قبل العاملين داخل المنظمات عينة البحث. وقد اظهرت النتائج ان المنظمات عينة البحث تعتمد ثقافة السوق في حين ان العاملين يفضلون ثقافة القبيلة.

٤- دراسة (Chin-Loy & Mujtaba, 2007)

"The influence of organizational culture on the success of knowledge management practices with North American companies"

تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح ممارسات ادارة المعرفة في شركات شمال امريكا

تختبر ا

اختبرت هذه الدراسة العلاقة التفاعلية بين انواع الثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة ، وثقافة الابداع وثقافة الهرمية وثقافة السوق) وممارسات ادارة المعرفة وتأثيرها في المنافع التنظيمية (الميزة التنافسية ، والابداع والنمو). وقد استخدم الباحثان اداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI لقياس الانواع الاربعة للثقافة التنظيمية من خلال توزيع استمارة الاستبانة على عينة شملت 142 استجابة في 49 شركة من شركات امريكا الشمالية. وقد اظهرت النتائج بان ممارسات ادارة المعرفة تتباين في تأثيرها على المنافع التنظيمية وفقاً لنوع الثقافة التي تتبعها. وتقدم المراجعة للدراسات السابقة أعلاه الدليل الذي يمكن ان يستند عليه الباحثان في قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها وكذلك في تلافي المحددات التي يمكن ان تنشأ من أخطاء المعاينة أو أخطاء القياس.

الجانب النظري للبحث

أولاً. مفهوم الثقافة التنظيمية Concept of Organizational Culture

تمثل الثقافة بشكل عام النسيج الاجتماعي الذي يحيط بنا ، وهذا النسيج ينسج بواسطة قيمنا ومعتقداتنا. ومثل أي بلد يمتلك ثقافة وطنية خاصة به فان للمنظمة ثقافة خاصة بها ايضا (Brown, 2000). وعلى الرغم من ان البحوث الرائدة في موضوع الثقافة التنظيمية قد ظهرت في بداية الثلاثينات عن طريق دراسات الهاوثورن (Park, Ribiere & Schulte, 2004: 106) الا ان الاهتمام المتزايد اتجاه هذا المفهوم تدفق خلال السبعينات والثمانينات اثناء حاله التواجه التنافسي بين الاعمال التجارية للولايات المتحدة الامريكية واليابان (Bennett, 2006). وتعتبر الثقافة في المنظمات واحدة من القوى الاساسية المحددة للسلوك الفردي والجماعي (Newstrom & Davis, 1993) التي تنغرس فيها الحياة اليومية للعمل (Friesen, Farquhar & Hughes, 2008). وتعد الثقافة التنظيمية بمثابة اطار عمل أيديولوجي يوجه اعضاء المنظمة وينظم مهام عملهم وقضاياهم الشخصية والاجتماعية. فالثقافة التنظيمية لا تمثل جانب واحد من اللعبة بل هي تمثل اللعبة بحد ذاتها داخل المنظمة (Gerstner, 2002). هذه الثقافة قد تخلق شعوريا من قبل أعضاء المنظمة الرئيسيين، أو هي ربما تتطور ببساطة عبر وقت (Newstrom & Davis, 1993: 58). انها تسعى نحو الاجابة عن تساؤل اساسي " لماذا تبلور الاشياء الاسلوب الذي نعمله به؟" (Deshpande & Webster, 1989: 4).

وتمثل الثقافة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد طوّرت بشكل مستقل في عدّة مجالات تتراوح من علم الأجناس الاجتماعية إلى علم النفس التنظيمي، وتحيط بتشكيلة من المجالات والمنظورات الاجتماعية (Boan & Funderburk, 2003: 2). فالثقافة التنظيمية مورد غير ملموس لذلك فانها صعبة في التعريف (Bennett, 2006: 17). وفي العقود الاخيرة العديد من دارسي الادارة اقترحوا العديد من التعاريف المتنوعة لمفهوم الثقافة التنظيمية (Ravasi & Schultz, 2006: 437). وقد ركز العديد منهم امثال (e.g., Deal & Kennedy, 2000a; Kotter & Heskett, 1992; Schein, 1997) على القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين كمادة اولية لوصف الثقافة التنظيمية ، وعلى أي حال الاتي امثلة متعددة حول تعريف الثقافة التنظيمية حددت خلال المراجعة للادبيات ذات الصلة:

- ١- " نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الافراد على فهم طبيعة العمل التنظيمي وتقدم لهم المعايير التي تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب داخل المنظمة (Deshpande and Webster, 1989, p. 4).
- ٢- " نمط من الافتراضات الاساسية المشتركة التي تتعلم فيها المجموعة كيفية حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف خارجياً والتكامل داخلياً والتي تتبلور بشكل جيد لتبنى المعايير التي توضح للعاملين الجدد كيفية ادراك والشعور والتفكير بهذه المشكلات وكيفية معالجتها (Schein, 1992:12).
- ٣- " نظام من المعاني المشتركة التي تكون لدى الافراد العاملين والتي تميز منظمة ما عن منظمة اخرى (Robbins, 1998, 595).
- ٤- " نمط من المعتقدات والقيم والمعايير والنشاطات والسلوكيات المشتركة التي تطورت في المنظمة عبر الزمن (McManus & Loughridge, 2002:321).

ومن القضايا الجديرة بالاهتمام في الثقافة التنظيمية هي امكانية تحليلها الى ثلاث مستويات حسب ما ذكره (Schein, 1997; 1999). وتضم هذه المستويات الثلاث عناصر صريحة وعناصر ضمنية. المستوى الاول يمثل الاشياء من صنع الانسان (Artifacts)، وهذا المستوى هو سهل بالملاحظة والادراك ولكنه صعب الكشف (Roman-Velazquez, 2005: 69)، انه يتضمن الاشياء والانماط المادية وغير المادية التي تعكس تكنولوجيا المنظمة (Ott, 1989). والمصنوعات الانسانية تتكون من البيئة المحيطة الطبيعية، وعروض الشركة، والسلوك والعمليات اليومية (Bennett, 2006: 4). اما المستوى الثاني فيمثل القيم المعنوية التي تمثل القيم والمعايير الظاهرة التي تكون مفضلة ومرغوبة من قبل المنظمة. وهذه القيم المعنوية تصبح استراتيجيات واهداف وفلسفات تخدم على انها مصدر للهوية والرسالة الجوهرية للمجموعة (Roman-Velazquez, 2005: 69). وقد تكون منظمتان لهما نفس القيم المعنوية لكن تمتلك مصنوعات انسانية مختلفة ومتباينة تعكس تلك القيم (Bennett, 2006). في حين يمثل المستوى الاخير الافتراضات الاساسية التي تعني العقل الباطن، والإعتقادات، والتصوّرات، والأفكار، والمشاعر التي تمثل المستوى الأعمق للثقافة وتعتبر مصدر القيم والافعال (Roman-Velazquez, 2005: 69). وتمثل الافتراضات الاساسية الصور التفسيرية التي يستخدمها العاملين لإدراك الحالات، والنشاطات، والعلاقات إنسانية، ولتشكيل قاعدة العمل الجماعي (van Maanen and Barley 1985). تعكس هذه الافتراضات الإعتقادات العميقة جدا التي ترتبط من الناحية التاريخية لتأسيس المنظمة (Bennett, 2006) وتتصف بصعوبة تغييرها.

ثانياً. مداخل قياس الثقافة التنظيمية Approaches of organizational culture measuring
من اجل دراسة مظاهر الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع بعض المتغيرات التنظيمية، فان الباحثين سعوا اتجاه تحديد وقياس انواع متنوعة منها. وان أي محاولة لقياس الثقافة التنظيمية ضمن مصطلحات الابعاد الاساسية يمكن ان تكون محاولة تقييم ناقصة (Newstrom & Davis, 1993) لان الثقافة هي بالاحرى بناء معقد وغير ملموس. والسؤال المتعلق بكيفية قياس الثقافة التنظيمية كان يدور في قلب النقاش العلمي بين العلماء والممارسين التنظيميين لوقت طويل (Kaiser & Keiner, 2007). وبالرغم من أن هناك اهتمام كبير حول موضوع الثقافة التنظيمية لكن قضية قياس ومقارنة هذا المفهوم هي قضية صعبة في أحسن الأحوال (Newstrom & Davis, 1993).
وعلى أي حال، ففي الادبيات هنالك مدخلان اساسيان متوفران لقياس الثقافة التنظيمية. الاول هو نوعي (Qualitative Approach)، وهذا المدخل يعكس وجهة النظر الداخلية لأعضاء المنظمة (Delobbe, Haccoun & Vandenberghe, 2000). وبعبارة اخرى فان الباحث في المدخل النوعي يصبح غاطساً في الثقافة وينشغل في الملاحظة المعمقة اتجاه العامل (المشارك) (Roman-

(Velazquez, 2005: 71). ويعطي المدخل النوعي الباحث (المحقق) وجهة نظر ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمنظمة (Denison, 1996)، الغنية بالتفاصيل (Delobbe, et al., 2007)، ويكون خلالها الباحث فهم معمق للعمليات الفريدة ضمن كل منظمة (Marinova, 2005: 131). وبغض النظر عن هذه المنافع التي يقدمها هذا المدخل الا ان هناك نقطتي ضعف: أ- ان الابعاد الثقافية التي تحدد في بيئة (وسط) واحدة خلال هذا المدخل هي خاصة وتمييزية ولا ترتبط بالضرورة بسياق بيئة اخرى، ب- هذا غير قادر على تقديم معلومات عن الثقافة التنظيمية متماسكة وقابلة للربط مع مخرجات اساسية مثل الاداء التنظيمي والسلوك الفردي للعاملين (3: Delobbe, et al., 2007). علاوة على ذلك هذا المدخل قد يكون محدود في تعميم النتائج التي يحصل عليها ضمن منظمة معينة لمجموعة مختلفة من المنظمات (Marinova, 2005: 131). واحد نقاط الضعف المهمة للمدخل النوعي تتمثل بان الباحث يستهلك الكثير من الوقت والكلفة في معالجة جمع وتحليل البيانات (Roman-Velazquez, 2005). اما المدخل الثاني فهو المدخل الكمي لقياس الثقافة التنظيمية. وهذا المدخل يعتمد على استمارة الاستبيان كأداة اساسية لتقييم ابعاد الثقافة التنظيمية المحددة. انه يمكن من اجراء المقارنات المتعددة عبر المنظمات ومن دراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الاخرى (Delobbe, et al., 2007: 3) وتسهل من عملية تعميم النتائج. ويعد الغرض الاساسي للمدخل الكمي تحديد الابعاد الاساسية (الانواع) التي تتصف بها الثقافة التنظيمية وهناك عدد متنوع من الادوات الكمية التي استخدمت لقياس الثقافة التنظيمية والتي طورت من قبل الباحثين. وعلى الرغم من ان المدخل الكمي يقدم نتائج مفيدة وذات مغزى بخصوص دراسة مظاهر محددة الا انه لا يخلو من المحددات. فهذا المدخل يغادر مسألة الفهم المعمق اتجاه كل ثقافة تنظيمية محددة لمنظمة ما وكذلك يفقد لفرصة تطوير نظرية جديدة (Marinova, 2005: 131).

وفي ضوء ما جاء اعلاه، فان هناك سؤال اساسي يمكن ملاحظته وهو أي من المداخل اعلاه هو الافضل؟ في الحقيقة كلا المدخلان يمتلك نقاط ضعف ونقاط قوة فالباحث يمكن ان يختار المدخل الملائم بالاعتماد على اهداف وطبيعة دراسته. فعلى سبيل المثال اذا كان الهدف من الدراسة هو قياس ابعاد ثقافية محددة في منظمة ما او مجموعة من المنظمات المختلفة فان الاداة الكمية هي الاداة الملائمة. والباحث يمكن ان يستخدم ايضا المدخل الكمي في عملية اختبار الفرضيات وتطوير البناء النظري لان في المدخل الاخر وهو المدخل النوعي يكون هناك عدد كبير من دراسات الحالة التي يحتاج تحليلها وكثير من الوقت والاموال (Sackman, 1991). ان الشخص الذي يجري مراجعة للادبيات ذات العلاقة سوف يجد بوضوح بان المدخل الكمي يستخدم بشكل اكبر بكثير من المدخل النوعي في قياس الثقافة التنظيمية. وفي ضوء ما جاء اعلاه يمكن القول بان الدراسة الحالية ستستخدم المدخل الكمي باعتباره مدخل ملائم لاهداف البحث.

وقد قام الباحثان بمراجعة الادبيات ذات الصلة بالادوات الكمية لقياس الثقافة التنظيمية من اجل اختيار الاداة الملائمة للبحث وادناه جدول (3) يلخص ابرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية:

جدول (3)

ملخص لأبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية

| ت | اسم نموذج القياس | الباحث | الابعاد (او الانواع) الاساسية |
|---|--|--|---|
| 1 | محفة الثقافة التنظيمية The organizational culture profile (OCP) | O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991) | ١- الابداع ٢- التوازن ٣- التوجه نحو النتائج ٤- احترام العاملين ٥- العدائية ٦- التوجه للعمل الفرقي ٧- الاهتمام بالتفاصيل |

| | | | |
|--|--|---|----------|
| <p>١- الثقافة البناءة (الإنسانية، الانجاز، الانتساب، وتحقيق الذات) ٢- الثقافة الدفاعية الكامنة (الموافقة، التقليد، الاعتمادية والتجنب) ٣- الثقافة الدفاعية الهجومية (التعارض، القوة، التنافس والاعتدال)</p> | <p>Cooke & Lafferty (1986)</p> | <p>مقياس الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Inventory (OCI)</p> | <p>2</p> |
| <p>١- الشبكية (مؤازرة منخفضة واختلاط عالي) ٢- الممزقة (مؤازرة منخفضة واختلاط منخفض) ٣- المرتزقة (مؤازرة عالية واختلاط منخفض) ٤- التشاركية (مؤازرة عالية واختلاط عالي)</p> | <p>Goffee and Jones (1996)</p> | <p>نموذج Goffee and Jones</p> | <p>3</p> |
| <p>١- الانظام (التحويل، توجيه الفريق، وتطوير قابلية) ٢- التكيف (التغيير الخلاق، والتركيز على الزبون والتعلم التنظيمي). ٣- المهمة (الرؤية، توجهه وقصد ستراتيبي واضح، والاهداف والغايات) ٤- الاتساق (القيم، والاتفاق، والتناسق والتكامل)</p> | <p>Denison and Mishra (1995)</p> | <p>نموذج Denison</p> | <p>4</p> |
| <p>١- الثقافة الهرمية ٢- الثقافة الابداعية ٣- ثقافة القبيلة ٤- ثقافة السوق</p> | <p>(e.g., Quinn & Rohrbaugh, 1981; Quinn & Kimberly, 1984; Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Freeman, 1991)</p> | <p>اداة تقييم الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</p> | <p>5</p> |

المصدر : من اعداد الباحثان

ثالثاً. أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)

طورت هذه الاداة عن طريق سلسلة من الدراسات (e.g., Quinn & Rohrbaugh, 1981; Quinn & Kimberly, 1984; Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Freeman, 1991) وتعتمد جذورها الفكرية على نموذج القيم التنافسية (The Competing Values (CVF) Framework) للفاعلية التنظيمية الذي طور بشكل تطبيقي من قبل Quinn and Rohrbaugh (1981). وقد اتى العديد من الباحثين على نموذج القيم التنافسية (CVF) كطريقة نافعة ومفيدة

للتبصر في دراسة الثقافة التنظيمية (e.g., Cameron & Freeman, 1991; Quinn & Spreitzer, 1991; Denison & Spreitzer, 1991; Zammuto & Krakower, 1991) وقد أكد (Chin-Loy and Mujtaba (2007: 15) بان اطار القيم التنافسية معروف بشكل شائع للباحثين والدارسين كاداة فعالة لقياس ومقارنة ثقافة ما مع ثقافة اخرى. ووفقاً لـ Cameron and Freeman (1991) فان الاساس النظري لـ (CVF) اشتق من النماذج الاصلية لعلم النفس الذي طور من قبل Jung (1923). وهذا الاطار (CVF) لم يقتصر على الفاعلية التنظيمية (Quinn & Rohrbaugh, 1983)، فوفقاً (Denison and Spreitzer (1991: 3) فان هذا الاطار وسع لنموذج الاشكال التنظيمية لـ (Quinn & Hall, 1983)، ودورات الحياة التنظيمية لـ (Quinn & Cameron, 1983)، ونموذج الادوار القيادية لـ (Quinn, 1984).

واداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) هي اداة مختبرة وذات مصداقية عالية لتشخيص الثقافة التنظيمية التي صممت من قبل الباحثان الأمريكيان Kim S. Cameron and Robert E. Quinn كاطار نظري وتطبيقي لفهم الثقافة التنظيمية (Cameron & Quinn, 1999). وتقيس هذه الاداة ست جوانب للثقافة التنظيمية هي : الخصائص المهيمنة (dominant characteristic)، والقيادة التنظيمية (Organizational Leadership)، وادارة العاملين (management of employees)، التماسك المنظمي (organizational glue)، والتركيز الاستراتيجي (strategic emphases) و معايير النجاح (criteria of success). وكل اربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من اربع انواع للثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية). ويجب ان يوزع المجيب 100 نقطة لهذه الاداة ضمن الجوانب الست التي تم ذكرها. ويقوم اطار قيم التنافس على العمل على تشخيص القيم المختلفة للثقافة التنظيمية بالاعتماد على محورين اساسين (انظر الشكل (1)) في ضوء المؤشرات الاساسية للمنظمات الفاعلة. وتعكس هذه المحاور التوتر والتضارب التنافسي الموجود في أي نظام انساني (Denison & Spreitzer, 1991). ووفقاً (Cameron and Quinn (1999) فان المحور العمودي يعكس المدى الذي يكون فيه هيكل المنظمة مركز على المرونة والديناميكية او الاستقرار والسيطرة (التنافس بين التغيير والاستقرار)، اما المحور الافقي فيشير الى المدى الذي تركز فيه المنظمة على التوجه الداخلي والتكامل او التوجه الخارجي والتكيف (الصراع بين داخل المنظمة والبيئة الخارجية). وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين ينتج اربع انواع من الثقافات التنظيمية، يمكن توضيحها من خلال الاتي :

١- ثقافة القبيلة Clan Culture

تمتاز ثقافة القبيلة باللا رسمية واللامركزية وتوجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل (Miller,2004:36)، ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلاقتي، اما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق (Quinn & Rohrbaugh,1981:128). وأساليب الإتصال ضمن هذه الثقافة علائقية وأفقية في التوجه اما عمليات إتخاذ القرارات فتتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية. والمنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل (Denison & Spreitzer, 1991: 5).

٢- ثقافة الابداع Adhocracy Culture

اما ثقافة الابداع فتمتاز باللا رسمية واللامركزية ايضاً اما التركيز المنظمي فيها فيكون نحو الخارج وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية، وخصائصها تتضمن التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر والابتكار، اما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار (Miller,2004:37)، والنمط القيادي السائد

هو النمط الابتكاري الذي يأخذ بالمخاطرة والتغيير (Brooks,2007:29). ووفقاً Denison and Spreitzer (1991: 5) فإن النمو والدافعية والابداع والتنوع هي عوامل محفزة في المنظمات التي تعتمد الثقافة الابداعية. ففي هذه الثقافة يكون الالتزام للتجريب والابداع مثل الصمغ الذي يربط الافراد العاملين معاً (Widjaja, Eringa & Gehrels, 2007).

٣- ثقافة السوق Market Culture

فيما يخص ثقافة السوق فتمثل توجهاتها الرئيسة نحو انجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس وتتأبها علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج (Parker & Bradley,2000:128-129) ، وترتكز على خارج المنظمة ورسمية ومركزية وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى ، وتعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية ، وتركيزها الاساسي يتجه نحو الربح من خلال المنافسة والانجاز، اما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الانجاز وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق (Brooks,2007:30). ان اساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية ومتجه نحو الانجاز والنتائج. والمنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والانجاز الناجح للاهداف المحددة مسبقاً عوامل تحفيزية للعمل (Denison & Spreitzer, 1991: 6).

٤- الثقافة الهرمية Hierarchy Culture

وأخيراً فإن الثقافة الهرمية (البيروقراطية) تمتاز بالرسمية والمركزية والتوجه المنظمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة ، وتوجهاتها الرئيسة تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة ، اما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب ، وتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة (Miller,2004:40). وسائل الاتصال ضمن هذه الثقافة تكون منظمة وعمودية في التوجه اما عمليات اتخاذ القرارات فتتصف بالمركزية. والمنظمات الهرمية تشترك بتشابه مع المنظمات البيروقراطية المعقدة (Denison & Spreitzer, 1991: 6).

شكل (1) القيم المختلفة للثقافة التنظيمية



The Competing Values Framework, Cameron and Quinn (1999: 32)

رابعاً. تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية: التوجه نحو التغيير
تتعلق عملية تشخيص الفجوة الثقافية من حقيقة ادارية معروفة تفيد بان " ما يمكن قياسه يمكن ادارته وبالتالي يمكن تغييره". وعليه فان البناء الفكري لمفهوم فجوة الثقافة التنظيمية يقوم على اساس قياس الثقافة التنظيمية في ضوء مفاهيم تحديد القيم والافتراضات السائدة في المنظمة المبحوثة. وتهدف المنظمات المعاصرة من قضية تشخيص فجوة ثقافتها التنظيمية الى تحديد المسار المستقبلي الذي يضمن لها امكانية تغيير ثقافتها التنظيمية بغية الدخول في مضمار التنافس في بيئة الاعمال بكل جدارة. فمعظم الباحثون المهتمون بموضوع الثقافة التنظيمية امثال (e.g., Cameron & Freeman, 1991; Quinn & Spreitzer, 1991; Denison & Spreitzer, 1991; Zammuto & Krakower, 1991) يلوحون بحقيقة جوهرية تبين بان الثقافة الحالية التي تتبناها المنظمة قد تكون في اغلب الاحيان العامل الاساس في فشلها في بيئة التنافس مع المنظمات الاخرى. فالقيم والافتراضات التي تكون ملائمة للبناء التشغيلي والاستراتيجي للمنظمة حالياً قد تكون عامل محدد ومقيد لعمل المنظمة مستقبلاً لان بيئة العمل تحيطها دوامة التغيير الديناميكي. وضمن هذا الصدد يؤكد (Cameron, 2004) بان المنظمات التي تدرك حقيقة اهمية تشخيص فجوة ثقافتها التنظيمية بغية تغييرها بما يخدم مستقبل اعمالها يجب ان تقوم بثلاث خطوات اساسية هي :

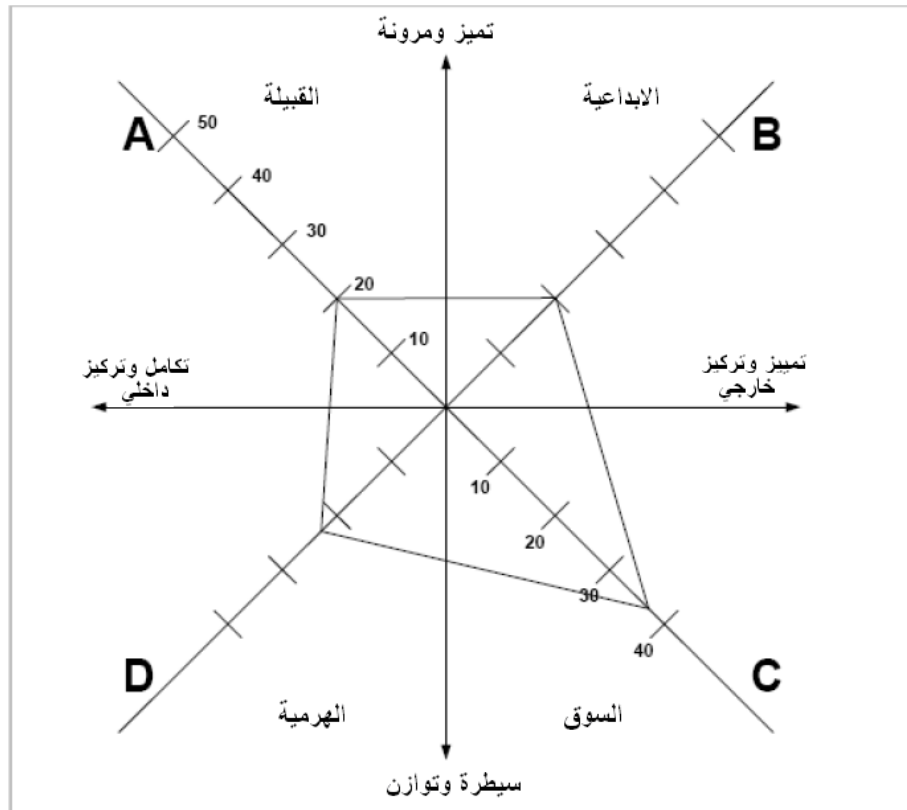
أ- قياس الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة

تتضمن هذه الخطوة مجموعة من الاجراءات التطبيقية تتمثل بتحديد مدخل واداة قياس الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة حالياً. وكما ذكر سابقاً فان امام المنظمة او الباحث خياران اما المدخل الكمي او المدخل النوعي اللذان لكل منهما منافع ومساوئه. كما ذكر ايضا مجموعة الادوات التي يمكن اختيارها لتحقيق هذا الهدف. حيث تقوم المنظمة او الباحث باستخدام هذه الاداة لتحديد التوجه الثقافي الحالي للمنظمة في ضوء اراء الافراد العاملين داخل المنظمة الذين يعكسون هذا التوجه الموجود.

وفي البحث الحالي تم اختيار المدخل الكمي باعتماد اداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) التي تقيس ست جوانب للثقافة التنظيمية هي : الخصائص المهيمنة ، والقيادة التنظيمية ، وادارة العاملين ، التماسك المنظمي ، والتركيز الاستراتيجي و معايير النجاح. وكل اربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من اربع انواع للثقافة التنظيمية هي (ثقافة القبيلة ، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية). وفي ضوء استمارة الاستبيان الخاصة بهذه الاداة يقوم المستجيب (العاملون في المنظمة) بتحديد الثقافة المهيمنة داخل المنظمة التي تحدد على رسم بياني في ضوء 100 نقطة التي يحددها المستجيب. والشكل (2) يقدم مثال عن كيفية قياس الثقافة الحالية للمنظمة.

ب- قياس الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلاً للمنظمة

وفقاً لما يوضحه (Cameron, 2004) ، فمن الناحية التطبيقية فان هذه الخطوة تعتمد على نفس الاداة التي استخدمت لقياس الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة لكن الاختلاف يكمن في طريقة طرح السؤال على المستجيب. ففي هذه الحالة يطرح السؤال الاتي على المجيب : **اذا كانت منطمتك مستقبلاً في حالة ازدهار ورفاهية ، فحتى تحقق النجاح المشير وتنجز طموحاتها العليا - وئقل خلال خمس سنوات- فما هي نوع الثقافة التنظيمية المطلوبة؟** وبنفس الطريقة يتم ايضا رسم الثقافة التنظيمية المستقبلية للمنظمة على الرسم البياني الذي وضح في الشكل (1) اعلاه .
شكل (2) الثقافة التنظيمية (شكل افتراضي)



(A (القبيلة) = 20، B (الابداعية) = 20، C (السوق) = 37، D (الهرمية) = 23)

ج- تحديد فجوة الثقافة التنظيمية

يقصد بفجوة الثقافة التنظيمية حالة الانحراف والاختلاف بين القيم والافتراضات السائدة حالياً في عمل وسياسة المنظمة وبين القيم والافتراضات المرغوبة والمطلوبة مستقبلاً للمنظمة حتى تحقق اهدافها الاستراتيجية. ومن الناحية العملية تحدد هذه الفجوة في ضوء الخطوة أ والخطوة ب. فعندما يتم تحديد الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة والعمل على رسمها على نفس المخطط البياني الذي تم توضيحه في الشكل (1) سوف نتمكن من تأشير فجوة الثقافة التنظيمية الموجودة. وهذه الخطوة هي خطوة جداً مهمة لأنها الأساس في رسم سياسة التغيير التي سوف تتبناها المنظمة لتغيير ثقافتها التنظيمية مستقبلاً.

د- عملية تغيير الثقافة التنظيمية

يعد تغيير الثقافة التنظيمية هدف صعب جداً تحقيقه، ليس فقط لأن الثقافة هي غير مدركة بشكل واسع لكن لأنها مجموعة من التفسيرات المشتركة والقيم والانماط الشائعة داخل المنظمة التي من الصعب تعديلها. وعلى أي حال عندما تجد المنظمة بان تغيير الثقافة هي هدف مرغوبة ومطلوب لتحقيق اهدافها بعيدة الامد فان اعضاء المنظمة يمكن ان ينشغلو في مجموعة من الخطوات التي سوف تضع عملية تغيير الثقافة موضع التنفيذ (Cameron, 2004). ومخرجات هذه الخطوات هي عملية لتحريك ثقافة المنظمة من المواقف الحالي الى الحالة المستقبلية المفضلة. وهذه الخطوات تعتمد في الحقيقة على عمل الكثير من الباحثين الذين وصفوا تداخلات عملية التغيير الثقافي الناجحة التي تستهدف من قبل المنظمة. وهذه الخطوات تبدأ التغيير في العمليات الفردية والتنظيمية والمحادثات واللغة والرموز والقيم والتي ليس أي واحدة منها على انفراد تضمن امكانية حدوث التغيير للثقافة لكن في مجموعها هي تخلق تعامل كبير اتجاه تغيير الثقافة الاساسية في المنظمة.

ويقدم (Cameron, 2004) سبع خطوات مهمة اتجاه عملية تغيير الثقافة التنظيمية :

١- توضيح المعنى *Clarifying meaning*

ان الخطوة الاولى في عملية تغيير الثقافة التنظيمية تتمثل بتحديد ماذا يعني وماذا لايعني لعملية تغيير ثقافة المنظمة. فالتحرك اتجاه نوع محدد من الثقافة لا يعني بان الثقافات الاخرى يجب ان تترك او ان تهمل. انه يعني فقط بان تركيزات خاصة يجب ان توضع على عوامل محددة اذا تغيير الثقافة اتجه ليكون ناجحاً. فالاسئلة التي تعنون عند تحديد ماذا يعني تغيير الثقافة وماذا لا يعني يتضمن : ما هي المزايا التي يجب التركيز عليها اذا الثقافة اتجهت نحو النقطة المفضلة؟ وما هي الخصائص التي يجب ان تكون مهيمنة في الثقافة الجديدة؟ وماهي المزايا التي يجب ان تخفض او تترك عند التحرك بعيداً عن نقطة (ثقافة) محددة؟ وما هي الخصائص التي سوف يتم الاحتفاظ بها؟ وما هي النقاط المهمة التي يجب التركيز عليها في الثقافة الحالية حتى لو تم التحرك اتجاه ثقافة اخرى؟

٢- تحديد القصص *Identifying stories*

ان الخطوة الثانية في عملية تغيير الثقافة التنظيمية تتمثل بتعريف واحدة او اثنان من الحوادث الايجابية او الاحداث التي تصور القيم الاساسية التي سوف تميز الثقافة المستقبلية للمنظمة لان الثقافة التنظيمية توصل بشكل افضل من خلال القصص. وذلك يكون من خلال عرض الحوادث الحقيقية والاحداث او القصص التي تساعد الافراد العاملين بالشعور باحساس واقعي اتجاه القيم الثقافية التي سوف تسود في المنظمة مستقبلاً. كم انها تساعد في بلورة المشاعر الشبيهة في مثل هكذا ثقافة جديدة وكيف سيكون تصرفهم وسلوكهم في ضوء هذا التغيير. وعليه فان القيم الرئيسية والتوجهات المرغوبة والمبادئ السلوكية التي سوف تميز الثقافة الجديدة سيتم توصيلها بشكل واضح من خلال القصص دون أي وسيلة اخرى. و لاتساعد هذه القصص فقط في عملية توضيح التغيير الثقافي المحتمل ولكن ايضا الافراد سيكونون قليلي القلق اتجاه التحرك في ثقافة غير معروفة لهم مستقبلاً عندما يحملو معهم افكار من الثقافة الماضية.

٣- تحديد المبادرات الاستراتيجية *Determining strategic initiatives*

تتضمن المبادرات الاستراتيجية النشاطات التي سوف يبدأ العمل بها والتي يتم إيقافها وتحسينها. فهي تتمثل بالأفعال المصممة لأجراء التغييرات الرئيسية التي سوف تحقق التغيير الثقافي. أي ما هي الأشياء الجديدة التي يجب ان تبدأ؟ وما هي النشاطات التي سوف يتم إيقافها؟ ومعظم المنظمات تواجه صعوبات بالغة في عملية إيقاف بعض النشاطات قياساً بعملية البدء بنشاطات جديدة. بالإضافة الى تحديد ما هي تغييرات تخصيص الموارد لعمل هذا المضمون؟ وما هي الموارد الجديدة التي سوف تكون مطلوبة؟ وما هي العمليات والأنظمة التي يحتاج تصميمها او إعادة تصميمها لتدعم مبادرات التغيير؟ وبأي طرق يمكن رفع وتعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة والتي تساهم بالنتيجة في خلق ميزة تنافسية مستدامة؟

٤- التعرف بالمنافع الصغيرة *Identifying small wins*

ان القاعدة التي تخص المكاسب الصغيرة تتمثل بإيجاد بعض الأشياء التي يمكن تغييرها بسهولة والعمل على تغييرها والاعلان عن تغييرها داخل المنظمة. ومن ثم نجد الأشياء الأخرى التي تكون أيضاً سهلة في التغيير ونعمل على تغييرها ومن ثم نشرها والاعلان عنها وهكذا. اذ تخلق النجاحات الصغيرة قوة دافعة في الاتجاه المرغوب وتمنع مقاومة التغيير لان نادراً ما يعمل الناس على مقاومة التغييرات الصغيرة والإضافية. فعندما يرى الأفراد بان بعض الأشياء تغيرت حتى وان كانت ضيقة في نطاقها فان احساس من التقدم والانجاز يخلق لديهم ويساعد ذلك الاحساس على بناء دعم للتغييرات الأساسية الأكثر والأكبر. لكن يجب الاخذ بالاعتبار بان اخطاء كبيرة سوف تحدث اذا ضلت المنظمة معتمدة على ستراتيجية المكاسب الصغيرة لان عملية التغيير تحتاج هذه الاستراتيجية كخطوة ممهدة ودافعة ليس أكثر.

٥- المقاييس والمعالم الحرفية *Measures and Milestones*

تعد عملية تحديد المؤشرات الرئيسية للنجاح وما يجب قياسه وكيف يتم قياسه جزء مهم وحرص في عملية التغيير. وتعتبر نقطة الضعف المهمة في معظم عمليات التغيير - خصوصاً عندما يكون هدف التغيير ذو طبيعة انسانية غير شكلي وغير ملموس مثل الثقافة التنظيمية- هو اهمال المقاييس المادية الملموسة المتعلقة في تحديد حالة التقدم والانجاز التي حصلت في عملية تغيير الثقافة التنظيمية. فالتغيير يتطلب التعرف على مؤشرات النجاح في تغيير الثقافة وكذلك التعرف على مؤشرات التقدم خلال كل فترة زمنية. اذ يحتاج نظام جمع البيانات ان يكون مصمم كأطار زمني لتقييم النتائج. فالذي يمكن قياسه يحصل على الاهتمام، اذ ان المبادرات والنتائج الرئيسية يجب ان يكون لها عمليات قياس مرتبطة معها.

٦- الاتصال والرموز *Communication and symbols*

بالتأكيد ان مقاومة التغيير الثقافي سوف تحدث داخل المنظمة، فطريقة حياة الافراد الأساسية سوف يتم تحديها وتغييرها وكذلك طبيعة العمل والعيش المألوفة والمعتادة سوف تعدل. ولان تغيير الثقافة التنظيمية سوف يشمل جوانب اساسية في عمل المنظمة فمن المؤكد ان تتولد مقاومة كبيرة اتجاه عملية التغيير هذه. لذلك فان ايجاد عملية التغيير الثقافي تمثل اداة حرجية ومهمة في مساعدة الية منع مقاومة التغيير وكذلك توليد الالتزام اتجاهه. فعملية توضيح اسباب التغيير الثقافي هي قضية جداً مهمة ومفيدة اذ تعد خطوة فاعلة في توليد الالتزام والمواقف الايجابية اتجاه عملية تغيير الثقافة داخل المنظمة.

٧- تطوير القيادة *Leadership development*

تتطلب كل التغييرات التنظيمية قيادة وابطال ومالكون. فالتغيير الثقافي لا يحدث بشكل عشوائي او بشكل غير مقصود في المنظمات، فانه يتطلب قادة يتوجهون بضمير وبنات اتجاه عملية التغيير. فالكثير من التركيز كتب على دور القادة في عملية التغيير. وعلى أي حال فان هناك نقطتان جوهريتان يجب ان تتخذ ، الاولى تتمثل بان كل جانب من عملية التغيير الثقافي - على سبيل المثال كل مبادرة استراتيجية او كل عملية اتصال والخ- تحتاج قائد بطل او شخص ما يقبل تملكه لتنفيذ التغيير الناجح. ثانياً، ليس فقط يجب ان يكون القادة الحاليون ابطال في عملية التغيير الثقافي ولكن أيضاً مجموعة من القادة يجب ان يتم اعدادهم للمستقبل لقيادة المنظمة عندما يوضع التغيير الثقافي

موضع التنفيذ. فالمقدرات القيادة الجديدة التي سوف تتطلب في المستقبل في الثقافة المفضلة والمرغوبة يجب ان تحدد. وهذا يحتاج الى الافصاح عن الاختلاف بين متطلبات القيادة الحالية والقيادة المستقبلية. لذلك فان نشاطات التدريب والخبرات المطورة وفرص التدريب يجب ان تحدد لتطویر المقدرات القيادية المطلوبة. ويجب ان تترافق عمليات الاختيار مع نقاط القوة المطلوبة في الثقافة المستقبلية.

الجانب العملي للبحث

اولا. مقياس البحث

١- الاتساق الداخلي لمقياس البحث

اعتمد البحث الحالي على **إداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)** التي تتكون من ست ابعاد اساسية كل بعد يتضمن اربع بدائل (A = ثقافة القبيلة، B= الثقافة الابداعية، C= ثقافة السوق، D= الثقافة الهرمية). ويعمل الافراد عينة البحث على اكمال الاجابة على مقياس (OCAI) بتقسيم 100 نقطة بين هذه البدائل الاربعة بالاعتماد على المدى الذي يعتقدون فيه بان هذا البديل يمثل الثقافة الموجودة او المرغوبة للمنظمة. وبالطبع فان الرقم الاكبر يعطى للبديل الذي يمثل الثقافة التي تمتلكها المنظمة او التي يرغبون بها مستقبلاً. ونتاج الـ (OCAI) يتم الحصول عليها عن طريق حساب معدل اجابات عينة البحث لكل بديل من البدائل الاربعة. والجدول (4) يلخص ابعاد مقياس (OCAI) ومعاملات كرونباخ الفا لكل بعد وللمقياس ككل. وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.75-0.94) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.75) (Nunnally & Bernstein, 1994)، والتي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي.

جدول (4)

ملخص ابعاد مقياس البحث

| البعد | عدد الفقرات | مصدر المقياس | الرمز | كرونباخ الفا |
|------------------------------|-------------|-------------------------|-------|--------------|
| الخصائص المهيمنة | 4 | (Cameron & Quinn, 1999) | DC | 0.87 |
| القيادة التنظيمية | 4 | | OL | 0.94 |
| ادارة العاملين | 4 | | ME | 0.75 |
| التماسك المنظمي | 4 | | OG | 0.77 |
| التركيز الاستراتيجي | 4 | | SE | 0.84 |
| معيان النجاح | 4 | | CS | 0.81 |
| اداة تقييم الثقافة التنظيمية | 24 | | OCAI | 0.84 |

٢- التحليل العاملي التوكيدي: الصدق البنائي لمقياس البحث

استخدم الباحثان اسلوب معادلة النمذجة البنائية (SEM) (Structural Equation Modeling) وهو ما يطلق عليه بالتحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بنائها في ضوء أطر نظرية سابقة (MacCallum & Austin, 2000). ويعد التحليل العاملي

التوكيدي (CFA) Confirmatory Factor Analyzes أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية وبعكس التحليل العاملي الاستكشافي يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة (Hewitt, et al., 2004)؛ وتتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latent Variable أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية ، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الاحصائي (LISREL). وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج (المستهلكة من قبل النموذج) تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة ومنها كما هو في الجدول (5):

جدول (5)

مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لنموذج المعادلة الهيكلية

| ت | المؤشرات | قاعدة جودة المطابقة |
|----|---|---------------------|
| ١- | النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df | اقل من 5 |
| ٢- | حسن مطابقة المؤشر <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i> | اكبر من 0.90 |
| ٣- | مؤشر المطابقة الطبيعي <i>Normed Fit Index (NFI)</i> | اكبر من 0.90 |
| ٤- | مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i> | اكبر من 0.95 |
| ٥- | مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i> | بين 0.08-0.05 |

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على (Chan et al.,2007)

ويقسم البحث هذا الاجراء الى ست خطوات ، كل خطوة لبعد من ابعاد مقياس (OCAI) :

١- الخصائص المهيمنة (DC)

تشير مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (3) الى صحة افتراض أن الـ (4) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن (المتغير الذي يكون غير قابل للقياس) مع كل فقرة من الفقرات ، والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.40). (Costello& Osborne,2005).

٢- القيادة التنظيمية (OL)

تشير مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (4) الى صحة افتراض أن الـ (4) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن (المتغير الذي يكون غير قابل للقياس) مع كل فقرة من الفقرات ، والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع يمكن الحكم على صدق العبارات.

٣- ادارة العاملين (ME)

تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (5) الى صحة افتراض أن الـ (4) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن مع كل فقرة من الفقرات يمكن الحكم على صدق العبارات.

٤- التماسك التنظيمي (OG)

تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (6) الى صحة افتراض أن الـ (4) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن مع كل فقرة من الفقرات يمكن الحكم على صدق العبارات.

٥- التركيز الاستراتيجي (SE)

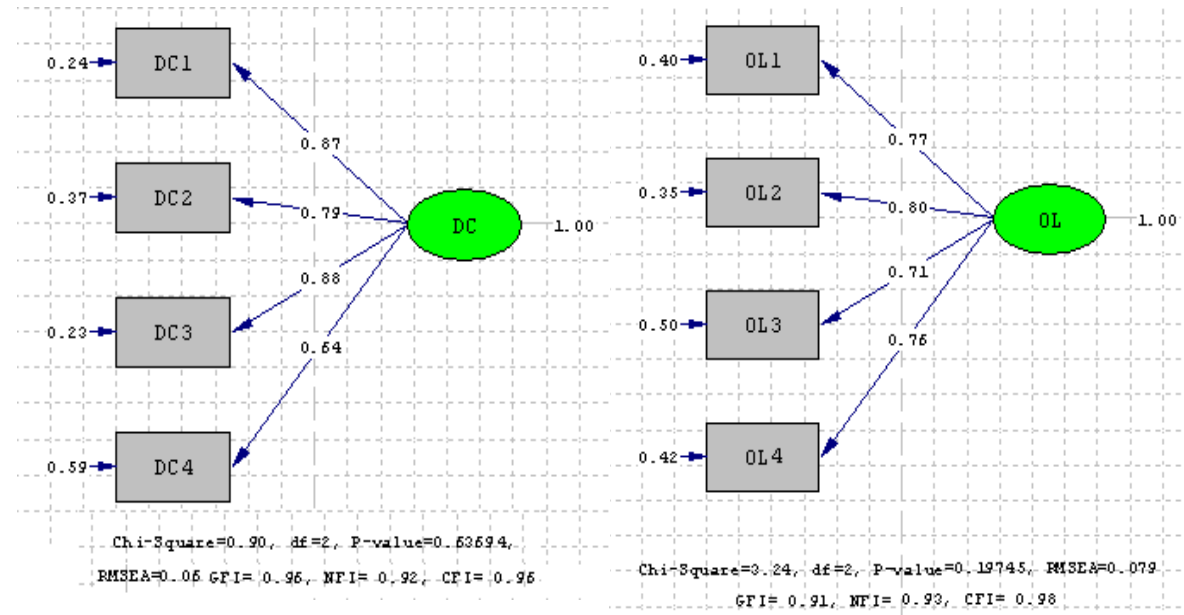
تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (7) الى صحة افتراض أن الـ (4) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن مع كل فقرة من الفقرات يمكن الحكم على صدق العبارات.

٦- معيار النجاح (CS)

تشير مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (8) الى صحة افتراض أن الـ (4) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن مع كل فقرة من الفقرات يمكن الحكم على صدق العبارات.

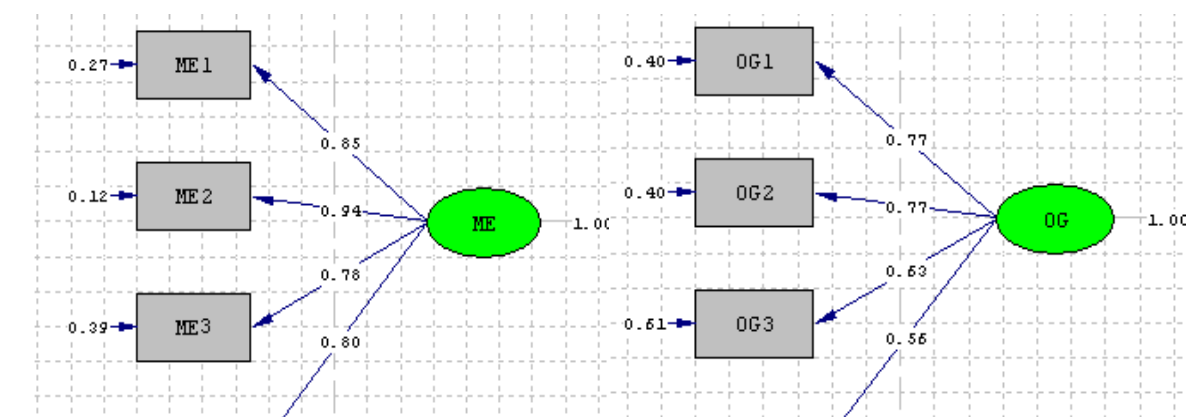
ثانياً. الوصف الاحصائي

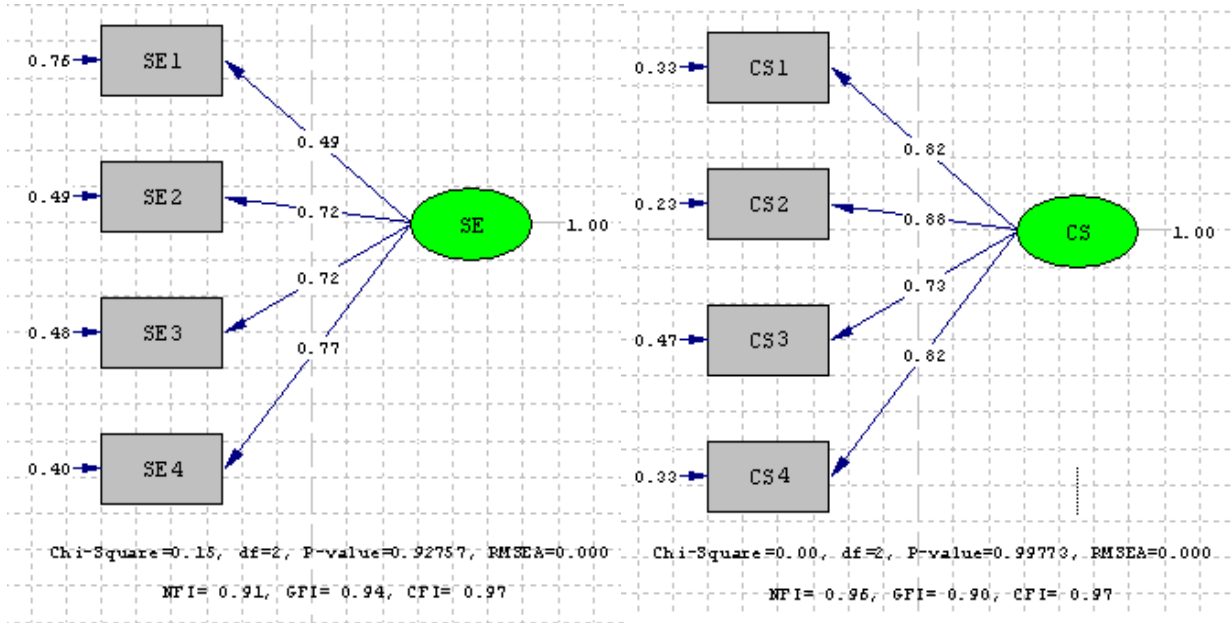
يظهر الجدول (6) الوصف الاحصائي المتعلق بالبدايل الاربعة للثقافة التنظيمية (القبيلة، الابداعية، الهرمية والسوق). ويتضمن هذا الجدول حجم العينة والقيمة العظمى والقيمة الصغرى والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. ويمثل الوسط الحسابي لكل بديل مجموع قيم الابعاد الست الخاصة بذلك البديل مقسوم على ستة. ويشمل هذا الجدول على اجابات عينة البحث الخاصة بالثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المنظمة المبحوثة والثقافة المفضلة والمرغوبة مستقبلاً. اذ يلاحظ في جانب الثقافة الحالية للمنظمة بان الثقافة الهرمية قد حصلت على اعلى متوسط حسابي من قبل المجيبين عينة البحث التي بلغت (55.3) في حين حصلت الثقافة الابداعية على ادنى متوسط حسابي بلغ (5.3).



شكل (3) نموذج القياس لبعده الخصائص المهيمنة

شكل (4) نموذج القياس لبعده القيادة التنظيمية





شكل (7)
نموذج القياس لبعء التركيز الاستراتيجي

شكل (8)
نموذج القياس لبعء معيار النجاح

جدول (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيم العظمى والصغرى لكل بديل

| S.D. | Mean | Maximum | Minimum | N | البديل |
|---------|----------------|---------|---------|---|-----------|
| 12.3456 | 10.2232 | 25.000 | 0.000 | | A الحالية |
| 9.6743 | 5.2851 | 15.500 | 0.000 | | B الحالية |
| 10.2563 | 29.1711 | 45.000 | 5.000 | | C الحالية |
| 6.9985 | 55.3201 | 100.000 | 15.000 | | D الحالية |
| | 100.000 | | | | المجموع |

تم الحصول على المتوسط الحسابي من خلال جمع الابعاد الستة المتعلقة بالبديل المعني ومن ثم قسمتها على ستة لكل فرد، وبعد ذلك يتم استخراج مجموع هذه القيم لكل الافراد ومن ثم قسمتها على مجموع الافراد عينة البحث

دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد

| | | | | |
|---------|----------------|---------|--------|-----------|
| 16.9643 | 52.7601 | 100.000 | 20.000 | A المفضلة |
| 10.5643 | 24.7445 | 75.000 | 15.500 | B المفضلة |
| 8.0674 | 16.7321 | 35.000 | 0.000 | C المفضلة |
| 8.9963 | 5.7632 | 15.500 | 0.000 | D المفضلة |
| | 100.000 | | | المجموع |

الحالية (A القبيلة) = 10.2 ، B (الابداعية) = 5.3 ، C (السوق) = 29.1 ، D (الهرمية) = 55.3=

المفضلة (A القبيلة) = 52.8 ، B (الابداعية) = 24.7 ، C (السوق) = 16.7 ، D (الهرمية) = 5.8=

ثالثاً. تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية

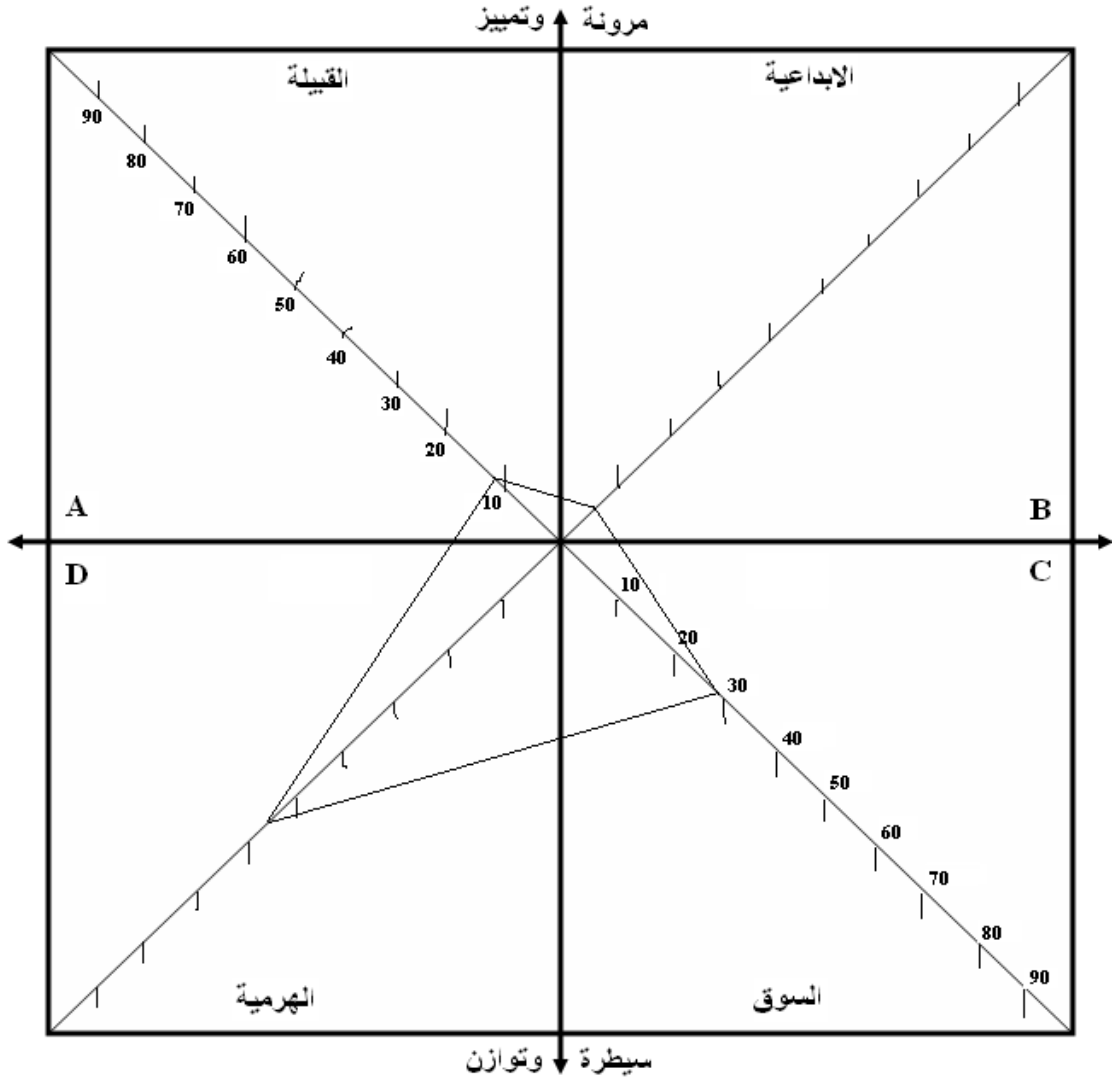
تتضمن عملية تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية للمنظمة المبحوثة ثلاث خطوات اساسية تعتمد على بيانات الوصف الاحصائي الظاهرة في الجدول (6) وكالاتي:

١- قياس الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة المبحوثة

يتم رسم البيانات الموجودة في الجدول () والمتعلقة فقط بالثقافة الحالية (A القبيلة) = 10.2 ، B (الابداعية) = 5.3 ، C (السوق) = 29.1 ، D (الهرمية) = 55.3 على الرسم البياني ذو الارباع الاربعة (Four-Quadrant Plot) في الشكل (9). اذ يلاحظ من خلال الشكل بان الثقافة المهيمنة في المنظمة المبحوثة هي الثقافة الهرمية (D).

٢- قياس الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلاً للمنظمة

في ضوء البيانات الظاهرة في الجدول (6) والمتعلقة فقط بالثقافة المفضلة والمرغوبة مستقبلاً (A القبيلة) = 52.8 ، B (الابداعية) = 24.7 ، C (السوق) = 16.7 ، D (الهرمية) = 5.8 يتم رسم شكل بياني ذو الأرباع الأربعة كما في الشكل (10). اذ يلاحظ من خلال الشكل بان ثقافة القبيلة (A) هي الثقافة المهيمنة في التفضيل مستقبلاً حسب اجابات عينة البحث.

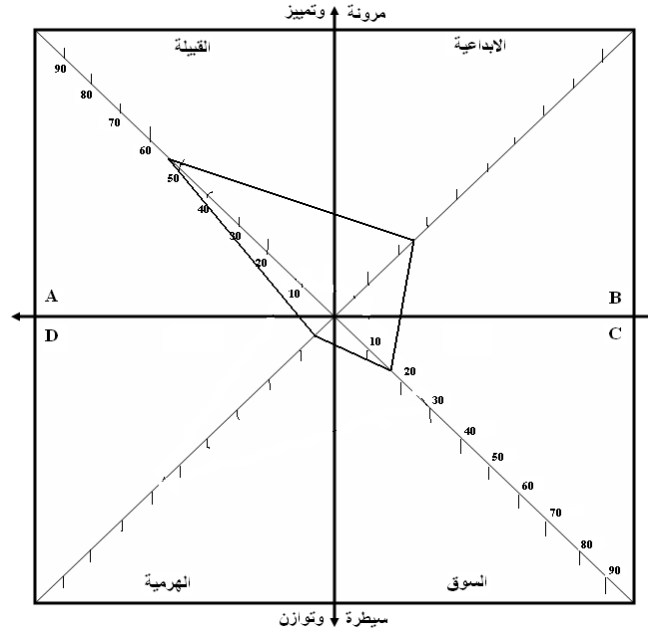


شكل (9)

قياس الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة المبحوثة

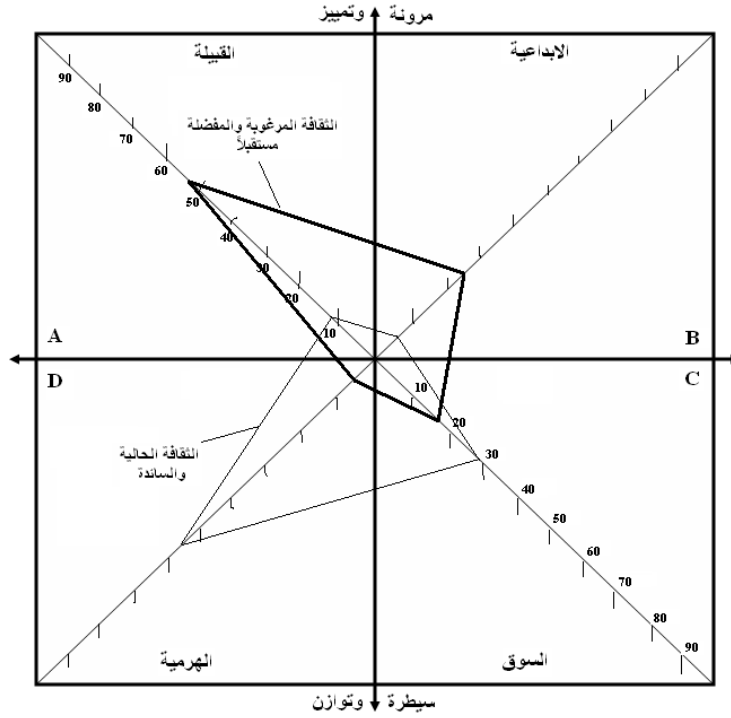
٤- تحديد فجوة الثقافة التنظيمية

في ضوء الخطوة ١ و ٢ اعلاه يمكن ان تحدد فجوة الثقافة التنظيمية للمنظمة المبحوثة وذلك عن طريق رسم شكل بياني ذو ارباع اربعة يدمج بين الثقافة الحالية السائدة في المنظمة والثقافة المستقبلية المفضلة والمرغوبة لعمل المنظمة. ويبين الشكل (11) فجوة الثقافة التنظيمية للمنظمة المبحوثة اذ يلاحظ ان الفجوة والاختلاف والانحراف هو بشكل اساسي بين اتباع المنظمة حالياً ثقافة هرمية (بيروقراطية) في حين تحتاج مستقبلاً للعمل بشكل ناجح ثقافة القبيلة.



شكل (10)

قياس الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلاً للمنظمة



شكل (11)

تحديد فجوة الثقافة التنظيمية

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

- ١- في ضوء بيانات التحليل العاملي التوكيدي المتعلقة بالصدق البنائي لمقياس البحث يمكن الحكم على اداة تقييم الثقافة التنظيمية بانها اداة ذات مصداقية عالية يمكن تطبيقها في البيئة العراقية والبيئات المشابهة.
- ٢- اظهرت نتائج الوصف الاحصائي بان افراد عينة البحث يؤكدون عدم توفر القيم والمعتقدات التي تتصف بها الثقافة الابداعية داخل المنظمة المبحوثة. فنقاطتها لا تمتاز بالديناميكية والابتكار ، فالأفراد فيها لا يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة . انها لا تركز على اكتساب الموارد الجديدة او مواجهة التحديات وتجربة الاشياء الجديدة والتغلب عن الفرص القيمة.
- ٣- كما اشارت نتائج الوصف الاحصائي بان اجابات عينة البحث تبين بان الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تطويره محدود ضمن قيم وثقافة الجامعة التي يعملون فيها. فالاعمال لا تنفذ ضمن نطاق روح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة ، فالأفراد العاملين في الاغلب يفتقدون الى الالتزام والاحترام المتبادل والثقة العالية.
- ٤- وتظهر نتائج اجابات عينة البحث بان الثقافة الهرمية التي يطلق البعض عليها بالثقافة البيروقراطية هي الثقافة السائدة حالياً في المنظمة المبحوثة. اذ يلاحظ افراد عينة البحث في ضوء اجاباتهم بان الخصائص المهيمنة في ثقافة الجامعة هي الرسمية ، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد. فالتركيز الاستراتيجي ينصب على الاداء والاستقرار والكفاءة والعمليات وتعتبر عملية تخفيض التكاليف وزيادة كفاءة العمل المعيار الذي يحكم خلاله على نجاح العمل داخل المنظمة المبحوثة.
- ٥- وقد اشارت نتائج اجابات عينة البحث بان على المنظمة التي يعملون فيها ان تسعى الى تغيير الثقافة المهيمنة لديها لانها لاتلائم عمل المنظمة مستقبلاً من اجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية. فعليها ان تتحول من الهرمية الى ثقافة القبيلة فالتركيز يبقى داخلي لآكن التغيير يحدث على مستوى التحول من التوازن والاستقرار الى التميز والابداع.

ثانياً. التوصيات

أي عملية تغيير ناجحة تقوم بها المنظمة تحتاج الى برنامج مخطط ومصمم بصورة فاعلة بغية تحقيق اهداف هذا التغيير. وعملية التغيير الثقافي هي عملية تغيير تنظيمي ولكن من نوع خاص وصعب ، انها تحتاج الى مشاركة كل الجهود ومن كل الاطراف داخل المنظمة بغض النظر عن منصبهم ودورهم.

في ضوء ما جاء في الاستنتاجات اعلاه فان المنظمة المبحوثة بحاجة الى عملية تغيير ثقافي خلال الفترة الزمنية القادمة. وحتى لا يخرج عن الاطار العلمي فان مثل هكذا تغيير يحتاج الى برنامج عمل. وخلال النقاط ادناه سيحاول الباحثين تقديم مجموعة من الخطوات بغية اجراء هذا التغيير وبالاعتماد على التوصيات التي قدمها الباحثون اتجاها اجراء أي عملية تغيير ثقافي:

١- مرحلة التهيئة والاعداد

تتضمن هذه المرحلة اربع خطوات اساسية :

- أ- اقامة اجتماع موسع على مستوى مجلس الجامعة : دائماً يبدأ تخطيط عملية التغيير الناجح من قمة المنظمة لانها تمثل العقل المفكر والمدير لشؤونها. فخلال هذه الخطوة فان على رئيس الجامعة منظمة البحث القيام باجراء اجتماع خاص وموسع لمجلس الجامعة يضم كافة عمداء الكليات والاشخاص الاخرين ضمن مجلس الجامعة. يتم خلال هذا الاجتماع مناقشة قضيتين اساسيتين الاولى تتعلق بنتائج البحث الحالي من خلال الاطلاع على خصائص وطبيعة الثقافة المهيمنة حالياً في الجامعة ومناقشة كذلك خصائص وطبيعة الثقافة المرغوبة والمفضلة مستقبلاً بشكل مفصل وموسع. كما يجب خلال الاجتماع تحديد فريق ذو خبرة لمتابعة تنفيذ برنامج التغيير الثقافي داخل الجامعة يطلق عليه فريق التغيير الثقافي.

ب- اقامة اجتماع على مستوى مجالس الكليات : خلال الاجتماع الاول على مستوى الجامعة يتم الاتفاق ما بين اعضاء مجلس الجامعة على اجراء اجتماعات على مستوى مجالس الكليات الهدف من هذا الاجتماع التعريف ببرنامج التغيير المزمع اجراء وتحديد حالة التهيء النفسي والعاطفي اتجاه هذا التغيير. ويقوم مجلس الكلية بتوجيه رؤساء الاقسام على اقامة اجتماع على مستوى مجالس الاقسام. كما يتم توجيه المعاون العلمي والاداري في كل كلية باجراء اجتماع بالاقسام المنطوية تحت هيكلهم التنظيمي.

ت- اقامة اجتماع على مستوى الاقسام والشعب والوحدات : خلال هذا الاجتماع يتم التعريف بالقيم الثقافية السائدة حالياً في الكلية وبالقيم المفضلة والمطلوبة مستقبلاً بغية تحقيق اهداف المنظمة. كما يجب الابلاغ عن نية المنظمة باجراء برنامج تغيير شامل لتقافة الجامعة تضامني في جهودة.

ث- تطوير القيادة : . التغيير الثقافي لا يحدث بشكل غير مقصود في المنظمات، فانه يتطلب قادة يتوجهون بضمير وبثبات اتجاه عملية التغيير. وهناك نقطتان جوهريتان يجب ان تأخذ بالحسبان ، الاولى تطوير القادة الحاليين والتأكد من تقبلهم لبرنامج التغيير ، وثانياً اعداد وتطوير قادة مستقبليين للعمل ضمن اطار القيم الثقافي المستقبلية للجامعة من خلال ترشيح واختيار الافراد الكفوءين والمناسبين للتغيرات التي سوف تحدث.

ج- توفير الموارد اللازمة : تحتاج عملية التغيير الثقافي موارد مالية ومادية وبشرية لاجراءها بشكل ناجح. ويجب ان يقوم الفريق المكلف بهذا البرنامج باعداد خطة وموازنة بهذه الموارد بغية توفيرها.

٢- مرحلة التنفيذ

بعد التعريف بعملية التغيير الثقافي المزمع اجراءها من قبل الجامعة تأتي خطوة التنفيذ. هذه الخطوة تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية (Cameron, 2004) تكون من مسؤولية كل رئيس قسم علمي او مدير شعبة او وحدة او عميد كلية وما شابه ذلك:

أ- توضيح المعنى : على كل رئيس قسم او مدير شعبة او وحدة او أي شخص اخر في دور المسؤولية القيام بتوضيح ما يجب تغييره من قيم ومعتقدات وفلسفة وما لا يتم تغييره. فخلال البحث الحالي لاحظنا بان بعض القيم الثقافية سوف لانقوم بتغييرها خلال برنامج التغيير بل ان هنالك بعض القيم الثقافية المحددة التي سوف يتم تغييرها.

ب- تعريف القصص : يجب ان يستعين المدراء ذوي العلاقة بالاتصالات كوسيلة فاعلة لتحقيق التغيير الناجح وخير اداة للاتصال في نطاق الثقافة التنظيمية هي عملية رواية القصص. فمثلاً الثقافة المفضلة مستقبلاً للجامعة مجتمع البحث تتمثل بتقافة القبيلة لذا فان على المدراء رواية القصص التي تعبر عن اهمية العنصر البشري واهمية الاهتمام به وكيفية الاعتماد به. فمثل هذه القصص تعزز ادراك العاملين وتثبت اعتقادهم بفاعلية التغيير.

ت- تحديد المبادرات الاستراتيجية : من اجل ازالة او اضافة بعض القيم والمعتقدات الثقافية للمنظمة المبحوثة فان عملية تحتاج القيام ببعض النشاطات وايقاف بعض النشاطات. فمثلاً اذا ارادت الجامعة ان تعزز مبادئ المشاركة والعمل الفرقي في ثقافتها فعليها ان تبادر باصدار تعليمات تؤكد على ممارسة الانشطة بشكل جماعي (اعتماد اللجان) وليس فرادي وكذلك الاخذ برأي المرؤسين قبل اتخاذ قرار.

ث- التعريف بالمكاسب الصغيرة : تحتاج الجهات المسؤولة عن عملية التغيير الثقافي البدء بالبحث عن الامور السهلة في التغيير من اجل تحفيز العاملين وتشجيعهم على اجراء التغييرات المعقدة والكبيرة في قيمهم ومعتقداتهم.

ج- اعتماد المقاييس: يجب ان يحدد المدراء عدداً من المعايير والمقاييس لتحديد مدى نجاح بعض نشاطات التغيير خلال كل فترة زمنية.

٣- مرحلة المتابعة والتنفيذ

تتضمن هذه المرحلة قيام فريق التغيير الثقافي الذي اعد مسبقاً لمتابعة ومراقبة خطوات عملية التغيير الثقافي في الجامعة. وتحتاج هذه العملية اعتماد المعايير سواء كانت الاهداف التي تم التخطيط لها او المقارنة مع جهات اخرى. وفي ضوء هذا يقوم الفريق بتحديد حالات الانحراف وبيان اسبابها وطرق معالجتها وتصحيحها.

المصادر

- 1- Bennett, E. (2006). How organizational culture and change are embedded in an organization's intranet. Unpublished dissertation, University of Georgia.
- 2- Brooks ,M.,G.,(2007) " Organizational Leadership in Academic Libraries:Identifying Culture Types And Leadership Roles" , Unpublished dissertation , Marshall University, college of education and human services , Huntington ,West Virginia .
- 3- Brown, A. (1998) Organizational Culture 2. ed. Harlow: Prentice-Hall
- 4- CA: Jossey-Bass.
- 5- Cameron, K. (2004). A Process for Changing Organizational Culture. Chapter published in Michael Driver (Ed.) The Handbook of Organizational Development.
- 6- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 7- Cameron, K.S. and Ettington, D.R. (1988) "The conceptual foundations of organizational culture." Higher Education: Handbook of Theory and Research, (356-396). New York: Agathon.
- 8- Cameron, K.S. and Freeman, S.J. (1991) "Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness." Research in Organizational Change and Development, Volume 5, pages 23-58. Greenwich, CT: JAI Press.
- 9- Chin-Loy, C. & Mujtaba, B. (2007). The Influence of Organizational Culture on the Success of Knowledge Management Practices with north American Companies. International Business & Economics Research Journal Volume 6, Number 3, 115- 128
- 10- Cooke, R.A. & Lafferty, J.C. (1986). Level V: Organizational Culture Inventory-form III Plymouth, MI: Human Synergistics. corporate transition, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- 11- Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7, 1-9.
- 12- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000a). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Cambridge, MA: Perseus Books.

- 13- Delobbe, N., Neuve, L. , Haccoun, R. Vandenberghe, Ch. (2007). Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument.
- 14- Denison, D. & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science* / Vol. 6, No. 2, 204-223
- 15- Denison, D. & Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, VOL. 5, 1-21.
- 16- Denison, D. R. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21: 619-654.
- 17- Deshpande, Rohit, and Frederick Webster. "Organizational Culture and Marketing:
- 18- Fralinger, B. & Olson, V. (2007). Organizational Culture at the University Level: A Study Using the OCAI Instrument. *Journal of College Teaching & Learning* – November 2007 Volume 4, Number 11, PP. 85-98
- 19- Friesen, M., Farquhar, M. & Hughes, R. (2008). The Nurse's role in promoting a culture of patient safety. *ANA Continuing Education*.
- 20- Goffee , R. & Jones, G. (1996). What holds the modern company together? *Harvard Business Review*, 133-148.
- 21- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 22- Hewitt AK, Foxcroft DR, McDonald J. Multitrait-multimethod confirmatory factor analysis of the Attributional Style Questionnaire. *Pers Indiv Dic.* 2004;37:1483-91
- 23- Kaiser, S. & Keiner, R.(2007). Culture and Tacit Knowledge in Sport Organizations. *Institute of Sport Economics and Sport Management*.
- 24- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. NY: Free Press.
- 25- MacCallum, R. & Austin, J. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annu. Rev. Psychol.*, 51:201–226.
- 26- Marinova, S. (2005). An organizational culture perspective on role emergence and role enactment. Unpublished dissertation. University of Maryland, College Park
- 27- McLaughlin, P. (2006). Exploring aspects of organizational culture that facilitate radical product innovation in a small mature company, Unpublished Dissertation, Cranfield University, School of Management.
- 28- McManus, D. & Loughridge, B. (2002). Corporate information, institutional culture and knowledge management: a UK university library perspective. *New Library World*, VOL. 103, N. 1180, PP. 320-327
- 29- Miller, V., (2004)," An examination of contemporary marketing practices used by organizations with different culture types : A test of the convergence theory in the US and Cote d'Ivoire" , Unpublished dissertation , J.Mack Robinson college of business , Georgia University

- 30- Newstrom, J. & Davise, K. (1993), *Organizational Behavior; Human Behavior at Work: team work* Ninth Edition, Von Hoffman press, North America.
- 31- Nummelin, J. (2008). *Measuring organizational culture in construction sector finnish sample*. VTT Technical Research Centre of Finland
- 32- O'reilly, Ch., Chatman, J. & Caldwell, D. (1991). *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit*. *Academy of Management Journal*, VOL. 34, NO. 3, 487-516
- 33- Park, H., Ribiere V., & Schulte, W. (2004). *Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success*. *Journal of Knowledge Management*, VOL. 8, NO. 3, PP. 106-117
- 34- Parker, R. & Bradley, L. (2000). *Organizational culture in the public sector*. Report for the Institute of Public Administration Australia.
- 35- Quinn, R. & Cameron, K. (1983). *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness; Some preliminary evidence*. *Management Science* , 29, 33-51
- 36- Quinn, R. (1984). *Applying the competing values approach to leadership* . In J.G. Hunt, R. Stewart , C.A. Schriesheim, & D. Hosking (Eds.), *Managed work and leadership : international perspective* . New York : Pergamon.
- 37- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis*. *Management Science*, 29, 363-377.
- 38- Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (1991). *The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational culture on Quality of Life*. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.
- 39- Quinn, R.E. and Rohrbaugh, J. (1981) "A special model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis." *Management Science*, 29: 363-377.
- 40- Quinn, RE & Kimberley, JR 1984, 'Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for
- 41- Ravasi, D. & Schultz, m. (2006). *Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture*. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 3, 433-458
- 42- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- 43- Román-Velázquez, J. (2005). *An Empiric Study of Organizational Culture Types and their Relationship with the Success of a Knowledge Management System and the Flow of Knowledge in the U.S. Government and Nonprofit Sectors*. Elsevier Butterworth-Heinemann publications.
- 44- Sackman, S. (1991). *Uncovering culture in organizations*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 295-317.

- 45- Schein, E. H. (1997). Organizational culture and leadership (2nd ed.). San Francisco,
- 46- Schein, E. H. (1999). The corporate culture survival guide. San Francisco: Jossey-Bass.
- 47- Schein, E.H. (1992), Organizational Culture and Leadership (Second edition), Jossey-Bass , San Francisco.
- 48- Tharp, B. (2005). Four Organizational Culture Types. Haworth, Inc.
- 49- van Maanen, J., and Barley, S. "Cultural organization: fragments of a theory," in: Organizational Culture, P. Frost (Ed.), Sage, Beverly Hills, CA, 1985, pp. 31-53.
- 50- Widjaja, D., Eringa, K. & Gehrels, S. (2007). The types of organizational culture of middle-sized restaurants in the Netherlands suitable for placing Indonesian student trainees. Jurnal Manajemen Perhotelan, vol. 3, no. 1: 26-33
- 51- Yeung, Arthur K. O., J. Wayne Brockbank, and David O. Ulrich. (1991). "Organizational Culture and Human Resources Practices: An Empirical Assessment." Research in Organizational Change and Development 1991;5:59–81.
- 52- Zammuto, R. & Krakower, Y. (1991). "Quantities and qualitative studies of organizational culture" In R. W. Woodman and W. A. Passmore (Eds.), Research in Organizational Change and Development , Vol.5: 83-114. Greenwich, CT: JAI Press

إداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)

١- الخصائص المهيمنة (DC)

جامعتي جداً..... (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

| ت | العبارة | نقطة..... |
|---------------|--|-----------------|
| ١- | تهتم بالجوانب الشخصية للفرد ، فهي بمثابة عائلة كبيرة | نقطة..... |
| ٢- | ديناميكية وتمتاز بالابتكار ، فالإفراد فيها يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة | نقطة..... |
| ٣- | رسمية ، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد | نقطة..... |
| ٤- | متوجهة للإنتاج ، فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو انجاز العمل | نقطة..... |
| المجموع الكلي | | 100 نقطة |

٢- القيادة التنظيمية (OL)

القيادات التعليمية في الجامعة تهتم بان تكون (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

| ت | العبارة | نقطة..... |
|---------------|----------------------------------|-----------------|
| ١- | ناصحة و ميسرة و ابوية | نقطة..... |
| ٢- | ريادية و ابداعية وتأخذ بالمخاطرة | نقطة..... |
| ٣- | انتاجية و تنافسية و تدير الصعاب | نقطة..... |
| ٤- | منسقة و منظمة و ذات خبرة كفوءة | نقطة..... |
| المجموع الكلي | | 100 نقطة |

٣- ادارة العاملين (ME)

النمط الاداري في جامعتي يمتاز..... (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

| ت | العبارة |
|---------------|---|
| ١- | بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة |
| ٢- | بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز |
| ٣- | بمراقبة الاداء واقدمية المنصب وامكانية التنبؤ |
| ٤- | الانجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الاهداف |
| المجموع الكلي | |
| 100 نقطة | |

٤- التماسك المنظمي

الشيء السائد في جامعتي هو التركيز على (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

| ت | العبارة |
|---------------|---|
| ١- | الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي |
| ٢- | الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز |
| ٣- | القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليها |
| ٤- | الانتاج وتحقيق الأهداف والتقدم |
| المجموع الكلي | |
| 100 نقطة | |

٥- التركيز الاستراتيجي (SE)

تأكد جامعتي على (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

| ت | العبارة |
|---------------|--|
| ١- | تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة |
| ٢- | اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الاشياء الجديدة والتغلب عن الفرص القيمة |
| ٣- | الاداء والاستقرار والكفاءة والعمليات |
| ٤- | الأفعال التنافسية والانجاز وتحقيق الأهداف وقياسها |
| المجموع الكلي | |
| 100 نقطة | |

٦- معيار النجاح (CS)

تعرف جامعتي النجاح على اساس (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

| ت | العبارة |
|---------------|--|
| ١- | تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الانسانية |
| ٢- | امتلاك الخدمات الاحداث والتميزة فهي قائدة للخدمات التعليمية والابداع |
| ٣- | اختراق السوق والحصة السوقية وقيادة السوق المنافسة |
| ٤- | الكفاءة وتخفيض تكاليف الانتاج والجدولة والتسليم الموثوق |
| المجموع الكلي | |
| 100 نقطة | |