

أثر التغيير الثقافى باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (O.C.A.I) على تحسين الأداء التنظيمى

(دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران)

د. محمد على محمد داود
دكتوراه فلسفة الإدارة العامة

المخلص

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التغيير الثقافى باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (O.C.A.I) على تحسين الأداء التنظيمى بالشركة القابضة مصر للطيران.

أعتمد هذا البحث على المنهج الوصفى التحليلى والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميدانى فى جمع البيانات بواسطة استمارة الاستقصاء وتحليلها إحصائياً، بالإضافة الى الدراسات النظرية وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر المتوفرة لبناء الخلفية النظرية للدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة فى العاملين بالإدارة العليا للشركة القابضة مصر للطيران ، وقد شمل هذا المجتمع 150 مفردة، وقد أعمدت الدراسة على العينة العشوائية وقوامها 108 مفردة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة سعى الشركة محل الدراسة إلى تغيير ثقافتها المهيمنة- الثقافة البيروقراطية- لأنها لاتلائم طبيعة عملها مستقبلاً وكذا تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى ضرورة تغيير تلك الثقافة وتبنى ثقافة القبيلة، التى تتسم بوجود مناخ تنظيمى ملائم لتمكين العاملين، من خلال التأكيد على قيم العمل الجماعى والمشاركة وأسلوب إدارى يقوم على الود والوثام وقيادة أبوية محفزة وموجهة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، قياس الثقافة التنظيمية، فجوة الثقافة التنظيمية، الأداء التنظيمى.

Abstract

The study aims to analyze the role of cultural change using the tool (O.C.A.I) in improving the organizational performance of the Egypt Air company.

This research was based on the descriptive analytical approach, which includes the use of the field method in the collection of data by the survey form and its statistical analysis, in addition to theoretical studies, referring to the references and sources available to build the theoretical background of the study, and the study community is represented in the senior management of the holding company Egypt Air, this community included 150 elements., and the study was based on the random sample of 108 elements.

The results of the study indicated the need for the company to change its dominant culture - bureaucratic culture - because it does not suit the company's future work in order to achieve its strategic objectives, and the opinions of the sample of the study pointed to the need to change that culture and adopt the culture of the clan, It is characterized by an organizational environment in which employees can be empowered, by emphasizing the values of collective action and participation and a management style based on friendliness, harmony and stimulating and guided parental leadership.

Keywords: organizational culture, measurement of organizational culture, organizational culture gap, organizational performance.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

1- المقدمة:

نتيجة للمتغيرات البيئية المتسارعة التي يشهدها عالم اليوم، خرجت بعض المنظمات من مجال المنافسة نتيجة قصور أدائها التنظيمي لعدم مواكبتها لتلك المتغيرات، وتعد عملية التغيير الثقافي عملية ضرورية لأي تحسين أو تطوير للأداء التنظيمي، فالمنظمات التي تسعى إلى البقاء يجب أن تهتم بتغيير ثقافتها التنظيمية حيث تمثل تلك الثقافة قوة محركة للسلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة، فكلما كانت الثقافة ملائمة مع تطلعات الأهداف الاستراتيجية للمنظمة كلما حفزت تصرفات وسلوك العاملين بما يخدم تحقيق هذه الأهداف.

وتتجه الدراسة الحالية إلى بناء إطار منهجي ونظري يوضح الحاجة إلى عملية تشخيص الفجوة الثقافية للمنظمات وأهمية دراستها وتحديد الوسائل التي يمكن أتباعها بهدف تقليل تلك الفجوة، وقد قدمت الدراسة إطار عملي يوضح آلية تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية باستخدام أداة (O.C.A.I) بالتطبيق على الشركة القابضة مصر للطيران، حيث تعمل تلك الأداة على تشخيص ثقافة الشركة الحالية وتحديد الثقافة المفضلة مستقبلاً، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد فجوة الثقافة التنظيمية التي تقود عملية التغيير التي يجب ان تتبعها الشركة لتحسين أدائها التنظيمي.

2- المشكلة البحثية:

أصبحت سياسة وفلسفة التغيير حقيقة واضحة في كافة المنظمات التي ترغب في تحسين أدائها، وقد تجسدت صور هذا التغيير باعتماد بعض المداخل الإدارية الحديثة ، ورغم أن تلك المبادرات صادقة في توجهها ومضمونها إلا أنها تفتقد إلى حقيقة وهي أن كل عملية تغيير ناجحة تحتاج إلى عملية تغيير ثقافي استباقية. ووفقاً لما أشار إليه (Pratikno, 2021)

بالاتفاق مع دراسة (Theopilus,2021) فإن جميع الجهود الساعية للتغيير التنظيمي تفشل في أغلب الأحيان نتيجة للفهم الخاطئ لأهمية التغيير الثقافي في نجاح عمليات التغيير داخل المنظمة، أو أن المنظمات تحافظ على استمرار ثقافتها التنظيمية، وهو ما يشكل أحد الجوانب المهمة لمشكلة البحث الحالي.

وفى ضوء ذلك تتمثل المشكلة البحثية فى ضعف الأداء التنظيمي للشركة القابضة مصر للطيران نتيجة قصور التوجه نحو تغيير ثقافتها التنظيمية الحالية لتلائم مع المتغيرات البيئية المختلفة.

3- أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيسى للدراسة فى قياس الثقافة التنظيمية للشركة القابضة مصر للطيران وتشخيص فجوتها باستخدام أداة (O.C.A.I) وذلك من خلال:

- أ- قياس القيم الثقافية السائدة حالياً في الشركة محل الدراسة باستخدام أداة (O.C.A.I).
- ب- قياس القيم الثقافية المرغوبة والمفضلة مستقبلاً من قبل عينة الدراسة باستخدام أداة (O.C.A.I).
- ج- تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية للشركة محل الدراسة والعمل على تحديد الإجراءات الكفيلة بمعالجتها.

4- أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- أ- تؤدي الثقافة التنظيمية الفاعلة إلى إظهار السلوك الملائم للعاملين وتحفيزهم وإحكام عملية معالجة المعلومات، وهذه العناصر من الثقافة تشكل القيم والعلاقات الداخلية، التي تسهم في تكوين المعتقدات حول نماذج التصرف والسلوك المفضلة والأهداف المرغوبة ، والبحث الحالي يسعى إلى تحديد الوسائل اللازمة لتبنى الشركة محل الدراسة لثقافة تنظيمية فاعلة تسهم في تحسين أدائها التنظيمي .
- ب- من خلال مراجعة الأدبيات السابقة تبين للباحث ندرة الدراسات على المستوى العربي والمحلي التي تناولت عملية تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية وهذا يعد مساهمة جديدة لاثراء الأدب الإداري العربي.
- ج- يفيد البحث في تكوين فكرة متكاملة عن آلية تشخيص الثقافة التنظيمية الحالية للشركة محل الدراسة وتحديد الفجوة بينها والثقافة المفضلة مستقبلاً لتحسين أدائها التنظيمي.

5 - منهجية الدراسة.

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة كافة جوانب المدخل وتحليلها ويستخدم هذا المنهج بالتطبيق على الشركة القابضة مصر للطيران، وطبقا لذلك تتحدد النقاط التالية:

أ- مجتمع الدراسة وعينة البحث.

تتناول الدراسة أثر التغيير الثقافي باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (O.C.A.I) على تحسين الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة، ووفقاً لذلك تم تحديد مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العليا بالشركة، وقد بلغ مجتمع الدراسة (150) مفردة.

واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية، وقد تم تحديد حجم تلك العينة من خلال المعادله الإحصائية التالية: (حميدة، 2016، 188)

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث N مجتمع البحث (عدد العاملين 150) مفردة.

n حجم العينة.

Z 1.96 عند مستوى ثقة % 95 (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).

P نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة 50% للحصول على

أقصى حجم للعينة.

q النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).

E 0.05. الخطأ المسموح به.

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{150}} =$$

$$n = \frac{0.25}{[.000650] + \frac{0.25}{150}} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000650 + .00232} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000863} = 108$$

وطبقا لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (108) استمارة تم استعادة عدد (100) استمارة بنسبة (93.5%) ، وهى نسبة صالحة للتحليل الإحصائي وتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

ب- طرق جمع البيانات.

- بالنسبة للدراسة النظرية:

أعتمد الباحث فى دراسة النظرية على بعض المصادر المتمثلة فى الكتب، الدوريات، الأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية، التقارير الصادرة عن المؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.

- بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم جمع البيانات عن طريق استمارات أستقصاء تم إعدادها بناء على دراسة (Cameron,2011,36:37) وقد تم توجيه تلك الأستمارات إلى عينة البحث من العاملين بالإدارة العليا بالشركة محل الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بأسلوب المقابلات الشخصية.

ج- مقياس البحث.

تم أختيار مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Assessment Instrument (O.C.A.I) لقياس الفجوة الثقافية للشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك كما أشار (Acar, 2014) إلى صلابتها النظرية فى توحيد العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى، فضلاً عن انها أداة قياس مختبرة وذات مصداقية عالية، كما أنها ملائمة لأهداف وطبيعة البحث الحالى من حيث إمكانية استخدامها فى تحديد الفجوة الثقافية وألية التغيير الممكن أتباعها من قبل الشركة محل الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المتمثلة فى المتوسط الحسابى، الانحراف المعيارى، معاملى الصدق والثبات، ويلخص الجدول التالى أبعاد مقياس أداة (O.C.A.I) ومعاملات الثبات والصدق لكل بعد وللمقياس ككل.

جدول رقم (1)

أبعاد مقياس البحث ومعاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	البعد
0.93	0.87	4	الخصائص المهيمنة
0.97	0.94	4	القيادة التنظيمية
0.87	0.75	4	إدارة الموارد البشرية
0.88	0.77	4	التماسك التنظيمي
0.92	0.84	4	التركيز الإستراتيجي
0.90	0.81	4	معياري النجاح
0.92	0.84	24	أداة تقييم الثقافة التنظيمية

المصدر: النتائج الإحصائية لبرنامج Spss

ووفقاً للجدول السابق فقد تراوحت قيم معامل الثبات ما بين (0.75–0.94)، بينما تراوحت قيم معامل الصدق ما بين (0.87–0.97) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية مما يدل على أن المقياس يتصف بالاتساق الداخلي.

6- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

أ- **حدود الزمنية:** أقتصرت عملية جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة علي الفترة من عام 2020 إلي 2021، وهي فترة إعداد تلك الدراسة ويرى الباحث من وجهة نظره أن هذه الفترة كافية لتحقيق أهداف الدراسة.

ب- **حدود مكانية:** أقتصرت الدراسة على الشركة القابضة مصر للطيران نظراً لوجود عدد كبير من العاملين في نطاقها، وهو ما يمثل زيادة عدد مفردات مجتمع الدراسة بالإضافة إلى سهولة التواصل معهم.

ج - **حدود موضوعية:** تبحث هذه الدراسة أثر التغيير الثقافي باستخدام أداة تقييم الثقافة (O.C.A.I) على تحسين الأداء التنظيمي بالشركة القابضة مصر للطيران.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

1- الثقافة التنظيمية.

1/1 مفهوم الثقافة التنظيمية.

تُكسب الثقافة التنظيمية المنظمات سمات شخصية تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما توفر لها الإطار الذى يوضح المعايير التى يتم من خلالها أداء الأعمال باتقان، مما يحقق الاستقرار والنمو لتلك المنظمات.(مصباح، 2011، 9)

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى أنها تشكل أحد العناصر الأساسيه فى تحسين الأداء التنظيمى للمنظمات باعتبارها الوسط البيئى الذى تعيش فيه تلك المنظمات، حيث تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين بالالتزام والرضا الوظيفى والتعاون والتضامن فيما بينهم، كما إنها توجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، وزيادة الإنتاجية.(برحومة، 2012، 9)

وعلى الرغم من تناول العديد من الباحثين لمفهوم الثقافة التنظيمية بالتحليل إلا أنهم لم يتقنوا على مفهوم شامل لكافة مكوناتها، كما أن التركيز على بعض المكونات الثقافية دون الأخرى يحد من هذا المفهوم ولا يجعله أكثر شمولاً.

ونتيجة لذلك تناولت الدراسة مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها مركباً متفاعلاً الأجزاء يتكون من مكون فكرى، يتضمن القيم والمعتقدات ورؤية ورسالة المنظمة والقصص التنظيمية والأساطير والطقوس والرموز، يحدد ويوجه أنماط السلوك التى تحدث داخل المنظمة نتيجة تفاعل العاملين وبعضهم البعض، وكذا مكون مادية يتضمن كل ما تملكه أو تقنيه وتستخدمه المنظمة من أشياء مادية ملموسة يتم تطويرها وتنمية المعرفة المتعلقة بها بواسطة التكنولوجيا والتدريب.(Arora, 2017, 407: 412)

2/1 مكونات الثقافة التنظيمية.

فى ضوء المفهوم التى تبنته الدراسة للثقافة التنظيمية تتمثل مكونات الثقافة التنظيمية فيما يلى :

أ- المكون الفكرى.

يتكون المكون الفكرى للثقافة التنظيمية من القيم والمعتقدات ورؤية ورسالة المنظمة والقصص التنظيمية والأساطير والطقوس والرموز.

1- القيم.

القيم هى مجموعة من المعايير والأحكام تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة وتسهم بشكل كبير فى تحديد القرارات التى يتخذها على مدار حياته ، وتمثل إطاراً مرجعياً تتشكل وفقاً له أفكار الفرد وأفعاله، كما أن للقيم الإنسانيه أهميتها فى فهم وتفسير

الدوافع التى تقف وراء السلوك الإنسانى نظراً لتأثيرها على طموحات الأفراد وتحديدهم لاختياراتهم واتخاذ قراراتهم. (خالدية، 2019، 160)

2- المعتقدات.

هى عبارة عن تصورات الفرد ومعارفه حول شيء محدد فى ضوء ما مر به من خبرات وتجارب سابقة ينظم من خلالها سلوكه، وتمثل المسلمات والافتراضات والقواعد الأساسية التى يبنى عليها الفكر الإنسانى، وتحدد طبيعة العلاقات الإنسانىة داخل المنظمة. وليس من اللازم أن يكون الاعتقاد وليد حجة منطقية حيث ترجع كثير من المعتقدات السائدة إلى شيء من الثقة والتسليم بما قاله الآخرون فى الماضى أو الحاضر. (عبد العالى، 2018، 119)

3- الرؤية والرسالة.

الرؤية معتقد يتضمن الإدراك المستقبلى للمنظمة ويحدد الوجهة أو الغاية التى ترغب فى الوصول إليها، ويجب أن تكون رؤية المنظمة واضحة ومتماسكة لدى كافة العاملين، وأن تكون لديهم رؤية واحدة مشتركة تعمل كأداة تنسيقية فيما بينهم مما يساعد على صنع واتخاذ القرارات المناسبة فى ضوء هذه الرؤية. (الصغير، 2017، 37)

وينظر أحد الباحثين إلى الرسالة باعتبارها المسار الذى تتخذه المنظمة للوصول من وضعها الحالى إلى الغاية التى تتضمنها الرؤية، وتجسد الرسالة إحساساً بتوقعات تشارك فيها الإدارة العليا والعاملون بالمنظمة تخدم الشخصية المتفردة لها، وتتضمن مجالات أنشطة المنظمة ومنتجاتها وأسواقها وكذا أوجه تميزها وتوجهاتها الأساسية وفسفتها والتزاماتها تجاه عملائها، وأيضاً المعايير السلوكية الجوهرية التى تؤثر فى سلوك العاملين واتجاهاتهم لتحقيق الأداء الفعال. (وليد عبد الشافى، 2020، 84)

ويجب أن تتوافق رؤية ورسالة المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية لها مع الأخذ فى الاعتبار أنه لا توجد رؤية أو رسالة مثالية تصلح لكافة المنظمات أو حتى تصلح للمنظمة الواحدة طوال فترة حياتها التنظيمية، فهما يتغيران بتغير العوامل المحيطة بالبيئة الخارجية للمنظمة وكذا بالتغيرات التى تحدث فى البيئة الداخلية لها. (Emerald, 2017, 27)

4- القصة التنظيمية.

توضح القصة أهم خصائص الثقافة التنظيمية، فالقيم والمعتقدات لا يتم التعبير عنها بشكل مباشر وإنما تنعكس من خلال القصة التى يتداولها العاملون مما ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة. (عليان، 2012، 21)

5- الأساطير.

ترتبط كل منظمة بنسق من الأساطير يعبر عن الصورة الفكرية التي تحدد نواحي نشاطها الإنساني، وتقوم الأسطورة بتجسيد الثقافة لأنماط سلوكية وذلك بالنزول بمنظومة القيم والمعتقدات من مستوى التجريد إلى مستوى الواقع الذي يمثل أفراداً عملوا في هذه المنظمة أو يمكن أن يعملوا بها في المستقبل. (جلاب، 2011، 618)

6- الطقوس التنظيمية.

تشير الطقوس إلى سلوك رمزي مؤلف من مجموعة خطوات تظهر بشكل متسلسل ثابت يتكرر مع الزمن مما يؤدي إلى تدعيمه كعادات سلوكية راسخة ومن ثم يدعم القيم التي يهدف إليها ويعبر عنها. (سعد، 2010، 32)

وإيماء إلى ذلك تمثل الطقوس التنظيمية مجموعة الأنشطة الجماعية التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة وتمارس في المناسبات الخاصة بها وتعكس حدود السلوك المقبول فيما بينهم ودرجة تفاعلهم معه، وينظر إلى تلك الطقوس باعتبارها احتفاء بالقيم والمبادئ الأساسية التي قامت عليها المنظمة. (عليان، 2012، 22)

7- الرموز.

تعبر الرموز عن القيم والخبرات لمنظمة ما، وتعد بمثابة رسالة يمكن من خلالها قراءة المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية لتلك المنظمة. وتحاول كل منظمة أن تنمي نسق قيمها ومعتقداتها عن طريق رموز متعددة يمكن التعبير عنها بالكلمة المسموعة أو المكتوبة أو الصورة أو التمثال وغير ذلك من صور التعبير المختلفة، ويمرور الوقت تصبح تلك الرموز مألوفة ويتم مشاركتها بين جميع أعضاء المنظمة لتصبح جزءاً من شخصيتها المميزة. (مصباح، 2011، 31)

ب- المكون السلوكي.

يتمثل السلوك التنظيمي في سلسلة متعاقبة من الأفعال أو الاستجابات التي يعبر بها الفرد عن قبوله أو رفضه لمحاولات التأثير الموجهة إليه من عناصر البيئة المحيطة به سواء كانت بشرية أو مادية متأثراً بخصائصه الوراثية أو المكتسبة عن طريق التنشئة الاجتماعية (Terri.2015,2)

ج- المكون المادي.

يقصد بالمكون المادي للثقافة التنظيمية، كل ما يصنعه أو يستخدمه العاملون من أشياء مادية ملموسة يتم إدراكها بمعرفة الحواس المختلفة، ويجدر الإشارة إلى أن الأدوات المادية المستخدمة داخل المنظمات ليست هي الثقافة في حد ذاتها ولكن المعرفة الإنسانية المتصلة بتلك الأدوات وكيفية صنعها واستخدامها هي التي جعلت منها ثقافة. (خالدية، 2019، 164)

3/1 مداخل قياس الثقافة التنظيمية.

أتجه معظم الباحثين إلى أن تلك المداخل تتمثل فيما يلي: (عدمان، 1، 2019: 17)

أ- المدخل الوصفي.

يعتمد المدخل الوصفي عند قياسه للثقافة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية المتمثلة في المقابلات الشخصية أو الملاحظات، وعلى الرغم من تميز هذا المدخل في توفير معلومات متعمقة عن الثقافة التنظيمية إلا أنه قد وجهت إليه بعض الانتقادات على النحو التالي:

- عدم توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات البيئية المرتبطة بها مثل سلوك العاملين والأداء التنظيمي.

- قصور أسلوب المقابلة الشخصية في التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات التنظيمية، فقد تدفع المقابلة العاملين إلى الإجابة عن الأسئلة المطروحة عليهم وفقاً لما هو مقبول اجتماعياً وليس وفقاً لما هو مدرك لديهم، كما قد يعتمدون إعطاء إجابات لا تعكس معتقداتهم وأراءهم لإعطاء انطباع جيد عن مستواهم وثقافتهم.

- يصعب استخدام أسلوب الملاحظة كوسيلة للتعرف على القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، كما أنه يشجع العاملين على التصرف بصورة مختلفة وبشكل أفضل في الغالب.

ب- المدخل الكمي.

يعتمد هذا المدخل على أسلوب قوائم الاستقصاء كأداة أساسية للتعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية، وعلى الرغم من توجيه بعض الانتقادات لهذا المدخل مثل عدم ملاءمة أو قصور الأبعاد الثقافية المطروحة في قائمة الاستقصاء، إلا أنه يتميز بالمزايا التالية:

- إعطاء نتائج موضوعية، حيث يشجع أسلوب الاستقصاء العاملين على التعبير عن قيمهم ومعتقداتهم الشخصية والتنظيمية بوضوح كما يدركونها وذلك ليقينهم بأن هويتهم غير محددة بتلك القوائم.

- يساعد المدخل الكمي على ربط الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، واعتمدت الدراسات على هذا المدخل لتمييزه بموضوعية النتائج.

4/1 أداة تقييم الثقافة التنظيمية (O.C.A.I).

أستخدم الباحثون عدة نماذج لقياس الثقافة التنظيمية في المنظمات المختلفة من أهمها، نموذج دينسون، نموذج مخزون الثقافة، أداة تقييم الثقافة (O.C.A.I) Organizational Culture Assessment Instrument ، وفي ضوء ذلك سوف تعتمد الدراسة على تلك الأداة والتي ترجع جذورها الفكرية إلى نموذج القيم التنافسية باعتبارها أداة كمية يمكن من خلالها، التركيز على أبعاد ثقافية محددة ورئيسية، تتمثل في (الخصائص المهيمنة - القيادة التنظيمية - إدارة الموارد البشرية - التماسك التنظيمي - التركيز الإستراتيجي - معيار النجاح)، كما يمكن أيضاً

الربط بين عناصر البيئة التنظيمية المختلفة مما يسهل التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فى تلك المنظمات وكذا الثقافة التنظيمية المستهدفة مستقبلاً لتحسين اداءها التنظيمى. (Suderman, 2012, 52:58)

وتتكون هذه الأداة من بعدين رئيسيين، يؤكد البعد الأول على محور تركيز المنظمة (التركيز على البيئة الداخلية/ التركيز على البيئة الخارجية)، بينما يؤكد البعد الثانى على محور (الاستقرار والضبط/ التميز والمرونة)، وينبثق من خلال تفاعل البعدين الرئيسيين مع الأبعاد الثقافيه المشار إليها أربعة أنماط للثقافة التنظيمية وهى ثقافة القبيلة، الثقافة البيروقراطية، ثقافة الإبداع والتميز، ثقافة السوق.

ويمثل الشكل التالى أنماط الثقافات المختلفة وفقاً لأداة (O.C.A.I).

تميز ومرونة		
التركيز على البيئة الداخلية	ثقافة القبيلة	ثقافة الإبداع والتميز
التركيز على البيئة الخارجية	الثقافة البيروقراطية	ثقافة السوق
الاستقرار والضبط		

Source: Jones, R. (2010). "The Impact of organizational culture and reshaping capabilities on change Implementation success: The mediating Rote of Readiness For change", *Journal of management studies*, 1.2 (42), P. 365

شكل رقم (1)

أنماط الثقافات المختلفة وفقاً لإداة تقييم الثقافة التنظيمية

(O.C.A.I)

يتبين من الشكل السابق وجود أربعة أنماط من الثقافات سيتم تناولها بالشرح والتحليل على النحو التالى (Cameron, 2011, 36:37)

أ- ثقافة القبيلة.

يتكون هذا النمط من الثقافة نتيجة تفاعل بعد التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة وبعد التميز والمرونة، وتتمثل الافتراضات الأساسية فى تهيئة المناخ المناسب الذى يمكن من خلاله تمكين العاملين، ويتحقق ذلك بالتأكيد على قيم العمل الجماعى والمشاركة وأسلوب إدارى يقوم على الود والوئام وقيادة أبوية محفزة وموجهة، وتؤكد المنظمة فى توجهها الإستراتيجى على تنمية قدرات العاملين، ويتمثل معيار النجاح فى تحقيق رضا العاملين مع تهيئة المناخ الملائم لذلك.

ب- الثقافة البيروقراطية.

يتكون هذا النمط من الثقافة نتيجة تفاعل بعد التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة وبعد الاستقرار والضبط، وتتمثل الافتراضات الأساسية في وضوح خطوط سلطة اتخاذ القرار والرقابة والمسئولية، مع وجود نظام موحد للقواعد والإجراءات، ويتحقق ذلك من خلال الرسمية الشديدة في تنفيذ العمل، وأسلوب إداري يقوم على التنسيق والتنظيم، وتؤكد المنظمة في توجيهها الإستراتيجي على الاستقرار والكفاءة، ويتمثل معيار النجاح في تحقيق الترابط والتجانس بين الوحدات التنظيمية من خلال الإجراءات الرسمية السائدة في البيئة التنظيمية.

ج- ثقافة السوق.

يتكون هذا النمط من الثقافة نتيجة تفاعل بعد التركيز على البيئة الخارجية للمنظمة وبعد الاستقرار والضبط، وتتمثل الافتراضات الأساسية في وجود عديد من المتغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة الخارجية، لذا تسعى المنظمات إلى تعظيم مركزها التنافسي من خلال تبنى مجموعة من الإستراتيجيات الهجومية مثل التوسع الجغرافي، التغلغل السوقي، فتح أسواق جديدة، قيادة السوق، تحدى المنافسين، وذلك من خلال فلسفة إدارية تقوم على الإدارة بالنتائج، وأسلوب إداري يقوم على بث روح المنافسة في نفوس العاملين، وتؤكد المنظمة في توجيهها الإستراتيجي على المنافسة وتحقيق الأهداف، ويتمثل معيار النجاح بالقدرة على المنافسة وزيادة الحصة السوقية.

د- ثقافة الإبداع والتميز.

يتكون هذا النمط من الثقافة نتيجة تفاعل بعد التركيز على البيئة الخارجية للمنظمة مع بعد التميز والمرونة، وتتمثل الافتراضات الأساسية في القدرة على التكيف والمخاطرة والإبداع والاعتماد على الاتصالات الأفقية، وأسلوب إداري يتسم بالقدرة على الابتكار والأخذ بزمام المخاطرة والتغيير، وتؤكد المنظمة في توجيهها الإستراتيجي على النمو السريع، ويتمثل معيار النجاح في إنتاج وسائل جديدة ومبتكرة من الخدمات والمنتجات.

5/1 تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية.

يقصد بفجوة الثقافة التنظيمية حالة الانحراف بين الثقافة التنظيمية السائدة حالياً والثقافة المرغوبة مستقبلاً حتى تحقق المنظمة أهدافها الإستراتيجية، وتعد هذه الخطوة من الأهمية لأنها الأساس في رسم السياسة التي سوف تتبناها المنظمة في تغيير ثقافتها التنظيمية. (Jones,2010,365)

ويؤكد (Singh, 2020,1394:1402) بأن المنظمات التي تدرك حقيقة أهمية تشخيص فجوة ثقافتها التنظيمية بهدف تغييرها بما يخدم مستقبل أعمالها يجب أن تقوم بثلاث خطوات رئيسية وهي:

أ - قياس الثقافة التنظيمية الحالية.

تتضمن هذه الخطوة مجموعة من الإجراءات التطبيقية تتمثل فى تحديد مدخل وأداة قياس الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة حالياً، وأمام المنظمة خياران أما المدخل الكمي أو المدخل الوصفي.

ب- قياس الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلاً.

من الناحية التطبيقية فان هذه الخطوة تعتمد على نفس الاداة التي استخدمت لقياس الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة لكن الأختلاف يكمن في طريقة طرح السؤال على المستجيب لبيان نوع الثقافة المفضلة لتحسين الأداء التنظيمى فى المستقبل.

ج- عملية تغيير الثقافة.

تتمثل عملية التغيير الثقافى فى تحريك الثقافة التنظيمية من الوضع الحالى إلى الوضع المستهدف فى المستقبل، وتقوم تلك العملية على المقومات التالية: (Jones,2010,365)

- ترسيخ دور القيادة من خلال إرساء القدوة والنماذج الجديدة للسلوك وتشجيع العاملين الذين يظهرون السلوك المرغوب فيه، وكذا إعادة تنظيم عملية التأقلم والتطويع الاجتماعى لتتفق مع القيم الجديدة مع التقليل من تأثير الثقافات الفرعية.

- توضيح معنى ودواعى عملية التغيير الثقافى والأزمات المتوقعة فى حالة عدم إجرائه، وكذا تحديد العناصر الثقافية غير المرغوب فيها ووضع الإجراءات اللازمة للتخلص منها وأيضاً العناصر التي سيتم الإبقاء عليها.

- تجسيد بعض الأحداث التي تصور القيم الأساسية المرغوبة مستقبلاً، لأن الثقافة التنظيمية يتم إدراكها بشكل أفضل من خلال القصص التنظيمية مما يساعد العاملين على الشعور بإحساس واقعى تجاه تلك القيم وبالتالي إقناعهم بأهمية النتائج الإيجابية المترتبة على عملية التغيير، كما أنها تساعد أيضاً فى إدراك طبيعة تصرفاتهم وسلوكهم تجاه التغيير الثقافى المأمول مستقبلاً.

- تحديد المبادرات الإستراتيجية المتضمنة للأنشطة التي سيتم الإبقاء عليها أو إعادة تصميمها وكذا الأنشطة التي سيتم إلغاؤها.

- تحديد بعض عناصر البيئة التنظيمية التي يمكن تغييرها بسهولة والعمل على تغييرها والإعلان عن ذلك بالمنظمة مما يحقق قوة دافعة لدى العاملين فى الاتجاه المستهدف نحو التغيير ويحد من مقاومتهم له، لأنه نادراً ما يقاوم العاملون التغيرات الصغيرة أو الإضافية، فعندما يرى العاملون أن بعض الأشياء قد تغيرت وإن كانت محدودة فى نطاقها يتولد لديهم إحساس بالتقدم والإنجاز مما يساعد فى تبني وتدعيم التغيرات الأساسية.

- أهمية تقديم التغيير الثقافى لرؤية مستقبلية واضحة ومن ثم سن الأنظمة والتشريعات وفق هذه الرؤية.

- تحديد المؤشرات الرئيسية لعوامل النجاح وطرق قياسها، حيث يتمثل القصور فى معظم عمليات التغيير الثقافى- خاصة عندما يكون هدف التغيير ذا طبيعه إنسانية وغير ملموس- فى إهمال المقاييس المادية المتعلقة بتحديد حالة التقدم والإنجاز التى حدثت فى عملية التغيير.

2- الأداء التنظيمى.

1/2 مفهوم تحسين الأداء التنظيمى.

رغم تعدد الأدبيات التى تناولت مفهوم تحسين الأداء التنظيمى، إلا إنها تركز على ثلاثة عناصر رئيسية فى تفسيرها لهذا المفهوم تتمثل فيما يلى:

- الممارسات التنظيمية.
- التفوق على المنافسين.
- تحقيق أداء يلبى توقعات واحتياجات العملاء.

وتتفق الدراسة مع تناول (مسعود، 2010، 22) لتحسين الأداء التنظيمى باعتباره تطبيق المنظمة لأفضل الممارسات والأساليب الحديثة فى أداء مهام وظيفتها بهدف إشباع رغبات عملائها.

2/2 متطلبات تحسين الأداء التنظيمى.

تتبلور متطلبات تحسين الأداء التنظيمى فى العوامل التالية:

أ- دعم ومساندة الإدارة العليا.

يعد هذا العامل أحد أهم العوامل التى تساعد على نجاح تطبيق منهج تحسين الأداء التنظيمى، ولكن لايكفى فى هذا الصدد أن تُظهر الإدارة العليا التزامها بتطبيق المنهج المذكور، بل يجب أن يصاحب ذلك اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين المستمر فى أداء المنظمة وتخصيص الإمكانيات البشرية والمادية لنجاح عملية التطبيق. (الدعاس، 2010، 93:112)

ب- التوجه بالعملاء.

يشير مفهوم التوجه بالعملاء إلى الأهتمام بكافة الأنشطة التى تهدف إلى تلبية توقعاتهم عن الخدمات أو المنتجات المقدمة إليهم من قبل المنظمة، ويتطلب ذلك تبنى المنظمة لنظام معلومات يمكنها من تحديد وتحليل تلك التوقعات والتغيرات التى قد تطرأ عليها، وكذا قياس الفجوة بين الجودة المدركة والجودة الفعلية لتلك الخدمات والمنتجات من وجهة نظر العملاء. (غازى، 2012، 341: 352)

ج- تهيئة بيئة عمل المنظمة وثقافتها التنظيمية لتطبيق منهج تحسين الأداء.

يتوقف نجاح تطبيق منهج تحسين الأداء التنظيمى من ناحية على إعداد وتهيئة العاملين على قبول المفاهيم الخاصة به، مما يساعد على كسب تعاونهم والتقليل من مقاومتهم للتغيير خلال مراحل التطبيق، ومن ناحية أخرى تهيئة ثقافة المنظمة لعملية التطبيق من خلال التركيز على القيم والمعتقدات الداعمة لها. (مفتاح، 2011، 1: 16)

د- الإدارة الفعالة للموارد البشرية داخل المنظمة.

تعد الموارد البشرية الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة فى تحسين الأداء التنظيمى، لذا لا بد أن تحظى تلك الموارد باهتمام الإدارة العليا وذلك بالتركيز على كافة العوامل المتعلقة باختيارها وتوفير البرامج التدريبية الهادفة إلى إكسابهم المهارات اللازمة للعمل، واستثمار قدراتهم الفكرية والمعرفية فى تطوير وتنمية تلك المهارات فى ظل وجود بيئة تنظيمية محابية لمشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة فيما بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف. (وائل، 2014، 367: 412)

هـ- التعلم.

يعد التعلم التنظيمى أساس نجاح تطبيق منهج تحسين الأداء، حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فى تغيير بعض السلوكيات السلبية مما يهيئ الفرصة لوجود مناخ تنظيمى يدعم التحسين المستمر للممارسات والعمليات الإدارية. (النسور، 2010، 20: 21)

و- تبنى الأنماط القيادية التى تتلاءم مع منهج تحسين الأداء التنظيمى.

يحتاج تطبيق منهج تحسين الأداء التنظيمى إلى نوع معين من القادة يدعم العمل الجماعى والمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المنظمة باعتبار أن مسئولية تحسين الأداء مسئولية جماعية ولا تقتصر فقط على الإدارة العليا، فلا يستطيع القائد مهما بلغت خبراته وقدراته الإدارية بجدهه وفكره المنفرد أن يحقق النقلة الموضوعية فى كافة الممارسات التى يتطلبها منهج تحسين الأداء، وإنما لا بد من تعاون ومساندة العاملين فى المنظمة وإشراكهم فى تلك العملية. (ظاهر، 2014، 85: 92)

وقد أشار الباحثون إلى عدة مهام يمكن أن يسترشد بها القادة خلال سعيهم نحو تحسين الأداء التنظيمى تتمثل فى، الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم تحسين الأداء، الفهم المتجدد لظروف وأوضاع المناخ المحيط بالمنظمة، الفهم الشامل لظروف وأوضاع المنظمة الذاتية، إعداد وتفعيل البناء الإستراتيجى المتكامل للمنظمة، إعادة هيكلة وتطوير العلاقات التنظيمية، التأكيد على التوجه نحو السوق فى كافة عمليات الإدارة، بناء نظام لإدارة العلاقات مع العملاء، إعادة تصميم وتحديث التقنيات المستخدمة فى المنظمة، تفعيل مقومات التحسين المستمر.

ز- إرساء نظام معلومات خاص بمنهج تحسين الأداء التنظيمى.

يتطلب تطبيق منهج تحسين الأداء التنظيمى توفير كافة المعلومات المتعلقة بأوجه الأنشطة المختلفة للمنظمة، مما ييسر من عملية تحليلها وتبادلها بين العاملين بشكل يسمح بمتابعة العمليات بصفة مستمرة.

وتأتى أهمية المعلومات فى هذا الصدد من جانبين، الجانب الأول التعرف على الإنجازات التى تم تحقيقها، ويتمثل الجانب الثانى فى تحقيق مبدأ الشفافية فى عمل المنظمة ما يساعد على اتخاذ القرارات بناء على الحقائق المتوفرة عن تلك المعلومات. (محمود، 2013، 19)

3/2 مراحل تطبيق منهج تحسين الأداء التنظيمى.

أتجه الباحثون إلى عدم وجود برنامج محدد لمنهج تحسين الأداء التنظيمى يمكن تطبيقه على كافة المنظمات، وفى ضوء ذلك يتعين على المنظمة الراغبة فى تطبيق منهج التحسين أن تضع له البرنامج الذى يتلاءم مع أوضاعها الداخلية والخارجية، ونظراً لذلك تتعدد برامج تحسين الأداء التنظيمى وتختلف من منظمة إلى أخرى، إلا أنه رغم هذا تشترك تلك البرامج فى المراحل التالية: (عشاوى، 2014، 117 : 128)

أ- مرحلة الإعداد.

تتعلق هذه المرحلة بالإعداد لتطبيق منهج تحسين الأداء التنظيمى وترتكز على القيام بالأنشطة التالية:

- 1- اتخاذ قرار بتطبيق منهج تحسين الأداء من قبل الإدارة العليا بالمنظمة.
- 2- تشكيل مجلس خاص بتحسين الأداء يرأسه أعلى مستوى إدارى بالمنظمة ويضم فى عضويته ممثلين عن الإدارة العليا بهدف إدارة منهج التحسين والتغلب على مقاومة التغيير من قبل العاملين.
- 3- تدريب مجلس تحسين الأداء وفرق العمل على أسلوب ومنهجية التحسين الذى عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.
- 4- تحديد أهداف المنظمة من تطبيق منهج تحسين الأداء التنظيمى.
- 5- تحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات فى المنظمة بمعرفة مجلس تحسين الأداء.
- 6- رسم سياسة المنظمة المتعلقة بتطبيق المنهج المذكور.
- 7- وضع أسس ومعايير قياس الرضا الوظيفى للعاملين وكذا رضا العملاء نحو خدمات ومنتجات المنظمة.

ب- مرحلة التخطيط.

يتم خلال تلك المرحلة إعداد خطة تطبيق منهج التحسين، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ عملية التطبيق وتتضمن ما يلى:

- 1- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لمعرفة الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وكذا تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.
- 2- إعادة صياغة رؤية ورسالة المنظمة فى ضوء منهج تحسين الأداء المستهدف.
- 3- وضع الأهداف الإستراتيجية المتوافقة مع رؤية ورسالة المنظمة فى ضوء المنهج المذكور.
- 4- اختيار منسق من قبل الإدارة العليا وتدريبه على كيفية إدارة تطبيق منهج التحسين.
- 5- إعداد مسودة تطبيق منهج التحسين من قبل مجلس تحسين الأداء بالتنسيق مع كافة المعنيين بتطبيق هذا المنهج.
- 6- مناقشة خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لها.

ج- مرحلة التقييم.

تتضمن تلك المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد والتخطيط تمهيدا لتنفيذ مرحلة تطبيق منهج تحسين الأداء، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- 1- التقييم الذاتى، والذى يهدف إلى تقييم إدراك ووعى العاملين حول أهمية تطبيق منهج التحسين.
- 2- تقييم آراء العملاء حول مدى جودة منتجات وخدمات المنظمة.
- 3- تقييم تكاليف عملية تحسين الأداء.

د- مرحلة التنفيذ.

فى هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلى للخطط الموضوعة.

هـ- مرحلة تبادل ونشر الخبرات.

إذا ككل تطبيق منهج تحسين الأداء التنظيمى بنجاح، فإن إدارة المنظمة تتولى دعوة كافة المشاركين فى هذا التطبيق لإطلاعهم على نتائجه، والتأكيد على الالتزام به باعتباره السبيل الوحيد لبقاء المنظمة فى مجال تنافسها مع المنظمات الأخرى.

ثالثاً: الإطار الميدانى للدراسة:

أعتمدت الدراسة فى قياس الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة مستقبلاً لتحسين اداء الشركة محل الدراسة على أداة تقييم الثقافة التنظيمية (O.C.A.I) التى تتكون من ستة أبعاد اساسية كل بعد

يتضمن أربعة بدائل ثقافية: (A) = ثقافة القبيلة، (B) = ثقافة الإبداع والتميز، (C) = ثقافة السوق، (D) = الثقافة البيروقراطية)، وقد قامت عينة الدراسة بتقسيم 100 درجة بين هذه البدائل الأربعة بالاعتماد على المدى الذي يعتقدون فيه بأن هذا البديل يمثل الثقافة الحالية أو المرغوبة مستقبلاً للشركة محل الدراسة، وقد تم الحصول على النتائج الاحصائية لهذا المقياس عن طريق حساب متوسط معدل اجابات عينة الدراسة لكل بديل من البدائل الأربعة.*

ويتبين من خلال الجدول التالي عناصر قياس الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة مستقبلاً وفقاً لدراسة (Cameron,2011,36:37).*

جدول رقم (2)

عناصر قياس الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة مستقبلاً

الأنماط الثقافية وفقاً لنموذج القيم التنافسيه				خصائص الثقافة
ثقافة القبيلة	ثقافة الإبداع والتميز	ثقافة السوق	الثقافة البيروقراطية	التنظيمية
العبارة الأولى	العبارة الثانية	العبارة الثالثة	العبارة الرابعة	الخصائص المهيمنة
العبارة الأولى	العبارة الثانية	العبارة الثالثة	العبارة الرابعة	القيادة التنظيمية
العبارة الأولى	العبارة الثانية	العبارة الثالثة	العبارة الرابعة	إدارة الموارد البشرية
العبارة الأولى	العبارة الثانية	العبارة الثالثة	العبارة الرابعة	التماسك التنظيمي
العبارة الأولى	العبارة الثانية	العبارة الثالثة	العبارة الرابعة	التركيز الاستراتيجي
العبارة الأولى	العبارة الثانية	العبارة الرابعة	العبارة الثالثة	معيار النجاح

المصدر: إعداد الباحث، بناء على استقصاء أداة (O.C.A.I).

ويمثل الجدول التالي أستجابات عينة الدراسة للعبارات الدالة على الثقافة السائدة حالياً في الشركة محل الدراسة:

جدول رقم (3)

الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة محل الدراسة

* 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 .

* أنظر الاستقصاء، ملاحق الدراسة.

م	البديل الثقافي	العبارة الأولى	العبارة الثانية	العبارة الثالثة	العبارة الرابعة	العبارة الخامسة	العبارة السادسة	المجموع
		التكرارات						
1	ثقافة القبيلة	500	1000	500	1500	1500	1500	6500
2	ثقافة الإبداع والتميز	500	500	500	500	500	1000	3500
3	ثقافة السوق	3500	4500	2000	1500	4000	1500	17000
4	الثقافة البيروقراطية	5500	4000	7000	6500	4000	6000	33000
	المجموع	10000	10000	10000	10000	10000	10000	60000

المصدر: إعداد الباحث.

بينما يمثل الجدول التالي استجابات عينة الدراسة للعبارات الدالة على الثقافة المفضلة مستقبلاً لتحسين الأداء التنظيمي في الشركة محل الدراسة:

جدول رقم (4)

الثقافة التنظيمية المفضلة في الشركة محل الدراسة

م	البديل الثقافي	العبارة الأولى	العبارة الثانية	العبارة الثالثة	العبارة الرابعة	العبارة الخامسة	العبارة السادسة	المجموع
		التكرارات						
1	ثقافة القبيلة	5500	4000	6000	6200	4000	6000	31700
2	ثقافة الإبداع والتميز	2500	2400	2300	2400	2200	3000	14800
3	ثقافة السوق	2000	2000	1000	1000	3000	1000	10000
4	الثقافة البيروقراطية	صفر	1600	700	400	800	صفر	3500
	المجموع	10000	10000	10000	10000	10000	10000	60000

المصدر: إعداد الباحث.

ويمثل الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبدائل الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الشركة محل الدراسة والمفضله مستقبلاً وفقاً لآراء مفردات العينة.

جدول رقم (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبدائل الثقافة التنظيمية

**السائدة حالياً في الشركة محل الدراسة والمفضله مستقبلاً
وفقاً لأراء مفردات العينه**

S.D	Mean	البديل
بدائل الثقافه الحاليه		
12.1	10.8	ثقافة القبيله (A)
9.7	5.8	ثقافة الإبداع والتميز (B)
9.9	28.3	ثقافة السوق (C)
7.2	55.1	الثقافه البيروقراطيه (D)
	100	المجموع
بدائل الثقافه المفضله		
17.1	52.8	ثقافة القبيله (A)
10.6	24.7	ثقافة الإبداع والتميز (B)
7.9	16.7	ثقافة السوق (C)
8.6	5.8	الثقافه البيروقراطيه (D)
	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، النتائج الإحصائية لبرنامج Spss

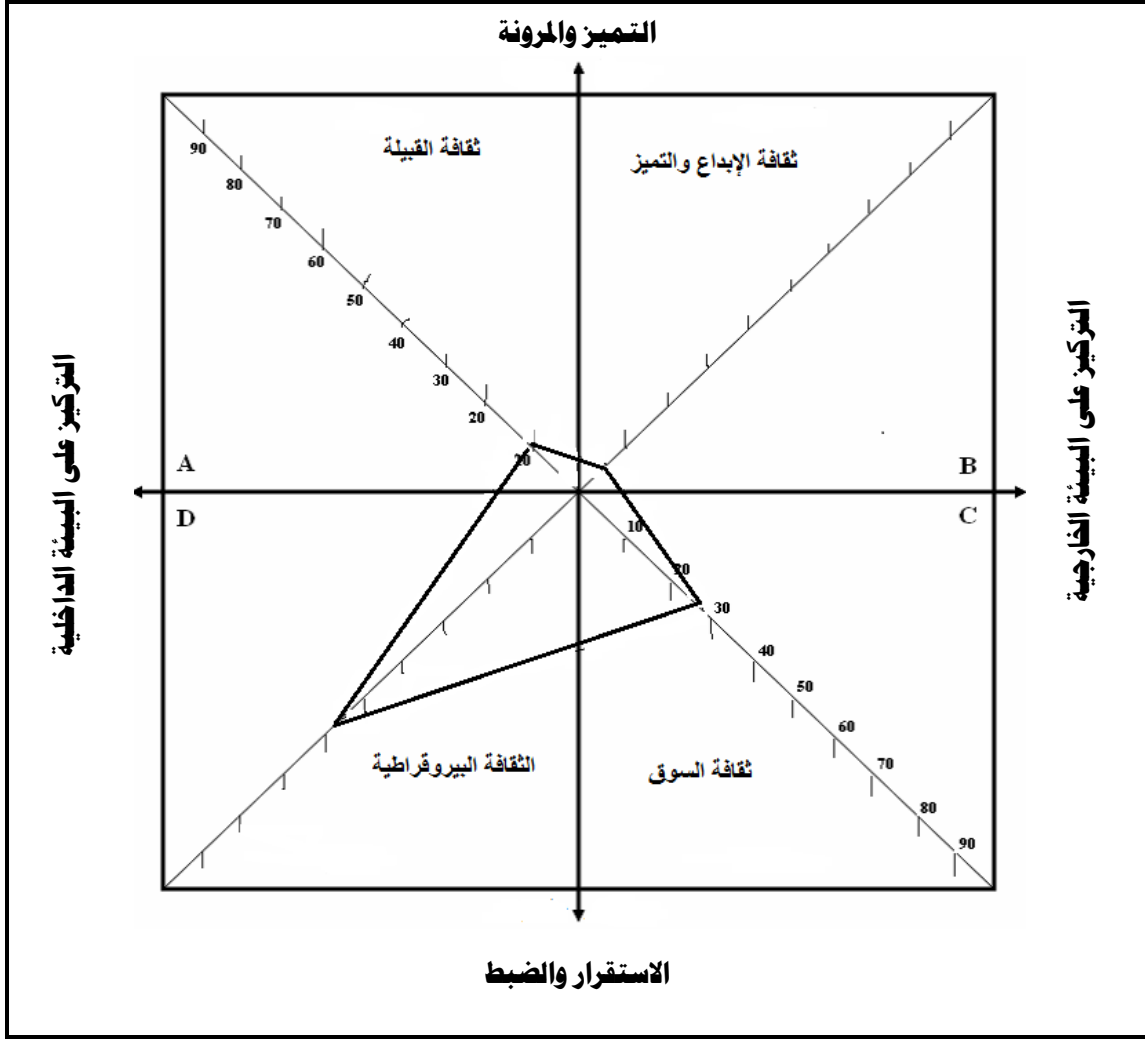
وفي ضوء تلك البيانات يتبين الآتى:

أ- الثقافة التنظيميه السائده حالياً في الشركة محل الدراسه.

نتيجة لأراء عينة الدراسة حصلت الثقافه البيروقراطيه على أعلى متوسط حسابي (55.1)، بينما

حصلت ثقافة السوق على (28.3)، وقد حصلت ثقافة القبيله على (10.8)، وحصلت ثقافة

الإبداع والتميز على (5.8)، وفقاً للشكل التالي:



المصدر: بمعرفة الباحث، بتصريف من أداة (O.C.A.I).

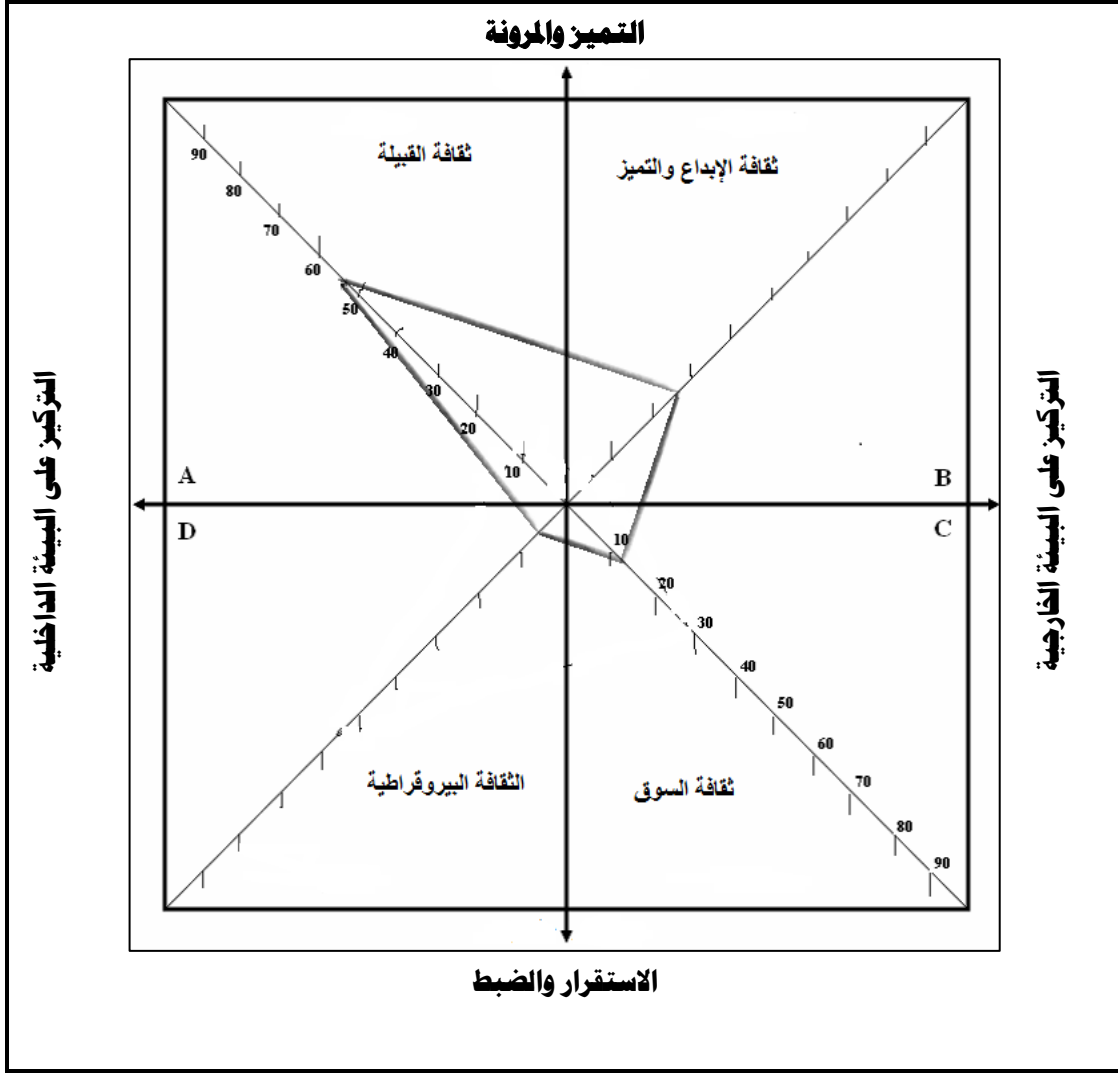
شكل رقم (2)

الثقافة التنظيمية الحالية للشركة محل الدراسة

يتبين من خلال الشكل السابق أن الثقافة البيروقراطية هي السائدة في الشركة محل الدراسة، وفقاً لأراء عينة البحث.

ب- الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً للشركة محل الدراسة.

نتيجة لأراء عينة الدراسة حصلت ثقافة القبيلة على أعلى متوسط حسابي (52.8)، بينما حصلت ثقافة الإبداع والتميز على (24.7)، وقد حصلت ثقافة السوق على (16.7)، وحصلت الثقافة البيروقراطية على (5.8)، وفقاً للشكل التالي:



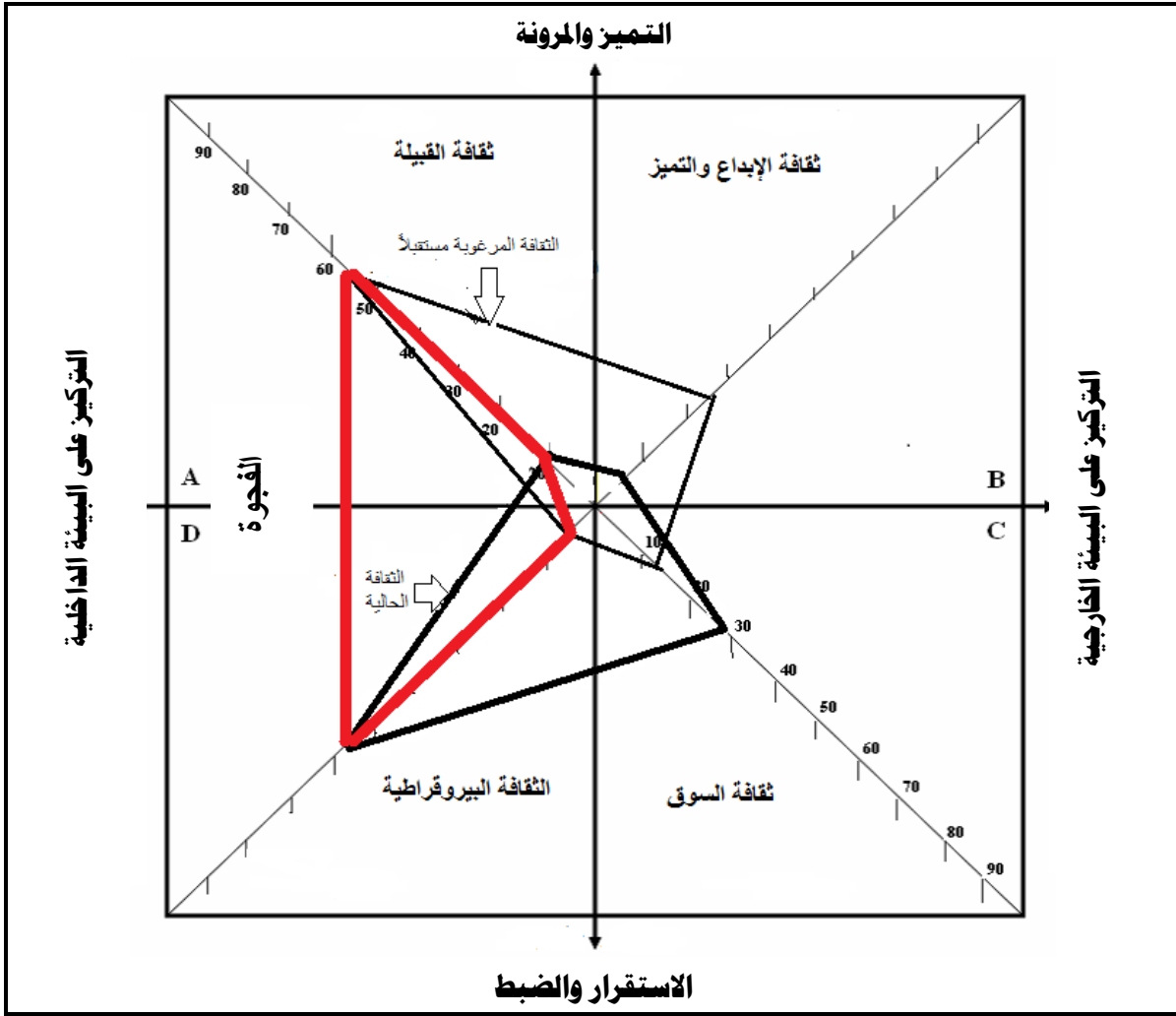
المصدر: بمعرفة الباحث، بتصريف من أداة (O.C.A.I).

شكل رقم (3)

الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً للشركة محل الدراسة

يتبين من خلال الشكل السابق أن ثقافة القبيلة هي الثقافة المفضلة مستقبلاً للشركة محل الدراسة وفقاً لأراء عينة البحث.

ج- الفجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة حالياً والمفضلة مستقبلاً للشركة محل الدراسة. في ضوء الشكل رقم (2)، والشكل رقم (3)، يمكن تحديد فجوة الثقافة التنظيمية للشركة محل الدراسة وفقاً للشكل التالي:



المصدر: بمعرفة الباحث، بتصريف أداة (O.C.A.I).

شكل رقم (4)

الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة مستقبلاً للشركة محل الدراسة

يتبين من خلال الشكل السابق الفجوة والانحراف بين الثقافة البيروقراطية السائدة حالياً في الشركة محل الدراسة والثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً وهي ثقافة القبيلة، وقد اشارت أراء عينة الدراسة إلى ضرورة قيام تلك الشركة بتغيير ثقافتها البيروقراطية حيث أنها لا تتلاءم مع متطلبات تحسين الاداء والتحول إلى ثقافة القبيلة، فالتركيز يبقى على البيئة الداخلية لكن التغيير يحدث على مستوى التحول من الاستقرار والضبط الى التميز والمرونة.

رابعاً: النتائج.

في ضوء بيانات التحليل الإحصائي يمكن الحكم على أداة تقييم الثقافة التنظيمية (O.C.A.I) بأنها أداة ذات مصداقية عالية يمكن تطبيقها على المنظمات المصرية والبيئات المشابهة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم توافر القيم والمعتقدات التي تتصف بها الثقافة الإبداعية داخل الشركة محل الدراسة فتقافتها لا تمتاز بالديناميكية والابتكار، كما أن العاملون لا يبادرون للمخاطرة وتقديم أفكار جديدة ومبدعة في العمل، بالإضافة إلى أن الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تطويره محدود داخل الشركة.

وتبين من خلال تلك النتائج أن الثقافة البيروقراطية هي الثقافة السائدة حالياً في الشركة محل الدراسة حيث تبين أن الخصائص المهيمنة في ثقافة الشركة هي الرسمية، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد، فالتركيز الإستراتيجي ينصب على الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات، وتعتبر عملية تخفيض التكاليف وزيادة كفاءة العمل المعيار الذي يحكم من خلاله على نجاح العمل داخل الشركة.

وقد اشارت النتائج أيضاً إلى ضرورة سعى الشركة محل الدراسة إلى تغيير الثقافة المهيمنة لديها - الثقافة البيروقراطية- لأنها لاتلائم عمل الشركة مستقبلاً من اجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتبنى ثقافة القبيلة فالتركيز يبقى داخلياً لكن التغيير يحدث على مستوى التحول من التوازن والاستقرار الى التميز والإبداع.

خامساً: التوصيات.

في ضوء نتائج الدراسة تبين حاجة الشركة محل الدراسة إلى تغيير ثقافي من الثقافة البيروقراطية - السائدة حالياً- إلى ثقافة القبيلة - المفضلة مستقبلاً- لتحسين أدائها التنظيمي، وهذا النوع من التغيير يتطلب من ناحية مشاركة كافة العاملين بصرف النظر عن مستوياتهم الوظيفي، كما إنه يتطلب من ناحية أخرى تطبيق برنامج عمل مخطط بصورة فاعلة يمكن من خلاله تحقيق أهداف التغيير الثقافي المأمول.

ومن خلال ذلك تتبلور توصيات الدراسة في تبني برنامج عمل يتضمن المراحل التالية:

المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد للتغيير الثقافي.

يتم في هذه المرحلة الإعداد لعملية التغيير الثقافي وفقاً للخطوات التالية:

أ- إقامة أجمع على مستوى وزارة الطيران المدني برئاسة الوزير أو من ينوب عنه - حيث يبدأ دائماً تخطيط عملية التغيير الثقافي من قمة الجهاز الإداري - يضم رئيس مجلس إدارة الشركة محل الدراسة، ويتم من خلال هذا الأجمع مناقشة طبيعة وخصائص الثقافة التنظيمية السائدة

فى الشركة وكذا المفضلة مستقبلاً لتحسين أدائها التنظيمى، كما يتم أيضاً تشكيل فريق عمل من القيادات والعاملين ذوى الخبرة بعمليات التغيير الثقافى لمتابعة تنفيذ برنامج التغيير، مع إمكانية الاستعانة ببعض الخبراء الإداريين من خارج الوزارة إذا تطلب الأمر ذلك.

ب- إقامة أتماع على مستوى مجلس إدارة الشركة مع فريق التغيير الثقافى بهدف دراسة برنامج التغيير المزمع إجراءه، وتحديد حالة التهيئ النفسى والعاطفى للعاملين تجاه التغيير.

ج- إقامة أتماع على مستوى كافة الإدارات والأقسام بأعضاء الفريق الثقافى وممثل من مجلس الإدارة يتم من خلاله توضيح معنى ودواعى عملية التغيير للعاملين والأزمات المتوقعة فى حالة عدم إجراءه والاستفادة من آرائهم حيال ذلك.

د- تطوير القادة والعاملين وذلك من خلال توجيه اتجاهاتهم نحو تبنى النماذج السلوكية التى تتفق مع ثقافة القبيلة، وكذا إعادة تنظيم عملية التأقلم والتطويع الأتماعى وفقاً لتلك الثقافة مع الحد من تأثير الثقافات الفرعية الأخرى.

وبالإضافة إلى ذلك تؤدى إدارة الموارد البشرية دور هام فى تدعيم القيم الثقافية المستهدفة من خلال اختيار العاملين الذين تتفق قيمهم مع ثقافة القبيلة، وفى ضوء ذلك يجب النظر إلى التدريب كمنشأ استراتيجى يهدف إلى تطوير العاملين وتوجيه سلوكهم نحو عملية التغيير الثقافى والحد من مقاومتهم لها.

هـ- توفير الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لعملية التغيير الثقافى، مع قيام الفريق المسئول عن تلك العملية باعداد خطة وموازنة لهذه الموارد بهدف توفيرها.

المرحلة الثانية: تنفيذ التغيير الثقافى.

تحتوى مرحلة تنفيذ التغيير الثقافى على مجموعة من الخطوات يتم تطبيقها فى البيئة التنظيمية للشركة محل الدراسة على النحو التالى:

أ- تحديد العناصر الثقافية غير المرغوب فيها، وكذا العناصر التى سيتم الأبقاء عليها والملاءمة لأهداف التغيير الثقافى، مع وضع المبادرات الإستراتيجية اللازمة لذلك.

ب- تجسيد بعض الاحداث التى تصور القيم المتعلقة بثقافة القبيلة من خلال القصص التنظيمية، مما يساعد على تنمية الشعور الإيجابى للعاملين تجاهها، وكذا ادراك طبيعة تصرفاتهم وسلوكهم تجاه عملية التغيير الثقافى.

ج- تغيير بعض عناصر الثقافة التنظيمية البيروقراطية - التى يمكن تغييرها بسهولة - والأعلان عن ذلك فى بيئة عمل الشركة محل الدراسة مما يحقق قوة دافعة لدى العاملين فى الأتجاه المستهدف نحو التغيير الثقافى ويحد من مقاومتهم له ، ومن ناحية أخرى يتولد لديهم الاحساس بالتقدم والانجاز مما يساعد على تبنى وتدعيم القيم الداعمة لهذا التغيير.

ه- تحديد المقاييس التى يتم فى ضوءها معرفة مدى نجاح عملية التغيير الثقافى خلال مراحلها المختلفة.

و- سن الأنظمة واجراءات ولوائح العمل بما يتناسب مع الرؤية المستقبلية لعملية التغيير الثقافى.

المرحلة الثالثة: المتابعة والتنفيذ.

تتضمن هذه المرحلة قيام فريق التغيير الثقافى بمتابعة أثر تطبيق ثقافة القبيلة على تحسين اداء الشركة محل الدراسة وفقاً للمعايير المحددة سلفاً، وقياس مدى الانحراف بين الاداء الفعلى والمستهدف وطرق علاجه.

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- 1- الصغير، خالد. (2017). المعرفة الضمنية كمتغير وسيط بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة صنع القرارات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 2- النصور، أسماء. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 3- برحومة، عبد الحميد. (2012). "دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور للإلكترونيات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 3(33).
- 4- بن عيشاوي، أحمد. (2014). "طريقة Six Sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة (TQM)"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 5(3).
- 5- جلاب، إحسان. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 6- حميدة، صفوت. (2016). التحليل الإستدلالي، القاهرة: الزعيم للخدمات المكتبية، 2016.
- 7- الدعاس، عبد الله. (2010). "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء المالي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 37(1).
- 8- سعد، ندى. (2010). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين: حالة دراسية على موظفات إدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك عبد العزيز.
- 9- صالح، مفتاح. (2011). "التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر، الفترة من 18-19 مايو.
- 10- طاهر، نها. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على التميز الإداري : دراسة ميدانية على قطاع السياحة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- 11- عبد الرزاق، خالدية. (2019). "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"، المجلة العربية للإدارة، 39 (1).

- 12- عبد الشافي، وليد. (2020). إطار مقترح لأثر إدارة التغيير على التخطيط الإستراتيجي : دراسة ميدانية على العاملين بشركة مصر للتأمين، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 13- عبد العالي، نشوان. (2019). "الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق 6 Sigma"، مجلة تنمية الرافدين، 119(37).
- 14- عليان، ديمة. (2012). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 15- غازي، عبد الإله. (2012). "أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"، مجلة الباحث، 10(2).
- 16- محمد، عدمان. (2019). "دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام أداة (OCAI)"، مجلة المدرسة العليا للتجارة، القطب الجامعي القليعة، تيبازة، 13(3).
- 17- محمود، محمد. (2013). مدى تطبيق إداره الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- 18- مصباح، إيهاب. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
- 19- النسور، أسماء. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 20- هاني، مسعود. (2010). أثر TQM في بلورة التميز التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- 21- وائل، مجدى. (2014). "قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 32(4).

ثانياً : المراجع الأجنبية.

- 1- Acar, D. Z., & Acar, P. (2014). Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals. **Emerging Market Journal**, 3 (3).
- 2- Apoorva, Singh, "Organizational culture analysis: a study of indianite industry using ocai instrument, **International Journal of Management (IJM)**", 11(6).

- 3- Arora, S. (2017). "Organizational Culture Analysis: A Study of Selected Government and Private Universities of Haryana". **Asian Journal of Management**, 8 (3).
- 4- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (2011). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**, Ed: John Wiley & Sons.
- 5- D. S .,Theopilus .(2021)." University organizational culture mapping using Organizational Culture Assessment Instrument", **IOP Conference**.
- 6- Series: Materials Science and Engineering.
Emerald, authors (2017) "Strategic planning for sustainable performance: the role of firm spirituality", **Strategic Direction**, 33 (5).
- 6- Jones, R. (2010)."The Impact of organizational culture and reshaping capabilities on change Implementation success: The mediating Rote of Readiness For change", **Journal of management studies**, 1.2 (42).
- 7- Suderman, Jeff, "Using the Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI) as a Tool for New Team Development" **Journal of Practical Consulting**, 4(1).
- 8- Terri A. (2015). **Essentials of Organizational Behavior: Evidence - Based Approach**, USA: Saga Publication.
- 9- Yuni, Pratikno. (2021). "The quality modle organizational culture assessment instrumnt (OCAI)", **IT in industry**, 9(1).

الملاحق

الخصائص المهيمنة (DC).

المنظمة التى أعمل بها

المسلسل	العبارات	الثقافة الحالية	الثقافة المفضلة
1	تبدو كعائلة كبيرة، تهتم بالجوانب الشخصية للعاملين مما يسمح بتبادل المعلومات الخاصة بهم بسهولة.		
2	ديناميكية، تهتم بالإبتكار، ومبادرة العاملين لتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة.		
3	موجهه نحو الإنتاج، فالاعتبارات الرئيسة تنصب نحو انجاز العمل وتشجيع المنافسة بين العاملين.		
4	رسمية، وتتم العمليات وأنشطة العاملين وفق إجراءات وطرق وقواعد للعمل غير مرنة ومحددة سلفاً.		
المجموع		100 نقطة	100 نقطة

ب- القيادة التنظيمية (OL).

القيادة فى المنظمة بصفة عامة....

المسلسل	العبارات	الثقافة الحالية	الثقافة المفضلة
1	ناصحة وميسرة وأبوية.		
2	ريادية وإبداعية وتأخذ بالمخاطرة.		
3	تركز على النتائج المتحققة ولديها قدرة على إدارة الصعاب.		
4	منسقة وذات خبرة فى العمل.		
المجموع		100 نقطة	100 نقطة

ج- إدارة الموارد البشرية (ME).

أسلوب الإدارة فى المنظمة يتسم

المسلسل	العبارات	الثقافة الحالية	الثقافة المفضلة
1	العمل بروح الفريق الواحد.		
2	الابتكار والمخاطرة الفردية من العاملين .		
3	الإنجاز والمنافسة والتوجه نحو تحقيق الاهداف.		
4	مراقبة الاداء واقدمية المناصب.		
المجموع		100 نقطة	100 نقطة

د - التماسك التنظيمى (OG).

يسود المنظمة التركيز المستمر على.....

المسلسل	العبارات	الثقافة الحالية	الثقافة المفضلة
1	الولاء والثقة المتبادلة والالتزام فى العمل.		
2	الإبداع والتطوير وتحقيق التميز		
3	الإنتاج وتحقيق الأهداف المستهدفة.		
4	الإجراءات والسياسات الرسمية والمحافظة عليها		
المجموع		100 نقطة	100 نقطة

هـ - التركيز الإستراتيجى (SE).

تؤكد المنظمة على.....

المسلسل	العبارات	الثقافة الحالية	الثقافة المفضلة
1	تفعيل دور الموارد البشرية والثقة العالية فى قدراتهم.		
2	كسب موارد جديدة ومواجهة التحديات والبحث عن الفرص المتاحة التى تحقق قيمة مضافة للمنظمة.		
3	الأفعال التنافسية والانجاز وتحقيق الأهداف .		
4	الاداء والاستقرار وكفاءة العمليات التشغيلية		
المجموع		100 نقطة	100 نقطة

و- معيار النجاح (CS).

تحدد المنظمة النجاح على أساس

المسلسل	العبارات	الثقافة الحالية	الثقافة المفضلة
1	تطوير الموارد البشرية والإتجاه نحو فرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية المتعلقة بالعاملين.		
2	إمتلاك الخدمات والمنتجات المتطورة مما يجعل المنظمة قائمة ومبتكرة فى مجال عملها.		
3	الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج .		
4	إختراق السوق وزيادة الحصة السوقية وقيادة السوق التنافسى.		
المجموع		100 نقطة	100 نقطة