

القيم القيادية كمدخل لدراسة ثقافة الوزارات والدوائر الحكومية الاتحادية فى دولة الإمارات العربية المتحدة : دراسة ميدانية مقارنة

د . محمد أمين عبد اللطيف عشوش
كلية التجارة - جامعة القاهرة

١ - مقدمة .

من المعروف أن القيمة Value تعبر عن درجة الأهمية التى يوليها الفرد لشيء ما . وتتردد هذه الدرجة بين الارتفاع والإنخفاض ، أى أن هناك ترتيباً هرمياً لقيم الإنسان . فعلى حين تحتل القيم الهامة قمة الهرم ، فإن القيم الأقل أهمية تقع فى قاع هذا الهرم (عامر وعبد الوهاب ، ١٩٩٤ ، ص ١٤٦) .

وتلعب القيم بهذا المعنى دوراً حيوياً وجوهرياً فى حياة المرء لأنها تحدد له التصرفات المقبولة والمرفوضة ، الصائبة والخاطئة . فهى تعتبر معياراً موشداً وموجهاً لسلوكه حيث ترشده إلى تحديد أهدافه والتى يبورها تحرك طاقته لكى يأتى بالسلوك المطلوب لتحقيقها . ولذلك يحرص الفرد على اكتساب بعض القيم والحفاظ عليها ، فهو من أجلها وبها يعيش ويضحى (القرىوتى ، ١٤٠٩/١٩٨٩ ، ص ٨٧) . (العديلى ، ١٤١٦/١٩٩٥ ، ص ١٢٩) ، (عامر ، وعبد الوهاب ، ١٩٩٤ ، ص ١٤٦) .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن القيم السائدة فى أى مجتمع تشكل مكوناً Component محورياً من مكونات ثقافة Culture هذا المجتمع ، ذلك أنها تبلور وتنظم مختلف الأنشطة التى يمارسها كافة أفرادها (همام ، ١٩٩٧ ، ص ٧) .

وكما أن للأفراد قيمهم الشخصية Personal التى يكرسون حياتهم للدفاع عنها وصياغتها ، فإن للمنظمات العامة والخاصة على حد سواء قيماً إيجابية تهتم بنشرها لمساعدتها فى إنجاز المهام الملقاة على عاتقها وتحقيق الأهداف التى ترمى إليها .

وإذا كانت قيم الفرد هي أساس ثقافته ، فإن القيم التنظيمية Organizational Values ، وبالأخص قيم القيادات الإدارية العليا* تعد بمثابة الجوهر الرئيسى لثقافة المنظمة Organizational Culture ، باعتبار أن القادة الإداريين هم الذين يتولون تشكيل ثقافة منظماتهم من خلال القيم التي يتبنونها Adopt لاسيما في محيط العمل (هيجان ١٤١٢ / ١٩٩٢ ، ص ٧) .

وإنطلاقاً مما سبق ، يتناول هذا البحث بالدراسة والتحليل موضوع القيم التي تتبناها القيادات الإدارية للمنظمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة** كمؤشر Indicator أساسى لثقافة هذه المنظمات وكمكون من أهم مكوناتها .

٢- الإطار النظرى للبحث ،

اقتضى التأصل النظرى لهذا البحث مراجعة التراث العلمى Reviewing the literature المتاح حول بؤرة إهتمامه .

وقد أفضت عملية المراجعة المشار إليها إلى تكوين إطار فكرى Conceptual Framework ساعد الباحث فى بلورة مشكلة البحث وفى تطوير فروضة وأهدافه وأسلوبه .

على أنه يتبغى التنويه إبتداءً إلى أنه رغم تنوع وتعدد الدراسات التى اهتمت بموضوع البحث وعلى الأخص بعد ظهور نظرية "الثقافة التنظيمية" فى بداية عقد الثمانينيات من هذا القرن (هيجان ، ص ٧) ، فإن مراجعة الباحث للتراث العلمى الذى أُتيح له تركزت تقريباً على أهم الدراسات والمؤلفات التى نشرت مع مطلع عقد التسعينيات - مع استثناءات محدودة - وذلك من منطلق أنها تعكس آخر ماتوصل إليه الباحثون والمنظرون فى هذا الصدد ، وعلى افتراض أن منفذى تلك الدراسات قاموا فى الغالب بمراجعة الدراسات الأخرى السابقة على دراساتهم .

وقد تبين للباحث أن الدراسات التى تهيأت له وقام بمراجعتها قد تناولت موضوع البحث إما بطريقة غير مباشرة ضمن منظومة الثقافة العامة - وهو الاتجاه الغالب - أو بطريقة مباشرة .

أولاً : الدراسات التى تناولت موضوع البحث بشكل غير مباشر :

جاءت أهم محاور اهتمام هذه المجموعة من الدراسات على النحو التالى :

* سيشار إليها فيما بعد بـ (القيادات الإدارية).

** سيشار إليها فيما بعد بـ (دولة الإمارات).

١ - ماهية ثقافة المنظمة :

يرجع السابق في تناول مفهوم "الثقافة" بصفة عامة - كسمة من سمات المجتمعات الإنسانية - إلى علماء الأنثروبولوجيا Anthropology والأنثروبولوجيا الثقافية Cultural Anthropology والإجتماع Sociology (إمام ، ١٩٩٧ ، ص ٣٤٠) . وعلى الرغم من السبق المشار إليه ، فإن هؤلاء العلماء لم يتوصلوا إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة العامة ، وإنما قاموا بتطوير كثير من التعريفات التي يغلب عليها التداخل وإن كان كل منها يكمل الآخر (هيجان ، ص ١١) .

وفي هذا السياق استُخدم مفهوم الثقافة "العامة" ليشير إلى إطار عام يتضمن مزيج Mix من المكونات والعناصر تشمل المعارف والمعتقدات والفنون والقيم والأخلاقيات والعادات والتقاليد التي اكتسبها الإنسان بإعتباره عضواً في مجتمع إلى جانب الأساليب التي اكتشفها أو استعارها أو تعلمها من أجل المحافظة على حياته (حريم ، ١٩٩٧ ، ص ٤٤٣)

وهكذا ، فإن ثقافة أى مجتمع تشكل نسقاً Array عاماً يمتد ليشمل كل ماتفتق عنه العقل البشرى من إبداعات مادية ومعنوية تؤثر في تصرفات أعضاء هذا المجتمع .

هذا وتعتبر الثقافة بالنسبة للجماعة الإنسانية كالشخصية بالنسبة للمرء ، فإذا كانت الشخصية بمثابة مجموعة سمات Traits فردية متداخلة ومتفاعلة تؤثر على استجابة المرء في محيطه ، فإنه يمكن القول بأن الثقافة هي مجموعة سمات عامة متداخلة ومتفاعلة أيضاً تؤثر على استجابة جماعة إنسانية (هوفستيد وبولنجر ، ١٩٩٣ ، ص ٢٧) .

وتتسم الثقافة بمجموعة من الخصائص لعل من أبرزها : أنها عملية إنسانية تعبر عن شىء مشترك ، تحدد أسلوب الحياة وتؤثر في السلوك ، قابلة للإنتقال من جيل لآخر ، ومن مجتمع لآخر ، قابلة للتعلم والاكْتِسَاب ، تتضمن عناصر مستقرة عبر الزمن Stable Overtime وعناصر أخرى قابلة للتغيير ، تمثل بشكل واقعى أسلوب الحياة Way of life لأعضاء المجتمع الإنسانى ، وتتضمن عناصر ليست على نفس الدرجة من الأهمية (هيجان ، ص ١١) ، (إدريس ، ١٩٩٢ ، ص ص ٤٠٠ : ٤٠١) ، (بيرجر ، ١٩٩٥ ، ص ١٧) ، (حريم ، ص ٤٤٤) .

وتشير إحدى الدراسات إلى أن مفهوم الثقافة "العامة" انتقل مع غيره من المفاهيم إلى علوم الإدارة ليتفاعل مع بعض مفاهيمها وليتمخض عن ذلك مفهوم "الثقافة التنظيمية" كمفهوم فكرى حديث (إمام ، ص ٣٤٠) .

وقد مهد لظهور المفهوم المذكور وبروزه مجموعة عوامل أساسية أهمها (إمام ، ص ص ٣٤٠ : ٣٤٣) ، (Watson & Burk Hultner, 1992, P.401):

١- النجاح الدولي للصناعة اليابانية واكتشاف أثر الثقافة القومية ومن ثم الثقافة التنظيمية على الأداء وبالتالي علي نجاح المنظمات. ٢- فشل بعض مشروعات الاندماج إزاء عدم اتفاق القيم التي يتبناها العاملون والمديرون الذين ينتسبون إلى تنظيمين مختلفين في نواح كثيرة. ٣- الحاجة الماسة لمدخل Approach أكثر شمولاً لدراسة أبعاد التنظيم وتفسير أسباب اختلاف أداء بعض التنظيمات عن بعضها رغم تشابهها في عدة جوانب كهيكلها التنظيمية وعلاقتها بالبيئة ، هذا المدخل هو مدخل "الثقافة التنظيمية". ٤- تصاعد مطالبة الباحثين والكتاب بضرورة أن يتسع دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة ليشمل تكوين قوة عمل تتبنى ثقافة المنظمة .

وعلى الرغم من تعاضد قاعدة البحث التجريبي التي أظهرت مدى الصعوبة في تعريف هذا المفهوم ، إلا أنه ظل ذا جاذبية خاصة للاعتقاد بتأثيره الإيجابي على جوانب تنظيمية متعددة سيرد ذكرها في مكان لاحق (ويلسون ، ١٩٩٥ ، ص ١٢١) .

ومع كل ما يثار حول صعوبة وضع تعريف لمفهوم "الثقافة التنظيمية" فإن الباحث يرى أنه لا بأس من أن يسوق بعض التعريفات التي قُدمت من قبل الباحثين والكتاب للمفهوم المذكور والتي تركز على كنه الثقافة التنظيمية ومحتواها حيث يقل التفاوت فيما بين وجهات نظر أصحابها .

ففي هذا السياق ، أوضح Webster, 1990 أن الثقافة التنظيمية تشير إلى السياسات والأوامر المكتوبة ، وتهتم بما يحدث فعلاً في الواقع العملي للمنظمة ، بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تهتم بالقيم والمعتقدات والتقاليد التي تساعد أفراد المنظمة على فهم وظائفهم ودورهم في المنظمة ، كما أنها تركز على القوى الخفية Hidden غير الرسمية Informal السائدة في المنظمة والتي تؤثر على سلوك وإنتاجية العاملين فيها (الهورى ، ١٩٩٤ ، ص ٥٠) .

وعلى نفس الإتجاه عرّف (Morris, 1992, PP.28:29) الثقافة التنظيمية على أنها تمثل القيم المشتركة Shared Values أو الإدراكات الشائعة Common Perceptions التي تحدث بواسطة كل فرد في المنظمة .

ورأى (هيجان ، ص ١١) ، أن الثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما ، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك

الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمؤسساتهم ومنظماتهم .

وأشار كل من (Pratt and Beaulieu, 1992, PP.667:684) إلى أنه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية في ضوء القيم المشتركة لأعضاء تنظيم ما والتي يلزمون أنفسهم بها أثناء الممارسات التي تتم داخل هذا التنظيم .

وذهب (Crutchley, 1993, PP.27:28) إلى القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة من المعاني المعيارية Standard Meanings التي تؤثر على السلوك أو تحده ، ذلك أن هياكل كل المنظمات تحوي ضمناً مجموعة من القيم تحدد لها ما هو الشيء الهام ؟ كيف تؤدي الأشياء ؟ ، وما هو الشيء المقبول ؟ .

أما (Au and Chong, 1993, PP.24:25) فقد عرفا الثقافة التنظيمية بأنها بمثابة نظام من : القيم المشتركة ، الافتراضات Assumptions ، المعتقدات Beliefs ، والمثل Norms التي توحد أعضاء المنظمة .

وفيما له صلة بالموضوع أشار (Lahiry, 1994, PP.50:52) إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد الأبعاد الجماعية Group Dimensions للتنظيم . وهي تتشكل من : القيم والمعتقدات ، والتوقعات Expectations التي يشترك فيها أعضاء .

ورأى (Johann, 1994, PP.369:377) أن الثقافة التنظيمية تشكل مجموعة من القيم والافتراضات المشتركة التي تظل قابضة تحت السطح موجبة للسلوك .

وذكر الباحثان (Shultz & Evans, 1994, PP.29:45) أن المقصود بالثقافة التنظيمية هو نمط Pattern القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم وظائف التنظيم وهو ما يمددهم بمعايير السلوك داخل هذا التنظيم .

على أن الباحثان (Bolon & Bolon, 1994, PP.22:27) انتهيا - بعد أن قاما بإعادة صياغة Reconceptualization مفهوم الثقافة التنظيمية وتحليلها - إلى أربع نتائج هامة هي : ١- أن السعى لوضع مفهوم متناغم Monolithic ومتكامل Integrative لا يعتبر خطأ متأسلاً Inherently ، بيد أنه لا يقدم سوى ترجمة Version لديناميات Dynamics وسمات Attributes الثقافة . ٢- أن الثقافة التنظيمية وفي ضوء النتيجة السابقة يمكن أن تُجرد Dismantled لتعكس المجموعات الفرعية الأساسية Underlying . ٣- أنه إذا كان بالإمكان تحديد ثقافة تنظيمية

واحدة، فإن هذه الثقافة لا تمثل سوى نسبة صغيرة من البيئة الثقافية الكلية التي تتواجد داخل التنظيم . ٤- أن الثقافة التنظيمية تشتق جزئياً من التفاعلات بين الثقافات الأيديولوجية Idiocultures ومع ذلك ومع إمكانية تعريف وتوصيل الثقافة التنظيمية من خلال التفاعل ، فإنها لا تعنى التفاعل ذاته ، وإنما تعنى فقط محتويات ومعانى وموضوعات Topics هذا التفاعل .

ويبين (Dion,1996,PP.329:351) أنه يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية بمثابة مصفوفة Matrix لأخلاقيات Ethics المنظمة .

ولعل أهم مايمكن استخلاصه من كل ماتقدم مايلي : ١- أن ثمة تشابه بين الثقافة التنظيمية (ثقافة المنظمة) والثقافة العامة (ثقافة المجتمع). ٢- أن مفهوم "الثقافة التنظيمية" يعتبر مفهوماً إدارياً حديثاً نسبياً تمت استعارته من علوم اجتماعية أخرى يأتي في مقدمتها علم الانثروبولوجيا . ٣- أن ثمة صعوبة في وضع تعريف محدد ودقيق لمفهوم "الثقافة التنظيمية" ، ومع ذلك فإنه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية من زاوية مضمونها على أنها بمثابة نظام من القيم والمعتقدات والمعارف والأفراضات والفنون والمعانى والعادات والتقاليد والقوانين التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتساعدهم على فهم وظائفها وتمدهم بمعايير وقواعد وأنماط وأخلاقيات سلوكهم التنظيمي .

على أنه ينبغي الإشارة هنا إلى أن هنالك فريقاً من الباحثين والكتاب لا يفرق بين مفهوم "ثقافة المنظمة" ومفهوم "مناخ المنظمة" ، فثقافة المنظمة من وجهة نظر هذا الفريق تعبر عن شخصيتها ومناخها أو هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها ومن بين هؤلاء Blake & Mouton ، و Gibson et. al. (هيجان ، ص ١١) ، (البداينة والعضايلة ، ١٤١٦ / ١٩٩٦ ، ص ٥) ، ومع ذلك هناك فريق آخر يقر أعضاء وهم كثر بوجود الاختلاف بين المفهومين ومن هؤلاء (Moran & Volkwein,1992, PP.19:47), (Denison,1996, PP.619: 659), (Hoy, 1997, PP.13:14).

ويتفق الباحث مع وجهة النظر التي تقول أنه على الرغم من أن مفهوم "المناخ التنظيمي" يُعتبر أقرب المفاهيم التي أفرزها التطور في نظريات التنظيم لتفسير الأداء داخل المنظمات وخارجها ، وأكثرها ارتباطاً بمفهوم "الثقافة التنظيمية" وتداخله معه فإن المفهوم الأول يبقى مفهوماً ضيقاً على أساس أنه يعبر عن مبادئ وقيم ترتبط فقط بوظائف المنظمة ، كما أنه مفهوم يتداخل مع مفهوم التنظيم ذاته (هيجان ، ص ١٢) .

وعلاوة على ذلك ، فإن الباحثين فى المناخ التنظيمى يهتمون بسياسات المنظمة التى تساعد على تفسير إحدى الظواهر التنظيمية ، بينما يهتم الباحثين فى الثقافة التنظيمية بفهم القيم والتقاليد والمعتقدات التى تحكم سلوكيات ونشاطات العاملين بالمنظمة (الهورارى ، ص ٥٠) .

٢- وظائف الثقافة التنظيمية وأهميتها :

ذكر (Kreitner & Kinicki, 1995, PP.537:538) أن الثقافة التنظيمية تمارس أربع وظائف : ١- منح العاملين بالمنظمة هوية تنظيمية Organizational Identity . ٢- تسهيل عملية الالتزام الجماعى Group Commitment . ٣- تدعيم Supporting استقرار النظام الاجتماعى . ٤- تشكيل السلوك الإنسانى فى المنظمة عن طريق معاونة العاملين لإعطاء معانى لما حولهم .

وتسلط الوظائف السابقة الضوء على أهمية ثقافة المنظمة باعتبارها مفهوماً له دور ملموس فى تكوين وتشكيل شخصية وقيم ودوافع واتجاهات العاملين بالمنظمة ، إضافة إلى كونها تشكل إطاراً مرجعياً Frame of Reference لمختلف أنماط السلوك التنظيمى .

وقد أكدت العديد من الدراسات التى راجعها الباحث على أهمية الثقافة التنظيمية وذلك من خلال الأنوار التى تلعبها سواء فى فهم طبيعة النفس البشرية للعاملين بالمنظمات أو فى فهم طبيعة المنظمات ذاتها .

ففى دراسة قيِّمة قام بها (Morris, PP. 28:29) أوضح بأن الثقافة التنظيمية الفعالة تعتبر أحد العناصر الأساسية المؤثرة فى مقدرة المنظمة على المنافسة والنجاح فى الأمد البعيد .

وفى دراسة أخرى أجراها (Gordon & Di Tomaso, 1992, PP.783:798) ذكر بأنه يمكن التنبؤ بأداء المنظمة من خلال ثقافتها التنظيمية ، ذلك أن الثقافة القوية Strong ترتبط بالأداء الجيد .

وفى نفس الاتجاه أكد (Lewis, 1994, PP.41:55) أن للثقافة التنظيمية تأثير مباشر على الأداء التنظيمى وأن هذا التأثير يمكن التنبؤ به Predictable .

وفى محاولة لتحليل العلاقة بين عدة متغيرات - من ضمنها الثقافة التنظيمية - وبين الأداء توصل (Oswald, et. al., 1997, PP.521:529) إلى أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء .

وكما هو مبين ، فإن الدراسات المعروضة تشير إلى علاقة ارتباط مابين الثقافة التنظيمية والأداء ، ومع ذلك فإن هذه العلاقة لم تحسم بعد بصفة نهائية ، ذلك أن ثمة عوامل أخرى لها دور فى مناقشة علاقة الثقافة بالأداء (ويلسون ، ص ١٢) .

وفيما له صلة بالموضوع ، ذكر (مصطفى ، ١٩٩٢ ، ص ٢١٨) ، أن إحدى الدراسات الحديثة تعتبر ثقافة المنظمة عنصر قوة داخلية يمكن أن تهىء لها ميزة نسبية Comparative Advantage .

واستمراراً للجهود البحثية فى نفس الإتجاه قام كل من: (Chatmann & John, 1994, PP.522:553) بتحليل العوامل التى تقيد من استخدام الثقافة التنظيمية كميزة تنافسية Competitive Advantage.

على أن أحد كتاب السلوك التنظيمى (حريم ، ص ٤٤٩ ، ص ٤٥٤) أكد مجدداً على أنه اذا ماتم ممارسة الوظائف المشار إليها أنفاً للثقافة التنظيمية ، فإن ذلك من شأنه توفير ميزة تنافسية للمنظمة ، وهو ما يؤدى إلى إنتاجية اقتصادية أعلى لها .

وفى سبيل إبراز الأنوار والمزايا الأخرى للثقافة التنظيمية أكد كثير من الباحثين الذين خضعت أبحاثهم للمراجعة من قبل الباحث على أنه عندما تكون الثقافة بناءة وإيجابية ومقبولة من كل أو جُل العاملين فإنها تسهم فى :

- بلورة خلفية تساعد الأفراد على إدارة مساراتهم الوظيفية Career Management وعلى فهم اتجاهات وأنشطة منظماتهم وتشكيل المدركات التنظيمية وتفسير الأحداث فى ضوءها: (مصطفى ، ص ٢١٧) ، (Berthoin et.al, 1997, PP.387:407) ، (Mayo, 1992, PP.36:39) .

- حفظ استقرار وتوازن المنظمة على اعتبار أنها نظام رقابة اجتماعى Social Control System يسعى فيما يسعى إلى تعزيز الذات التنظيمية (إدريس ، ص ٤٠٤) ، (مصطفى، ص ٢١٧) ، (حريم ، ص ٤٥٠) .

- إبراز وتوضيح Fosters المشاركة المعلوماتية الفعالة بين أعضاء المنظمة (Takagi & Kasaka, 1992, PP.478:484), (Brawn & Starkey, 1994, PP.807:828), (Unruh, 1997, PP.336:339).

- تشجيع السلوك الأخلاقى Ethical فى المنظمة ووقايتها من التصرفات غير الأخلاقية Unethical ، فالثقافة التنظيمية تعد وسيلة Means من وسائل تحسين أخلاقيات المنظمة

(Sims, 1992, PP. 505:513), (Sinclair, 1993, PP.36:74), (Nwachuku & Vitell, 1997, PP. 757 : 776).

- تحقيق النواتج Outcomes التنظيمية المرغوبة وتكريس روح الانتماء التنظيمي Organizational Commitment والرضا الوظيفي Job Satisfaction ورفع الروح المعنوية Morale للقوى العاملة (Nystrom, 1993, PP.43:49) ، (Grinstead & Timonry, 1994, PP. 27:29) .

- توجيه وترشيد مجهودات ممارسي Practitioners التغيير التنظيمي ، فهي أحد مفاتيح التغيير الناجح ، وإحدى الاستراتيجيات الفعالة لمجابهة ظاهرة مقاومة التغيير والحد منها Resistance to Change .

(Goldberg,1992,PP.39:45),(Azzolini & Lingle,1993, PP.38:40), (Svyantek & Deshon, 1993 ,PP. 339:355), (Celement, 1994, PP.33:39), (Carr,1994, PP.55:60).

- تدعيم عمليات تطبيق الجودة الشاملة Total Quality من منطلق أن تطوير ثقافة المنظمة يعد أحد مقتضيات Requirements إدارة الجودة الكلية .

(Covey & Gulledge, 1992, PP.70:78), (Westbrook, 1993, PP.1:3), (Bedwell, 1993, PP.29:31), (Howes & Foley, 1993, PP.53:64), (Donk, et.al,1993, PP.5:15), (Novack et.al 1993, PP.41:70), (Bright & Caryl,1993, PP.21:27) Morris, PP.69 71), (Kowalski & Walley, 1994, PP. 28:29) (Kim et. al.,1995, PP. 675:709), (Chang & Wiebe, 1996, PP.19:26), (Masters, 1996, PP.53:55).

- الارتقاء بمستوى فاعلية Effectiveness المنظمة ، ذلك أن الثقافة التنظيمية تفسر لماذا تؤدي بعض المنظمات بشكل أفضل من غيرها ، فهيمنة الثقافة وتماسكها تعد سمة رئيسية في المنظمة متفوقة الأداء (مصطفى ، ص ٢١٩) ، (حريم ، ص ٤٥٤) .

- بناء هياكل تنظيمية Organizational Structures تلبي احتياجات وطموحات المنظمات الحالية والمستقبلية بما يساعد على تحقيق درجة عالية من الفاعلية (حريم، ص٤٥٥).

- وضع حدود Limits لمستويات التغيب Absenteeism المقبولة مما ينعكس إيجابياً على معدلات الحضور للدوام (حريم ، ص ٤٥٦) .

- مواجهة تحديات المستقبل من خلال تعميق مثل بناءه Constructive تقوم على احترام العمل وتحسينه باستمرار وتقديم خدمات متميزة Quality Services للعملاء (Anonymous, 1992, PP.18:19),(Day,1992, P.14), (Lewis, 1993, PP. 19:25) , (Grinstead & Timoney, PP. 27 : 29), (Shortell et. al., PP.377: 401).

- تنمية روح الإبداع Innovation وتشجيع التفكير الابتكاري Creative Thinking بالمنظمة لاسيما في مجال تحديد المشكلات الإدارية والبحث عن حلول غير مألوفة لها (Littlefield,1997, P.16), (Hanser,1998, PP. 239:255).

- إنجاح برامج إعادة هندسة عمليات المنشأة Business Process Reengineering (Anonyomous, 1995 , P. 18) .

- بلورة الإحساس بالكيان والهوية وعدم القلق لدى العاملين وتحقيق التوافق Homogeneity بين أهدافهم وأهداف المنظمة التي ينتسبون إليها ، وهو ما ينعكس إيجاباً على درجة إنغماسهم Involvement أو مشاركتهم Participation في أعمال تلك المنظمة. (مصطفى، ص ٢١٧) ، (Marchington et.al.,1994,PP.867:894), (Allcorn,1995, PP.73:96).

- إنجاح برامج التقييم Evaluation بصفة عامة وبرامج التدريب بصفة خاصة (Lewis & Thornhill, 1994, PP. 25:32).

- صياغة Formulating استراتيجيات وتكتيكات وأهداف المنظمة بشكل واضح (Bennett et.al.,1994, PP.474:490), (Scholz,1995 PP.532 : 535) .

ويستفاد مما سبق أن عدداً كبيراً من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية خلال التسعينيات أفرد مساحات لابأس بها للمنافع التي يمكن الحصول عليها من جراء القيام ببلورة ثقافة بناءه على مستوى المنظمة .

ومن الواضح أن تلك المنافع - وعلى النحو المعروض آنفاً - تطال جوانب متعددة ومتباينة .

وجدير بالذكر أن الجهد العلمى لبعض الباحثين فى هذا الاتجاه كان يتوقف على مجرد تحليل العلاقة فيما بين الثقافة التنظيمية من ناحية وأى من الجوانب المشار إليها سابقاً وذلك بشكل نظرى بحث يقوم بالدرجة الأولى على التوقع والاحتمال . أما العلاقات السببية Causality التى تنظر للثقافة التنظيمية على أنها متغير مستقل Independent Variable وأى من الجوانب الأخرى على أنه متغير تابع Dependent بهدف إبراز نتائج وتأثير ثقافة المنظمة فلقد كان نصيبها من الاجتهاد العلمى ضئيلاً نسبياً ، ويحتاج الأمر إلى المزيد من الدراسات الميدانية Field Studies والتطبيقية Applied فى هذا الصدد .

وخلاصة القول أن تحقيق النتائج الإيجابية التى أشير إليها كلها أو بعضها مرهون فقط بوجود ثقافة قوية وبناءة ، ذلك أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تُفضى إلى مردودات إيجابية أو سلبية ، بمعنى آخر فهى تشكل ميزة أو عيب للمنظمة ومنافسيها .

فمن البديهي أن الثقافة التنظيمية تكون إيجابية اذا ما ساعدت العاملين بالمنظمة على العمل معاً من أجل إنجاز الأعمال والأهداف المناطة بهم ، إضافة إلى رفع مستوى الأداء والانتماء التنظيمى وزيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية وغير ذلك من الآثار الإيجابية السابق استعراضها . وتكون الثقافة سلبية عندما تضع سخورا أو عقبات Roadblocks فى طريق الأداء أو من خلال العمليات التى يمارسها الموظفون (ويلسون ، ص ١٣٠ : ١٣٢) ، (إدريس ، ص ٤٠٢) ، (Morris, PP.28:29) ، (Sunclair, PP.63:73) .

٣ - هيكل الثقافة التنظيمية وخصائصها :

يعبر اصطلاح "هيكل الثقافة التنظيمية" عن مكونات أو محتويات أو عناصر أو مؤشرات Indicators ثقافة المنظمة .

وكما سبقت الإشارة ، فإن نسبة لا يستهان بها من الباحثين والكتاب ركزت عند تعريفها لمفهوم "الثقافة التنظيمية" على كُنْهها ومضمونها .

ومن خلال تحليل التراث العلمى لهؤلاء الباحثين والكتاب يتضح أن تركيزهم انصب على مجموعة عناصر ومكونات للثقافة التنظيمية تضم : القيم ، المعتقدات ، الافتراضات ، الفنون ، المعانى ، العادات ، التقاليد ، والقوانين المشتركة التى تشكل إطاراً يحدد معايير وقواعد وأنماط وأخلاقيات سلوكهم التنظيمى .

وإلى جانب ما تقدم ، تضيف بعض الدراسات عناصر أخرى من أهمها : الأعراف التى تظهر فى جماعات العمل والمتعلقة باللغة والمصطلحات والعبارات والطقوس والشعارات

والرموز المشتركة ، الشعور أو المناخ أو الجو السائد بالمنظمة ، الاتجاهات والسلوكيات الممارسة داخل المنظمة ، الاستراتيجية Strategy أو الفلسفة Philosophy التي تحكم مسار العمل بالمنظمة ، النماذج الاجتماعية بالمنظمة وتأثيراتها ، روح العمل بالمنظمة وهل تميل إلى الفردية أم الجماعية ، المثل السائدة بالمنظمة ومدى تأكيدها على اعتبارات التميز Competence والثقة Trust والمصداقية Creditability والديمومة Permanence ، أنماط الإدارة والقيادة والإشراف والرقابة القائمة ، الاتجاهات نحو العاملين بالمنظمة وهل يتم تقييمهم على أنهم أصول Assets أم تكاليف Costs ؟ ، مدى الالتزام بالسلوك المنتظم وبتنفيذ الوعود ، كيفية التعامل مع الأفراد والجماعات بالمنظمة ، البيئة المحيطة وهل هي مشجعة على أداء العمل بكفاءة أو العكس ؟ ، مشاركة العاملين في تسيير دفة الأمور بالمنظمة ، طبيعة الاتصالات المختلفة التي تتم بالمنظمة ، مدى التعاون والتفاعل في إنجاز الأعمال المطلوبة من المنظمة ، مدى حماس العاملين ودافعيتهم Motivation نحو العمل وامتثالهم لمنظمتهم ، طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة وهل تحكمها روح الصداقة والتوافق والتعاون أم العداء والصراع ؟ ، نمط الهيكل التنظيمي الممارس وطبيعة الإجراءات والنظم المعمول بها داخل المنظمة ، رسالة Mission المنظمة ورؤيتها Vision المستقبلية (ويلسون ص١٢١) ، (أتكسون ، ١٩٩٦ ، ص ص : ١١٤ : ١١٥) (Gherardi, 1994, PP.417:340), (McAuley, 1994, PP.591:610), (Struebing, 1996, PP.21:25), (Cober, 1997, PP.103:104), (Simmons, 1996, PP.105:106).

ويلاحظ مما تقدم أن هيكل الثقافة التنظيمية يعتبر هيكلاً واسعاً ، حيث يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة .

وعلى الرغم من اتفاق كثير من الباحثين والكتاب حول محتويات هذا الهيكل ، إلا أن ثمة مجموعة أخرى من الباحثين تتباين فيما بينها بشأن درجة تركيزها واهتمامها بهذه المحتويات (البداينة والعضائية ، ص٥) ، (حريم ، ص٤٤٨) .

هذا ، وفي إطار الحديث عن خصائص الثقافة التنظيمية أوضح أحد الباحثين أن أغلب تعاريف الثقافة تُجمع على أنها : كلية Holistic ، محددة تاريخياً Historically Determined ، ذات علاقة بالمفاهيم الإنسانية ، تُبنى اجتماعياً Socially Constructed ، عاطفية Soft ، ويصعب تغييرها (البداينة والعضائية ، ص٦) .

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تعد محصلة للتفاعل بين كل : وظائف الإدارة ، السلوك التنظيمي ، الهيكل التنظيمي ، العملية التنظيمية ، الثقافة الأكبر التي تنتمي إليها المنظمة (إدريس ، ص٤٠٣).

ومما ينبغي التنويه عنه هنا أنه في الوقت الذي تعكس فيه الثقافة التنظيمية في جانب منها وظائف الإدارة الماضية والحالية ، فإن تصرفات المديرين والعاملين في المنظمة تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية وأثارها في ذات الوقت (إدريس ، ص٤٠٤) ، (Hupfeld, 1997, PP.40:43).

ولما كانت الثقافة في واقع الأمر متغير اجتماعي وتعكس أحد مظاهر التأثير الاجتماعي ، فإن الثقافة التنظيمية ليست ببساطة نتيجة لما يسود المنظمة من تقنية أو لما تقدمه من منتجات أو لحجمها (إدريس ، ص٤٠٤).

والثقافة التنظيمية تجسد أعراف أو أنماط أو قواعد سلوكية يقبلها جميع العاملين بالمنظمة وعلى كافة المستويات (مصطفى ، ص٢١٥).

وتأسيساً على ما سلف يمكن الانتهاء إلى أن الخصائص التي تتسم بها الثقافة التنظيمية تتشابه إلى حد كبير مع تلك التي تميز الثقافة العامة للمجتمع ، ذلك أن الثقافة التنظيمية تعد إحدى الثقافات التي تتألف منها الثقافة العامة.

٤. أنواع الثقافة التنظيمية وأبعادها :

سبق أن أشير إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تُصنف Classified إلى ثقافة إيجابية أو ثقافة سلبية في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي.

وإلى جانب ذلك يمكن أيضاً تصنيف الثقافة التنظيمية إلى ثقافة قوية أو ثقافة ضعيفة. فالثقافة القوية تنشأ متى تحقق إجماع Consensus أو شبه إجماع Sharedness على القيم والمعتقدات الحيوية بالمنظمة ، مع ضرورة التمسك بها بشدة Intensity من قبل أعضاء المنظمة (حريم ، ص٤٥٠).

أما الثقافة الضعيفة ، فهي ترجمة للاختيار السيئ للعاملين وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع المهام وعدم التلاحم في الخبرات (إدريس ، ص٤٠٧).

وذهب Griffin, 1990 إلى القول بأن الشركات التي تنجح في تطوير ثقافة قوية والمحافظة عليها تميل لأن تكون أكثر فاعلية من غيرها التي لا تنجح في هذا الصدد (مصطفى ، ص٢١٩).

وفيما له علاقة بالأمر ، فقد اقترح البعض ثلاثة مداخل Perspectives توضح أنواع الثقافات التي تدعم الأداء الاقتصادي والمالي الطويل الأجل للمنظمة ، هذه المداخل هي (Kreitner & Kinicki, P.591) :

١- **مدخل القوة The Strength Perspective** : وهو يتنبأ بعلاقة معنوية بين قوة ثقافة المنظمة وأدائها المالي طويل الأجل من منطلق أن الثقافات القوية تؤدي إلى: توحيد الأهداف ، حفز العاملين ، هيكله ورقابة الحاجات لتحسين الأداء التنظيمي.

٢- **مدخل التلائم The Fit Perspective** : وهو يفترض أن الثقافة التنظيمية يجب أن تتوافق Align مع السياق الاستراتيجي للمنظمة ، وعلى ذلك لا توجد ثقافة واحدة هي الأفضل ، فالثقافة يتوقع لها أن تُسهل الأداء الاقتصادي فقط إذا كانت تناسب الإضرار الاستراتيجي للمنظمة.

٣- **المدخل التكيفي The Adaptive Perspective** : وهو يفترض أن الثقافة الجيدة تساعد المنظمات على التقدم والتكيف مع المتغيرات البيئية وهذا من شأنه دعم الأداء المالي طويل الأجل.

هذا ، ومن أجل تحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على أن تعكس الاحتياجات والقيود التنظيمية ظهرت أربعة أنماط لافتة للنظر من ثقافة المنظمات (البداية والعضائية ، ص:٦٠٧) ، (ويلسون ، ص:١٤٨) :

١- **ثقافة القوة The Power Culture** : حيث يتركز النفوذ واتخاذ القرار في عدد محدود من الأفراد ، وفيها تقل القواعد والإجراءات وتُمارس الرقابة من المركز الرئيسي.

٢- **ثقافة الدور The Role Culture** : حيث يكون الاهتمام بالأدوار التي تتحدد من واقع الوصف الوظيفي أهم من المبادرات الفردية ، وفيها تكثر القواعد والإجراءات.

٣- **ثقافة المهمة The Task Culture** : وهي ثقافة موجهة نحو العمل والإنجاز، حيث يتم التأكيد على قوة الخبرة والمعرفة ويكون الحكم من خلال النتائج وتقل الإجراءات والقواعد والمركزية.

٤- **ثقافة الفرد The Person Culture** : حيث يحدد الأفراد بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة ، وفيها تكون الهياكل الرسمية موجودة فقط لغرض تلبية احتياجات أعضاء المنظمة.

والواضح مما تقدم أن هناك أكثر من مدخل لتصنيف الثقافة التنظيمية وأن كل منها يبنى على افتراض Assumption معين ، وأن الثقافة الملائمة تقتضى التجريب - عندما يكون ذلك ممكناً - حتى تتلاءم الثقافة التنظيمية مع المتطلبات الخارجية والقيود الداخلية.

وعلى صعيد آخر ، فليس شرطاً أن تسود نفس الثقافة أرجاء المنظمة ككل ، فالمنظمة الواحدة قد يسودها عدة ثقافات تختلف فى سماتها وخصائصها ومحتوياتها باختلاف الإدارات والأقسام والمهن (Bloor & Dawson,1994 PP. 275:295) ، (مصطفى ، ص٢١٨) ، وعلى ذلك ، فقد تكون لبعض الثقافات السائدة فى المنظمة تأثير أكبر من غيرها على أعضاء المنظمة ، وحينئذ يمكن وصف هذه الثقافات بأنها الأقوى ، أى الأكثر تأييداً من قبل العاملين فى المنظمة (إدريس ، ص٤٠٦) .

على أن الثقافات المشار إليها تبقى ثقافات فرعية تعكس كل منها نسبة محدودة من الثقافة التنظيمية الكلية . فالثقافة التنظيمية وعلى نحو أشير ليه من قبل - تشتق جزئياً من التفاعلات Interactions التى تحدث بين الثقافات الفرعية ، بمعنى آخر هناك مفهوم موسع Broadening Concepts أو متكامل للثقافة التنظيمية وهناك مفاهيم جزئية Sub-Concept لها يعكس كل واحد منها بعداً من أبعادها .

وفى نفس الاتجاه ، فإن المنظمة الواحدة قد تكون متعددة الجنسية Multinational ، وهو ما يعكس أيضاً تعدد أبعاد Multidimensions ثقافتها التنظيمية ، فهناك البعد الخاص بالمركز الرئيسى للمنظمة وهناك الأبعاد الخاصة بالفروع التى تمارس فيها نشاطاتها . كذلك قد يشتمل هيكل القوى العاملة فى المنظمة على أفراد من جنسيات مختلفة لكل منها ثقافتها المميزة (حريم ، ص ص ٤٤٥ : ٤٤٤) ، (Hords et.al., 1995, PP.7:11).

وبطبيعة الحال ، فإن الأمر يقتضى من الإدارة فى الأحوال المنوه عنها ضرورة فهم الجوانب المختلفة لثقافة المجتمعات التى تعمل فيها فروع المنظمة من منطلق أن ثمة تداخل قوى بين الثقافة القومية والثقافة التنظيمية وأن كلاهما يؤثران على مستوى الانغماس التنظيمى ، وكذا فهم الجوانب المختلفة لثقافة العاملين وخاصة إذا كانوا ينتمون لجنسيات مختلفة ، (Laabs,1992, PP.81:9) ، (Pratt et.al.,PP.621-628), (Meschi & Roger,1994, PP.197:215) .

وخلص القول أن إدارة التنوع الثقافي Cultural Diversity أمر على جانب كبير من الأهمية لضمان نجاح المنظمات ذات الأبعاد الثقافية المتعددة والمتباينة.

٥- بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها :

ذكر Luthans, 1992 أن عملية تكوين ثقافة المنظمة تتم من خلال أربع خطوات (حريم ، ص٤٥١) : ١- يقوم أحد الأشخاص بتبني فكرة لتأسيس مشروع جديد ، ٢- يسعى هذا الشخص - الذى يعتبر بمثابة المؤسس - إلى مناقشة الفكرة مع شخص آخر أو أكثر لمحاولة إقناعه أو إقناعهم بها ، ٣- تبدأ مجموعة المؤسسين الرئيسة - بعد إقناعهم بالفكرة - بالأعمال التى من شأنها تحويل هذه الفكرة إلى كيان قائم ، ٤- يتم العمل على توسيع الكيان الذى نشأ بضم مساهمين جدد له ، ويبدأ رصد مرحلة تاريخية جديدة.

وفى محاولة لاستعراض العناصر التى يجب مراعاتها عند إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة ، ذكر (Allen, 1995, PP,29:40) العناصر الأربعة التالية : ١- أن المنظمات تنمو وفقاً لأنماط يمكن التنبؤ بها ، ٢- أن نظام العمل يعتبر ثقافة ، ٣- أن مواطنة الرؤوس Employee Citizenship تشكل مكوناً أساسياً للثقافة ، ٤- أن القيادة تهيء الفرصة لبروز المواطنة الصالحة.

وفى سبيل توضيح الكيفية التى يتم تطوير ثقافة تنظيمية متكيفة Adaptive والمحافظة عليها ذكر (Kreitner & Kinicki, PP.540:542) أن هذه العملية تمر بأربع مراحل : ١- تتواجد قيادة كاريزمية Charismatic Leadership تقوم ببلورة رؤية Vision مستقبلية للمنظمة وبوضع وتنفيذ الاستراتيجيات التى تتناسب مع المحتوى Context التنظيمى ، ٢- بمرور الوقت يحدث التكيف Adaptiveness من خلال التآلف بين النجاح التنظيمى وتأكيد القادة الأوائل Early Leaders على أهمية العملاء Constituencies والقيادة فى تحقيق النجاح ، ٣- على إثر ذلك تبرز ثقافة قوية تكون بؤرة اهتمامها قيام القادة ببحث الموظفين على تبنى فلسفة غير محددة الوقت Timeless Philosophy أو مجموعة قيم تؤكد على خدمة العملاء ، المساهمين ، الموظفين وأيضاً على أهمية القيادة ، ٤- وأخيراً تقوم الإدارة العليا بإيجاد البنية التحتية Infrastruture اللازمة للمحافظة على تكيف ثقافة المنظمة من خلال إظهار التزام أكبر بمبادئها الأساسية قياساً على أى إستراتيجية أو ممارسة أخرى.

وفى دراسة قام بها (Bartling, 1996, PP.61:66) ذكر أن أحد رجال الأعمال البارزين وهو Tom Chapell أكد على أهمية خطوات ثلاث من بين سبع

خطوات أوصى بها لإيجاد ثقافة تنظيمية راعية Caring ، هذه الخطوات الثلاث هي :
١- اكتشاف من أنت ، ٢- خطط غرضك ، ٣- أكد ووضح النظام الذى يدعمك.

وفى محاولة جادة لإبراز الدور الحيوى الذى يمكن أن تلعبه الإدارة فى تطوير بنية تحتية ثقافية ، قام Gross & Shichman بتطوير نموذج عملى Practical Model أطلقا عليه نموذج HOME وهو نموذج يحدد أربعة طرق يمكن للإدارة من خلالها التدخل فى تكوين ثقافة تنظيمية متماسكة Cohesive ، وهى :
(Kreitner & Kincki, PP.541:543) .

١- تنمية الإحساس بالتاريخ History من خلال استعراض التاريخ وسرد حكايات عن الأبطال Heros ، ٢- تهيئة شعور بالتوحد Oneness من خلال القيادة القوية وتحديد الأدوار والاتفاق حول قيم ومثل معينة ، ٣- ترويج شعور بالعضوية Membership ، من خلال : نظم المكافآت ، إدارة المسار الوظيفى ، الأمن الوظيفى ، الاختيار ، التعيين ، التطوير الاجتماعى للموظفين الجدد ، التدريب والتطوير ، ٤- زيادة التفاعل والتبادل Exchange بين الأعضاء من خلال المشاركة فى صناعة القرار والتنسيق بين مجموعات العمل.

وقد أكد (Haskins, 1996, PP.85:97) على أن حرية الحديث Freedom of Speech بين أعضاء المنظمة تمثل واحدة من أكثر الطرق فاعلية وأقلها تكلفة لبناء ثقافة تنظيمية تعمل على تمكين Empowering الموظفين وحثهم على الامتياز ومساعدتهم على مجابهة تحديات القرن الحادى والعشرين.

وفى نفس السياق ذهب (Bankston, 1997, PP.26:28) إلى أنه يمكن تأسيس ثقافة المنظمة بتطوير خطة استراتيجية جديدة تستند إلى رسالة مستقبلية واضحة للمنظمة ، وهو ما يتوافق مع ما ذكره Krietner & Kincki وأشار إليه فى موضوع سابق .

على أن ثمة وسائل عدة تساهم فى استمرار ثقافة المنظمة والمحافظة عليها من بينها قيام الإدارة العليا : بصياغة القيم والرؤى التنظيمية وتعريف أعضاء المنظمة والبيئة الخارجية بها ، إدارة الموارد البشرية بكفاءة ممارسة التطبيع التنظيمى وهو العملية التى يتعلم الموظفون من خلالها القيم والمثل التنظيمية والتصرفات المطلوبة ، تدعيم وتنقل الروايات والشعارات والرموز ، تنظيم الاحتفالات والمناسبات واللقاءات الاجتماعية (حريم، ص ٤٥٢) ، (إدريس ، ص ص ٤٠٦ : ٤٠٧) ،

(Hartong & Veburg, 1997 PP.355-391), (Kreitner & Kinicki, P.543).

والواضح فى ضوء العرض المنصرم أنه يكاد يكون هناك اتفاق بين عدد كبير من الباحثين والكتاب على أهمية الدور الذى تمارسه القيادة الكاريزمية (القوية) فى بناء الثقافة التنظيمية وترسيخها وتمكينها من البقاء بعد نشوئها. وأن دور المؤسس Founder's Role أو المؤسسين كبير فى هذا الشأن ، ذلك أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس فى حقيقة الأمر قيم المؤسسين الأوائل للمنظمة.

فالمؤسسين الرواد ينقلون لمنظماتهم القيم والمثل التى اكتسبوها من خبراتهم وممارساتهم الماضية ، وإزاء دورهم كقادة فى واحدة من أخطر المراحل التى تمر بها المنظمات يكونون فى وضعية تساعد على بلورة وبناء الثقافة التنظيمية بوسائل وطرق متعددة ومتباينة.

وأمام هذا الوضع فإن بعض الدراسات التى راجعها الباحث - كدراسة هيجان ودراسة البداينة والعضايلة التى أشير إليهما من قبل - تبنت تعريفاً خاصاً للثقافة التنظيمية يستند إلى أن هذه الثقافة هى تعبير عن قيم الأفراد نوى النفوذ فى المنظمة.

٦ - إدارة الثقافة التنظيمية :

على حد قول (Crithchly, 1993, PP, I:III) ، فإن الناس عندما يتحدثون عن إدارة الثقافة التنظيمية ، فهم يتحدثون حقيقة عن إدارة التغيير الثقافى فى المنظمة. وذهب الباحثان (Watson & Burkhalter, 1992, P.24:28) إلى القول بأن تغيير الثقافة التنظيمية عملية ليست سهلة .

وبعد ذلك جاء (Cronin, 1996, PP.24:28) ليؤيدهما فى الرأى ، إلا أنه ذكر بإمكانية تغيير الثقافة التنظيمية رغم الصعوبة الشديدة.

وفى نفس السياق يرى (حريم ، ١٩٩٨ ، ص٤٥٧) ، أنه لا يمكن إدارة الثقافة التنظيمية بصورة كاملة نظراً لطبيعتها المتطورة ، والأكثر صعوبة هو تغيير القيم والعادات الراسخة التى يتمسك بها أفراد المنظمة بدرجة كبيرة .

ومن أجل الوقوف على المبررات التى تقف وراء عملية تغيير الثقافة التنظيمية إنتهى (Higgins, 1995, PP.42:48) فى دراسة له إلى أن الإبداع أصبح من الآن

فصاعداً وأكثر من أى وقت مضى هو سر الميزة التنافسية ، وأن إدارة الثقافة التنظيمية بنجاح تعد واحدة من بين سمات سبع للمنظمة المبدعة .

وفيما له علاقة بنفس الموضوع ذهب (Malcom, 1995, PP.24:25) إلى القول بأن كثير من المنظمات تحتاج إلى تغيير ثقافتها من أجل ضمان الوعى الاستراتيجى Strategic Awareness من قبل أفرادها بما تبحث عن تحقيقه هذه المنظمات ، ومن أجل تعليم هؤلاء الأفراد كيفية التعاون على كافة المستويات داخل المنظمة .

ويؤكد (Vesta et.al., 1997, PP.339:365) على أن إحداث التحول فى النظم بشكل بيزيع ومستمر يقتضى التغيير فى ثقافة المنظمات. فالثقافة الجامدة المعتمدة على الأوامر والرقابة يجب أن يحل محلها ثقافة تمنح قيمة للسرعة والمرونة والجودة فى تقديم الخدمة ، بيد أن ذلك ليس أمراً سهلاً بسبب التقاليد البيروقراطية والقيود التى تُفرض من قبل بعض الجهات على المنظمة .

ويستفاد مما سبق أن القصد من إدارة التغيير الثقافى فى المنظمات هو تحسين أداء وفاعلية هذه المنظمات والارتقاء بالخدمات التى تؤديها .

وفى سبيل فهم كيفية إدارة التغيير الثقافى فى المنظمة ، توصل الباحث (Crutchley, PP.27:30) إلى أن هناك ثلاثة طرق لتغيير ثقافة المنظمة وهى :
١- التوفيق Realing بين الأهداف والنظم التنظيمية ، ٢- التوفيق بين الأهداف التنظيمية وقيم الموظف ، ٣- التوفيق بين قيم الفرد ومتطلبات العمل من خلال : تصميم الوظيفة، الشورى ، بواثر الجودة ، المشاركة .

وفيما له علاقة بذات الموضوع أجرى (Bass & Avlio, 1993, PP.112:121) دراسة هامة انتهت إلى أن القادة التحويليين Transformational يستطيعون بما يتمتعون به من صفات تغيير ثقافة المنظمة من خلال : ١- فهمها Understanding it ، ٢- إعادة ربطها Realing برؤية جديدة ومراجعة افتراضاتها وقيمها ومثلها المشتركة .

وفى دراسة أخرى نفذها (De Carufel, 1994, PP.16:26) حدد ثلاثة عوامل لنجاح تغيير ثقافة أى منظمة هى : ١- وجود مقدمات Antecedents تهيء للتغيير الثقافى ، ٢- وجود عوامل للتحويل ، ٣- وجود خطة لرصد النتائج والمتابعة .

وقد سلط De Carufel فى دراسته هذه الضوء على عدة دروس يمكن للإدارة الاستفادة منها لعل أبرزها : ١- أن تغيير الثقافة التنظيمية تعد عملية مكلفة وتستغرق وقتاً

ويحتمل جداً أن تفشل ، ٢- يسهل تحقيق التغيير الثقافى فى المنظمات الصغيرة وتلك التى يكون كل أو جل موظفيها محليين ، ٣- أنه حتى تترسخ التغييرات الأساسية ، ينبغى أن يكون هناك إدراك قوى للحاجة للتغيير من قبل المستويات الإدارية التالية للمستوى الأعلى ، ٤- أن التغييرات الكبيرة فى القيم التنظيمية تؤدى غالباً إلى دوران الموظفين .

وفى هذا الصدد ، قدم (Jun, 1996, PP.345:375) ثلاثة مداخل مختلفة لتوضيح التغييرات الضرورية فى نماذج التفكير الإدارى وفى تصميم السياسة التنظيمية المتعلقة بالتنوع الثقافى. كما أوصى المدراء بضرورة : تغيير الأطر الذهنية التى يعملون من خلالها ، تنمية مهارات جديدة لمساعدة الموظفين على المشاركة ، ترويج العمليات التنظيمية التى تسمح بالتعلم المشترك Mutual Learning بين أعضاء المنظمة .

وقد توصل كل من (Watson & Bukhalter, 1992 PP.401:409) إلى أن عملية التحول الثقافى يمكن أدائها من خلال تحقيق الانتماء الوظيفى للفرد بتأكيد: عدالة المعاملة لأعضاء المنظمة ، المشاركة ، الاتصال ذا الاتجاهين ، التنمية الشخصية ، الاعتراف .

وقد أكد (Cornin,1996, PP.28:29) النتيجة السابقة حينما أقر بأن تغيير الثقافة التنظيمية يتطلب إلتزاماً من كل المديرين ، المشرفين ، الموظفين بالمنظمة .

وفى هذا الإطار شهدت الثقافة التنظيمية خلال السنوات الأخيرة عدة تحولات أساسية من بينها : ١- التحول من ثقافة الرقابة من أعلى لأسفل Top-Down Control إلى ثقافة التمكين من أسفل لأعلى Bottom-Up Empowerment ، ٢- التحول من النماذج الهراركية Hierarchical والسلطوية Authoritarian إلى النماذج الشاملة Inclusive القائمة على المشاركة وفرق العمل Team Work ، ٣- التحول فى تدفق وانسياب البيانات والمعلومات وفى الروح المعنوية والمقابلات (Cotton, 1994, PP.38:42), (Sonia & Susan, 1994,PP.475:502) .

وعلى حد قول (Langan Fox & Tan,1997, PP.273:293) ، فإن عملية التحول الثقافى تنعكس فى ثلاث ثقافات فرعية هى : ١- ثقافة الذين تبنوا الثقافة الجديدة ، ٢- ثقافة الذين تبنوا الثقافة الجديدة جزئياً ، ٣- ثقافة الذين لم يتبنوا الثقافة الجديدة .

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن إدارة الثقافة التنظيمية تقتضى من القائمين عليها: ١- تحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للمنظمة والأنشطة اللازمة لبلوغها ، ٢- تحليل العناصر الحالية المكونة لثقافة المنظمة ، ٣- البحث عن العناصر التى تقف حجر عثرة فى سبيل إنجاز الأنشطة الحيوية وكذا تلك التى يمكن أن تساعد فى عملية الإنجاز ولكنها غير متاحة حالياً ، ٤- القيام بتخطيط البرامج اللازمة لتشكيل وتطوير العناصر المرغوبة.

وعلاوة على ذلك ، فإن فهم الكيفية التى تدار بها الثقافة التنظيمية يتطلب الاهتمام بالجوانب غير المرئية والرمزية Symbolic فى المنظمة ، كما يتطلب الإنصات للقصاص التى تروى بداخلها . كذلك فإن الأمر يستدعى إقامة الاحتفالات والمناسبات بشكل دورى لنقل المثل التى تدافع عنها إدارة المنظمة ومن ثم تقوية ثقافتها (حريم ، ص٤٥٧) ، (Preston,1993,PP.18:30) .

٧- قياس الثقافة التنظيمية :

على الرغم من الأدوار الحيوية التى تلعبها الثقافة التنظيمية -والتي سبق تسليط الضوء على بعضها - إلا أن المحاولات التى بذلت من قبل بعض الباحثين لقياسها كانت محدودة.

وتعتبر المحاولة التى قام بها الباحث Sanders,1990 رائدة فى هذا المضمار ، حيث قام بتطوير مدخلاً للقياس مستخدماً المقابلات المفتوحة المتعمقة In-Depth Open Interviews والمسوحات الميدانية لأعضاء المنظمة (Donk et.al,1990,PP.5:15) .

وعلى نفس الدرب ، ذكر (Wilkerson & Kellogg, 1992/1993,PP.413:424) أنه يمكن للإدارة استخدام تشكيلة واسعة من أدوات العلوم الاجتماعى لقياس Quantify ورقابة التغيير الثقافى فى المنظمة من بينها المسوحات الاتجاهية Attitude Surveys والتقييمات الثقافية المتعمقة In-Depth Cultural Assessments .

بيد أن الباحثان أكدا على أن اختيار المقياس الذى يلبي حاجة المنظمة يقتضى من الإدارة ما يلى : ١- توضيح التوقعات ، ٢- تأكيد درجة مصداقية الأداة والاعتماد عليها ، ٣- القيام بتجربة عملية ، ٤- اختبار أنماط توزيع الأسئلة.

وقد خلص الباحثان Wilkerson & Kellogg إلى نتيجتين هامتين : ١- أن من أهم الطرق المفيدة لتحديد مدى التوافق Realignment الثقافى هو قياسه فى إحدى

المنظمات ومقارنته باستخدام نظام المقارنات المرجعية Benchmarking System ،
٢- أن قياس الثقافة التنظيمية يستند أيضاً وبدرجة كبيرة إلى القدرة على معرفة آراء قوة
العمل وتسجيلها .

ولإزاء عدم وجود إجماع بين الباحثين على تعريف محدد للثقافة التنظيمية - كما سبق
أن أشير - ومن منطلق أن قيم المديرين تؤثر على قراراتهم ونمط إدارتهم وعلى علاقاتهم
وتفاعلاتهم مع مرعوسيهيم ، رأى بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية هي تعبير عن تلك
القيم (هيجان ، ص ١١) ، (البداينة والعضايلة ، ص ٨) .

ومن منطلق اعتبار قيم المديرين مؤشراً لثقافة المنظمات ، قام هؤلاء الباحثين بقياس
هذه القيم عن طريق استقصاء القيم التنظيمية الذي صممه Frances & Woodcock, 1990
ثم تُرجم إلى العربية فيما بعد (فرانسييس وودكوك ،
١٤١٦/١٩٩٥ ، ص ص ٣١ : ٣٧) .

وفى نفس الاتجاه ذهب (Xenikou & Furnham, 1996, PP.349-371)
إلى أنه يمكن قياس الثقافة التنظيمية من خلال القيم والمُثل السلوكية ، ولهذا الغرض قام
الباحثان بدراسة الارتباط بين هذه القيم والمُثل وإجراء التحليل العاُملى Factor
Analysis من خلال أربع قوائم استقصاء أعداها لهذا الغرض .

وفيما له صلة بالموضوع قام (Zeilz et.al., 1997, PP.414:444) بتصميم
أداة مسحية Survey Instrument لقياس إدارة الجودة الكلية إضافة إلى الثقافة
التنظيمية الداعمة ، حيث تم تضمينها بثلاثة عشر بعداً ماماً لقياس الجودة الكلية وعشرة
أبعاد لقياس الثقافة التنظيمية كما تُمارس وذلك من خلال ١١٣ بند تم وضعها لهذا
الغرض . وقد وُجّهت هذه الأداة إلى عينة متنوعة من أعضاء المنظمة وأديرت بنجاح ، وأسفر
تحليل البيانات عن تقديم أداة تسمح للباحثين والممارسين بقياس الثقافة المدركة وتطبيق
الجودة الكلية بين : جميع أنواع الموظفين ، كافة محتويات العمل ، مختلف مستويات
برنامج الجودة الكلية .

وخلص ما تقدم أن ثمة محاولات لقياس الثقافة التنظيمية من قبل بعض الباحثين
المعنيين ، ومع ذلك فإن عملية القياس تشكل تحدياً ومهمة معقدة لأى باحث ، ولعل ذلك
يرجع إلى عدم الاتفاق على مفهوم موحد للثقافة التنظيمية ، كما أن الباحث فى هذا
الموضوع يحتاج فى دراسته غالباً إلى النظر فيما وراء الظاهرة التى يتعامل معها .

ثانياً : الدراسات التي تناولت موضوع البحث بشكل مباشر :
يمكن رصد أهم محاور اهتمام هذه المجموعة من الدراسات فيما يلي :

١ - تعريف القيم التنظيمية وأهميتها :

إذا وصف شيء ما بأن له قيمة ، فإن كلمة "قيمة" تشير إلى أن هذا الشيء يحمل في حد ذاته منفعة أو وزناً أو ثمناً.

وكما هو الحال بالنسبة للثقافة التنظيمية ، تتفاوت وجهات النظر حول تعريف العلماء والمتخصصين للقيم التنظيمية.

ويعيداً عن الاختلافات الفكرية في هذا الصدد ، فإن القيم التنظيمية تعبر عن مجموعة المعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتحدد لهم أى أنواع السلوك يكون صحيحاً وأيها يكون خطأ (أتكسون ، ص ١١٢) .

وعلى ضوء التعريف السابق يمكن القول أن القيم التنظيمية هي بمثابة المرشد والدليل والموجه للسلوك التنظيمي والتي يتم في ضوئها تفضيل تصرف على آخر وهي بمثابة المعيار الذي تستند إليه المنظمة في تقييم سلوك العاملين بها والحكم على مدى فعاليتها وتبرير تصرفاتها .

وقد سلطت بعض الدراسات التي راجعها الباحث الضوء على الأنوار الحيوية التي تلعبها القيم التنظيمية - باعتبارها عنصراً جوهرياً من عناصر الثقافة التنظيمية ومدخلاً Approach هاماً لدراستها والتعرف عليها - في اتجاهات مختلفة.

فلقد أشارت (Scott et.al., 1993, P.19) إلى أن القيم التنظيمية هي أساس Foundation الرؤى وهي جوهر فلسفة المنظمات لتحقيق النجاح.

وفي دراسة قيمة ذكر (Lauer, 1994, PP.34:40) أن القيم التنظيمية تأتي من بين العوامل التي تحدد النواتج النهائية عند إدارة الأزمات التي تواجهها المنظمة.

وفي دراسة هامة أخرى أشار (عامر وعبد الوهاب ، ص ص ١٥١ : ١٥٥) إلى أن قيم المديرين والإدارة العليا تؤثر في كل خطوة من خطوات صناعة القرار ، إضافة إلى تأثيرها في عملية التطوير التنظيمي.

وفيما له صلة بالموضوع توصل (Harrington et.al., 1996, PP.163:167) في دراسة له إلى أن القيم المشتركة تزود بإطار يمكن للناس من خلاله صناعة القرارات واتخاذ

مواقف تؤثر نهائياً على أداء منظماتهم باعتبارها - أى القيم - أداة تنظيمية هامة لمجابهة المشكلات .

وانتهت الدراسة السابقة إلى أن القيم المشتركة تؤثر على الأداء بواسطة ثلاث طرق أساسية : ١- توفير قاعدة مستقرة Stable Base لإرشاد الموظفين عند اتخاذ قراراتهم وتحديد مواقفهم لا سيما فى بيئة عمل تتغير بسرعة ، ٢- تكوين جزء أساسى من نسبة القيم التنظيمية لدى العملاء والموظفين ، ٣- حث أعضاء المنظمة على بذل قصارى جهدهم لصالح منظماتهم.

وقد أرجع (Buckley,et.al.,1996,PP.7:14) السلوك غير الأخلاقى فى المنظمة إلى عدة أسباب يأتى فى مقدمتها عدم وضوح القيم التنظيمية.

وتوصل (Merrick, 1997 P.9) إلى أن القيم المشتركة تعمل صوب اتجاه تقوية قادة المنظمة.

هذا وتحرص بعض المنظمات التى تسعى إلى النجاح على صياغة أهدافها بشكل يعكس قيمها التنظيمية (Vedejs & Bankston, 1997,P.6) .

وفى مرحلة لاحقة أوضح (Nwachukwu,PP.757:776) أن هناك من يجادل بأنه رغم تأثير القيم التنظيمية القوية فى شرح سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات فإن هذه القيم تظل : غير مدركة Unperceived ، لا يتم التحدث بها Unspoken ، وتؤخذ كمنحة Taken for granted . كما أن هناك آخرون يجادلون بأن عملية بلورة قيم المنظمة تسهل توضيح الوظيفة والدور ، وتعتبر بمثابة مفتاح التأثير على سلوك الموظف.

ويرى الباحثان (Edward & Amuso,1997,PP.14:18) أن القيم التنظيمية بمثابة معتقدات تساعد الرؤوسين فى إحداث التوافق مع المنظمة وفى تطوير الالتزام نحو تحقيق أهدافها .

وانتهت دراسة (Dougharty,1997,PP.20:26) إلى أن القيم التنظيمية المركزية Core تسهم فى تحقيق أداء تنظيمى صحى Healthy وأمن Safety .

ويستفاد مما سبق أن القيم التنظيمية تعد مكوناً هاماً من مكونات الثقافة التنظيمية وأحد المداخل الهامة لدراستها والوقوف عليها ، وهى تمارس أدواراً هامة متعددة ومتباينة فى حياة المنظمة من منطلق كونها تعبر عن المعتقدات التى يؤمن بها أعضاء المنظمة ويلتزمون بمضامينها .

٢- اكتساب القيم التنظيمية وتغييرها :

يقصد باكتساب القيم التنظيمية المراحل والعمليات التي يتم من خلالها اكتساب وتكوين القيم التنظيمية.

وعلى غرار تعريف البعض للقيم الفردية وسردهم لمراحل اكتسابها (أمين وهاشم ، ١٩٩٧ ، ص ٢٠٠ : ٢٠١) ، يمكن القول بأن عملية اكتساب القيم التنظيمية تتم من خلال ثلاث مراحل أساسية هي : ١- قيام المنظمة بتبنى قيمة معينة ، ٢- يلي ذلك إعادة توزيع هذه القيمة داخل نسق القيم التنظيمية وإعطائها وزناً معيناً ، ٣- توسيع مجال عمل هذه القيمة وارتفاع معاييرها في ضوء الأهداف التي تحققها .

ويرى الباحث أن عملية الاكتساب المشار إليها قد تكون مقابل التنازل أو التخلي Abandonment عن قيمة أو قيم أخرى وقد لا تكون.

ولا تأتي القيم من فراغ ، فهي تكتسب من البيئة بمعناها الواسع وتستمد من عدة مصادر من بينها : التعاليم الدينية ، التنشئة الاجتماعية ، الخبرة السابقة ، الجماعة التي ينتمى إليها الفرد ، التعليم ، الملاحظة ، الاقتداء ، اتجاهات الآخرين ، الثقافة التي ينتمى إليها الفرد (القيروتي ، ص ٨٩ : ٩٠) ، (المغربى ، ١٤١٤ / ١٩٩٢ ، ص ١٠٧ : ١٠٨) ، (عامر وعبد الوهاب ، ص ١٤٧ : ١٤٨).

أما عن تغير القيم ، فيرى البعض أن ذلك يشير إلى تحرك وضع القيم على مقياس متصل يتردد بين التبنى والتخلي داخل نظام القيم. وبهذا المعنى يختلف تغير القيم عن اكتسابها ، فالاكتساب يعبر عن وجود أو عدم وجود القيم ، أما التغير فيعبر عن الدرجة التي يتحدد بها هذا الوجود ويشمل عملية إعادة توزيع القيم التي يتضمنها النسق القيمي (أمين ، هاشم ، ص ٢٠١).

وفي هذا الصدد ، يرى (المغربى ، ص ١٠٨ : ١٠٩) أن القيم المبنية على التعاليم الدينية لا تتغير ، أما القيم التي من صنع البشر فيمكن تحويلها أو تغييرها ، فالمنظمات مثلاً تسعى إلى تحويل القيم السلبية إلى قيم إيجابية تؤدي إلى زيادة الانسجام التنظيمي وحل الكثير من المشكلات التنظيمية قبل وقوعها .

وفي ضوء ما تقدم ، يمكن القول بأنه يصعب الفصل التام بين عمليتي اكتساب القيم وتغييرها ، فهما عمليتان متلازمتان تحدثان معاً وفي آن واحد ، كما يصعب على متغير واحد تفسير اكتساب القيم التنظيمية وتغييرها فهناك متغيرات ثقافية واجتماعية

واقتصادية وسيكولوجية تحكم إضافة قيمة جديدة إلى نسق القيم التنظيمية أو تغييرها أو تغيير وضع هذه القيمة داخل هذا النسق.

٣- خصائص القيم التنظيمية وأنواعها :

تتسم قيم المرء بعدة خصائص لعل أهمها : أنها إنسانية ، ذاتية ، نسبية ، تترتب ترتيباً هرمياً ، تتضمن نوعاً من الرأي والحكم ، تتضمن عملية انتقاء مشروط بين عدة بدائل ، ليست مطابقة للأخلاقيات وإن كان لها أبعاد أخلاقية ، ليست حالة مثالية ولكنها حالة مفضلة ، ليست فعلاً رغم إمكانية تكوين فكرة ما عن قيم الشخص من أفعاله ، ولا تتغير بنفس سرعة أو درجة تغيير الاتجاهات لأنها قناعات راسخة في أغلب الأحيان (المصرى ، ص٨٧) ، (العديلى ، ص١٢٠) ، (همام ، ص٢١) ، (أمين وهاشم ، ص١٩٤).

ويرى الباحث أن الخصائص السابقة تنسحب إلى حد كبير على قيم المنظمة ، فالقيم التنظيمية ذاتية تختلف من منظمة لأخرى ، ليست رأياً أو موقفاً تجاه شئ معين ، ليست شيئاً مطلقاً ، كما أنها ظاهرة ديناميكية متطورة لا بد من النظر إليها من خلال المحيط الذى تنشأ فيه والحكم عليها حكماً موقفياً وذلك بنسبتها إلى المعايير التى تضعها المنظمة فى زمن معين وبارجاعها إلى الظروف المحيطة بثقافة المنظمة.

أما عن أنواع القيم ، فليس هناك طريقة واحدة لتصنيف القيم ، ويتم الاختيار من بين هذه الطرق بناء على الهدف من التصنيف.

وتعتبر القيم التنظيمية أحد أنواع القيم التى لها دور بارز فى التأثير على سلوك العاملين فى المنظمات (أمين وهاشم ، ص١٩٨).

هذا ، وكما تختلف القيم التنظيمية من منظمة لأخرى ، فإنها تختلف من وقت لآخر بالنسبة لنفس المنظمة وفق الفلسفة التى تحكم سير العمل بها. ولعل من بين القيم الإيجابية التى تهتم المنظمات بنشرها قيم : التنافس ، المشاركة ، الإبداع ، الالتزام ، العمل الجماعى بروح الفريق ، السلطة ، المكافأة ، الأداء ، القيادة ، الجودة ، النمو ، المساعاة ، التكامل ، الاحترام وغيرها (Kabanoff, et.al.,1995, PP.1075:1104), (Cunningham,1997,PP.14:20), (Hooijberg & Petrock, 1993, PP.29:50), (Betof & Harrison,1996,PP.16,18).

وفى ذات السياق يرى (أتكنسون ، ص ص ١١٧ : ١٢٠) أن القيم النموذجية للمنظمة تضم قيماً تتعلق : بالنمو والنجاح ، بالأمانة ، بالرضا عن العمل ، بالاتصال ، بالمعايير الأخلاقية للسلوك ، بتنمية الفرد ، بالجودة.

ولعل من بين الأسباب الرئيسية وراء حرص مختلف المنظمات على بث قيم إيجابية بين العاملين فيها هو العمل على تجنب ظاهرة تناقض القيم - والتي تحدث عندما يحدث تعارض بين قيم العاملين وقيم المنظمة التي ينتسبون إليها - وما تؤدي إليه من نزاعات وصراعات يكون مردودها في النهاية سلبى على الطرفين (عامر وعبد الوهاب ، ص ص ١٥١:١٥) ، (المغربى ، ص ١٠٨) ، (أتكنسون ، ص ١١٣).

وبناء على ما سبق ، يمكن القول أنه برغم صعوبة تصنيف القيم التنظيمية ، فإن محاولات جادة تُجرى لتصنيفها من حيث المحتوى بعدة طرق يتم الاختيار من بينها وفقاً للهدف الذى يرمى إليه القائم بعملية التصنيف.

٤- قياس القيم التنظيمية :

يتم قياس القيم الفردية بعدة طرق من بينها : الملاحظة ، المقابلة الشخصية ، تحليل المضمون Content Analysis ، وقوائم الاستقصاء (أمين ، هاشم ، ص ص ٢٠٩:٢١٠).

وعلى صعيد القيم التنظيمية تستخدم طريقتى تحليل المحتوى وقوائم الاستقصاء غالباً فى عملية القياس وإن كانت الطريقة الأخيرة هى الأكثر استخداماً.

وتعتبر قائمة المسح القيمى التى صممها Rokeach واحدة من القوائم التى يتم استخدامها فى قياس القيم التنظيمية سواء تلك التى تمثل غايات Terminal Values أو تلك التى تمثل وسائل الوصول إلى الغايات Instrumental Values وذلك من خلال قيام المستقصى منه بترتيب عدد من القيم الفرعية التى تدرج تحت كل منها (أمين وهاشم ، ص ٢١٠ ، ص ٢١٣).

كما يعتبر الاستقصاء الذى صممه Francies & Wookcock, 1990 واحداً من الاستقصاءات الشهيرة فى قياس قيم المديرين على اعتبارها مؤشر لثقافة منظماتهم (فرانسييس وودكوك ، ص ص ٣١ : ٣٧).

على أن الباحث يود أن يشير إلى أنه وإن كانت هناك محاولات لقياس القيم التنظيمية، فإن هذه المحاولات تُجابه بصعوبات بالغة وذلك إزاء تباين استخدام الباحثين والممارسين وتعريفهم لمصطلح القيمة تبايناً واسعاً بدءاً من المستوى الإجرائى وحتى مستوى ما وراء النظرية.

خاتمة ،

أسفرت عملية مراجعة التراث العلمى التى قام بها الباحث حتى الآن عن ثلاثة نتائج هامة :

النتيجة الأولى : أن الثقافة التنظيمية كانت من بين أهم الاتجاهات البارزة فى بحوث الإدارة خلال العقد الأخير من القرن العشرين. فلقد حدث ما يمكن وصفه بالانفجار المعرفى فى هذا الصدد ، حيث تم تناول الموضوع من قبل العديد من الباحثين والكتاب فى مجال السلوك التنظيمى من زوايا مختلفة ، بيد أنه يمكن القول أن الاهتمام تركز على المحاور التالية :

- ماهية ثقافة المنظمة ووظائفها.

- أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية.

- هيكل الثقافة التنظيمية وخصائصها.

- أنواع الثقافة التنظيمية وأبعادها.

- بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

- إدارة الثقافة التنظيمية وتغييرها.

- قياس الثقافة التنظيمية.

النتيجة الثانية : أن القيم التنظيمية تشكل جانباً أساسياً من جوانب الثقافة التنظيمية وتعتبر عنها وتمثل لبها وجوهرها وتعتبر من أهم وأعمق مكوناتها وتمثل أحد أهم مداخل دراستها والتعرف عليها ، فهى أى القيم تقود السلوك التنظيمى وتلهم الالتزام وتمكن من التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. ومن هذا المنطلق أولت العديد من الدراسات والمؤلفات هذا الموضوع اهتمامها. وقد انصب هذا الاهتمام على المحاور التالية :

- تعريف القيم التنظيمية وأهميتها.

- اكتساب القيم التنظيمية وتغييرها.

- خصائص القيم التنظيمية وتصنيفاتها.

- قياس القيم التنظيمية.

النتيجة الثالثة : أن قيم القيادات الإدارية - وهى تمثل جزءاً جوهرياً ومحورياً من

القيم التنظيمية بمعناها الواسع - تؤثر على الثقافة التنظيمية بقوة ، فقيم القادة الإداريون تلعب دوراً كبيراً فى بلورة وتعديل وتغيير ثقافة منظماتهم وإعادة تأطيرها Reframing it ، وفى تحديد سياسات واستراتيجيات ورسائل ورؤى هذه المنظمات ، وفى تحديد أنماط السلوك التنظيمى المرغوب فيها . وبعبارة أخرى فإن التنظيم الممارس والمعمول به فى منظمة ما يعكس غالباً قيم النخبة Elite وهم القادة والمديرين نوى السلطة والنفوذ داخل هذه المنظمة.

٣- مشكلة البحث :

انتهى الإطار النظرى Theoretical Framework الذى بلوره الباحث لهذا البحث من واقع مراجعته لعدد من الدراسات السابقة التى أتيحت له - فيما انتهى إليه - إلى نتيجة هامة مؤداها أن القيادات الإدارية القوية تقف وراء بناء وترسيخ وتغيير ثقافة منظماتهم وأن المؤسسين والرياديين يؤثرون فى هذه الثقافة أيما تأثير ، فهم يحقنون المنظمة بالقيم والمعتقدات التى ورثوها من خبراتهم وتجاربهم السابقة ومن عمليات التطبيع التنظيمى التى مروا بها من قبل.

ومعنى ما سبق أن قيم القادة والمديرين تلعب دوراً محورياً فى التأثير على الثقافة التنظيمية قياساً على قيم غيرهم من العاملين بالمنظمة . وبلغة أخرى فإن القيم التنظيمية السائدة فى منظمة ما تعكس غالباً وفى الواقع الأمر قيم القيادات الإدارية داخل هذه المنظمة.

ونتيجة للدور الحيوى الذى تلعبه قيم القيادات الإدارية فى تشكيل وصياغة ثقافة المنظمات التى ينتسبون إليها ، وفى تمكينها من البقاء بعد تأسيسها وفى إعادة صياغتها وبلورتها فقد وقع اختيار الباحث على قيم القيادات الإدارية لتكون موضوعاً لبحثه هذا . إن توصيف وقياس وتحليل القيم القيادية التى تشكل ثقافة الوزارات والنواثر الحكومية الاتحادية* بدولة الإمارات يمثل محور أو بؤرة الاهتمام الرئيسة لهذا البحث.

وتأسيساً على ما سبق يمكن مشكلة البحث فى صورة الأسئلة الأربعة التالية :

١- ما هى القيم القيادية الحاكمة لثقافة الوزارات والنواثر الحكومية فى دولة الإمارات؟

٢- ما هى معايير القيم المشار إليها وما مدى الالتزام بها فى الجهات محل البحث ؟

* سيشار إليها فيما بعد بـ (الوزارات والنواثر الحكومية).

٣- ما مدى تباين تلك القيم بين الجهات المذكورة ؟

٤- هل تتأثر القيم التي تتبناها القيادات الإدارية بالوزارات والوئار الحكومية فى دولة الإمارات بالمتغيرات الديموغرافية لتلك القيادات ؟

٤- أهداف البحث :

فى ضوء ما تقدم يهدف هذا البحث إلى :

٤-١ : التأسيس النظرى لموضوع البحث من واقع مراجعة التراث العلمى الذى نشر خلال سنوات التسعينيات من هذا القرن والتى تعكس أحدث ما أسفر عنه الجهد العلمى للباحثين والمنظرين فى هذا الصدد.

٤-٢ : التعرف على الثقافة التنظيمية للوزارات والوئار الحكومية فى دولة الإمارات من خلال الوقوف على قيم قياداتها الإدارية.

٤-٣ : قياس القيم القيادية التى تشكل ثقافة الأجهزة محل البحث.

٤-٤ : إجراء تحليل مقارن للوقوف على مدى تباين القيم المذكورة بين الجهات محل البحث.

٤-٥ : تحديد أثر عدد من الخصائص الديموغرافية للقيادات التى خضعت للدراسة الميدانية على القيم الإدارية التى تتبناها هذه القيادات.

٥- فروض البحث :

يمكن الإجابة على الأسئلة الخاصة بمشكلة البحث وتحقيق أهدافه التطبيقية من خلال اختبار الفروض التالية :

٥-١ : تعكس أراء القيادات الإدارية التى خضعت للدراسة الميدانية درجات مرتفعة للقيم القيادية موضوع البحث.

وكما هو موضح فإن الهدف من هذا الفرض هو توصيف الثقافة التنظيمية بالوزارات والوئار الحكومية فى دولة الإمارات من خلال الوقوف على قيم قياداتها الإدارية وقياسها وتحديد مدى كونها قيماً أساسية لدى هذه القيادات ، ومن ثم مدى أهميتها فى تشكيل الثقافة التنظيمية لتلك الجهات.

٥-٢ : لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الجهات محل البحث فيما يتعلق بأهمية قيم قادتها فى بلورة ثقافة كل منها.

وعلى النحو الذى تشير إليه الصياغة ، فإن هذا الفرض يستهدف تحديد مدى تباين القيم المشار إليها بين الجهات المختلفة ، وهل هذا التباين إن وُجد تباين جوهري أم غير جوهري؟

٥-٣ : لا تتأثر القيم القيادية الحاكمة لثقافة الجهات محل البحث تأثراً معنوياً بالخصائص الديموغرافية لقيادات هذه الجهات.

وكما يبدو من الصياغة ، فإن الهدف من هذا الفرض هو اختبار العلاقة فيما بين متغيرين هما :

أ- الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية بالجهات موضوع البحث (كمتغيرات مستقلة).

ب- القيم القيادية الحاكمة لثقافة تلك الجهات (كمتغيرات تابعة).

٦- أهمية البحث ،

يستمد هذا البحث أهميته من عدة إعتبارات علمية وعملية لعل أبرزها ما يلي :

٦-١ : تُعتبر دراسة الثقافة التنظيمية بصفة عامة والقيم القيادية بصفة خاصة على درجة كبيرة من الأهمية وذلك لما لها من تأثيرات على كافة نواحي الحياة فى المنظمة.

٦-٢ : أن الثقافة التنظيمية تأتى من بين أهم المجالات التى خُضعت مؤخراً للبحث والدراسة من قبل الباحثين فى حقل السلوك التنظيمى. ورغم نشر العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية حول ثقافة المنظمة ، إلا أن هذا المجال ما زال يمثل مجالاً خصباً لأبحاث متنوعة ومتعددة وذلك إزاء تشعب وتعدد العناصر المكونة لهذه الثقافة. وما القيم القيادية إلا واحدة من بين هذه العناصر.

٦-٣ : أنه رغم ثراء أدبيات الإدارة على الصعيد العالمى بالعديد من المؤلفات والأبحاث النظرية والتطبيقية حول موضوع البحث ومجال تطبيقه ، إلا أن هذه الأبحاث منعدمة تماماً على المستوى القومى فى دولة الإمارات ، وهو ما يشير إلى تفرد موضوع البحث بالنسبة للقطاع الحكومى الإماراتى ، حيث لم يسبق معالجته من قبل سواء من الناحية النظرية أو الناحية التطبيقية.

وحتى على الصعيد العربي ، فهناك ندرة شديدة فى الأبحاث التى أجريت حول بؤرة اهتمام هذا البحث ، فلم يتم رصد سوى عدد محدود منها - تم الإشارة إليه فى ثنايا الإطار النظرى لهذا البحث - وهى أبحاث تختلف فى جانب من أهدافها وأسلوبها وميادين تطبيقها والفترة الزمنية التى تغطيها عن أهداف هذا البحث وأسلوبه وميدان تطبيقه وفترته الزمنية كذلك. ومؤدى ما تقدم أن هذا البحث يمثل إضافة للمكتبة العربية فى هذا الصدد. وعلاوة على ما سبق ، فإن ندرة الأبحاث النظرية والتطبيقية التى أجريت حول موضوع البحث على الصعيد العربى وانعدامها على المستوى القومى فى دولة الإمارات ربما تشكل حافزاً للبحث العلمى فى هذا الاتجاه ، ومن ثم تدعيم المكتبة العلمية لا سيما المكتبة العربية بالبحوث التى تنعكس جدواها على القيادات الإدارية العربية وعلى الكتاب والباحثين العرب.

٤-٦ : أن معظم البحوث الميدانية والتطبيقية التى نُفذت بالفعل أو يجرى تنفيذها فيما يختص بموضوع الثقافة التنظيمية على وجه العموم وموضوع القيم القيادية والإدارية على وجه الخصوص اتخذت من المنظمات الخاصة ، خاصة المنظمات الصناعية أو التجارية ميادين أساسية للتطبيق ، وهو ما يشير إلى أن نصيب المنظمات الحكومية فى هذا الصدد ضئيلاً على الرغم من أن أهمية الأدوار التى تقوم بها هذه المنظمات على الصعيد القومى.

وعلى ذلك فإن اتخاذ الوزارات والوحدات الحكومية فى دولة الإمارات ميداناً لتطبيق هذا البحث يعد أحد الاعتبارات التى تعكس الأهمية التطبيقية للبحث ويسلط الضوء عليها ، كما أنه يندرج ضمن الأبحاث التى تخدم قضايا التحديث والتطوير الإدارى ، ومن ثم فهو يعد من أبحاث السلوك التنظيمى والتنمية الإدارية التى توليها حكومة دولة الإمارات جُل اهتمامها.

٥-٦ أن ثمة حاجة ملحة لنتائج هذا البحث للمسؤولين المعنيين بإدارة القطاع الحكومى فى دولة الإمارات وذلك لمساعدتهم على فهم الظاهرة الثقافية بالقطاع الحكومى - الذى يضم موظفين ينتسبون لثقافات متعددة - وإدراك طبيعة القيم التى تؤثر فى اتجاه قراراتهم وبالتالي فى أداء جهات عملهم بهذا القطاع ، وحتى يتسنى لهم إعداد الخطط وتصميم الاستراتيجيات ووضع الرؤى وبناء النظم وتحديد الوسائل التى يمكن استخدامها فى تحديد أولويات العمل فى جهات عملهم وبالتالي علاقاتهم بمرعوسيه من أجل إنجاز هذه الأولويات ، وهذا من شأنه زيادة فعالية وكفاءة هذا القطاع الحيوى.

وغير خاف أن الحاجة المنوه عنها تتعاضم الآن وأكثر من أى وقت مضى لكثرة التحديات التى تواجه المنظمات الحكومية بفعل التغييرات المتسارعة والمتلاحقة التى تحدث من حولها فى كل اتجاه وهو ما يتطلب ضرورة إعادة تشكيل ثقافتها التنظيمية فى ضوء قيم قيادية جديدة تدعو إلى التميز والإبداع والتفوق ومجابهة تحديات عصر العولمة والتخصيص وثورة المعلومات.

٦-٦ : إن البحث ينطوى على إضافات ومساهمات Contributions علمية تتمثل فى تأصيل موضوع البحث تأصيلاً نظرياً من كافة جوانبه ووفقاً لأحدث ما كتب فى هذا الاتجاه ، إضافة إلى توجيه اهتمام الباحثين فى جلقى الإدارة والسلوك التنظيمى نحو الأهمية الكبرى التى أصبحت تحتلها المظاهر الرمزية فى التأثير على مختلف أوجه الحياة فى المنظمة ، ومن ثم حثهم على إجراء بحوث فى هذا المجال - الذى يعتبر الآن وبحق مجالاً حيويًا للدراسة والبحث - من خلال طرح عدة أفكار تصلح لبحوث مستقبلية فى هذا الصدد.

٧- أسلوب البحث :

تتمثل الملامح الأساسية لأسلوب هذا البحث فى :

٧-١ البيانات المطلوبة للبحث ومصادر الحصول عليها وأساليب جمعها:

٧-١-١ البيانات المطلوبة للبحث : تطلب انجاز هذا البحث بيانات ثانوية وأخرى أولية عن المشكلة موضوع البحث. وقد تمحورت حول الجوانب التالية :

- الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية بصفة عامة والقيم التنظيمية بصفة خاصة والقيم القيادية بصفة أخص.

- الوزارات والنواثر الحكومية بدولة الإمارات.

- بعض القوانين والمراسيم الاتحادية بدولة الإمارات.

- القيادات الإدارية بالوزارات والنواثر الحكومية الإماراتية.

- آراء القيادات الإدارية بالجهات محل البحث نحو بعض العبارات التى تقيس القيم القيادية الحاكمة للثقافة التنظيمية.

- الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية.

- متغيرات البحث.

- مقاييس متغيرات البحث.

٧-١-٢ مصادر الحصول على البيانات : انقسمت تلك المصادر إلى مصادر ثانوية وأخرى أولية. وقد ضمت المصادر الثانوية ما يلي :

- المراجع العلمية من كتب ودوريات وغيرها ذات الاهتمام بموضوع البحث.

- إدارة الحاسب الآلى بدائرة شؤون الموظفين الاتحادية فى دولة الامارات.

- مركز التوثيق والنشر بمعهد التنمية الإدارية فى دولة الإمارات.

أما المصادر الأولية ، فقد ضمت القيادات الإدارية من وكلاء وزارات ووكلاء مساعدين ومدراء إدارات ورؤساء أقسام أو من يحل محلهم بالوزارات والدوائر الحكومية فى دولة الإمارات.

٧-١-٣ أسلوب جمع البيانات : لقد تم جمع البيانات الميدانية لهذا البحث عن طريق قائمة استبيان استهدفت بالدرجة الأولى التعرف على قيم القيادات الإدارية فى الوزارات والدوائر الحكومية محل الدراسة ومن ثم قياسها ، وهو ما ساهم بشكل مباشر فى تحقيق أهداف البحث واختبار مدى صحة فروضه.

وفى هذا السياق ، استخدم الباحث قائمة استبيان القيم التنظيمية التى أعدها Francis & Woodcock وترجمها إلى اللغة العربية الباحث عبد الرحمن هيجان عام ١٩٩٥ (فرانسيس وودكوك ، ١٩٩٥).

هذا وقد أجرى الباحث بعض التعديلات الأساسية على هيكل وعبارات القائمة حتى تتواءم مع طبيعة البيئة الإماراتية والمنظمات الحكومية العاملة بها .

وعلى إثر ذلك ، وفى سياق الدراسة الاستطلاعية Pilot Study التى سبقت النزول للميدان ، قام الباحث بعرض القائمة بعد تعديلها على أحد الخبراء المتخصصين فى معهد التنمية الإدارية بأبوظبى لتقويمها وإجراء أى تعديلات أخرى عليها فى إطار التحقق من الصدق المنطقى لها. وبعد أن أجريت التعديلات التى ظهرت فى حينه تم وضع قائمة الاستقصاء فى صورتها النهائية تمهيداً لتوجيهها إلى المستقصى منهم.

وعلى الرغم من توافر أكثر من أداة لقياس القيم التنظيمية - على النحو الذى أشير إليه عند عرض الإطار النظرى للبحث - فإن ثمة عوامل ثلاثة رجحت استخدام هذه القائمة وهى : ١- احتواء القائمة بعد تعديلها من قبل الباحث على عبارات سهلة يتيسر فهمها بسرعة ، ٢- تلاؤم القائمة مع الأبحاث التى تتضمن نوعاً من التحليل المقارن كهذا البحث، ٣- استخدام القائمة وتجربتها فى دراسات أخرى كدراسة هيجان فى السعودية عام ١٤١٢هـ/١٩٩٢م ودراسة البداينة والعضايلة فى الأردن عام ١٤١٦ هـ/١٩٩٦م مع ثبات فعاليتها فى تحقيق أهدافها .

وكما هو مبين بملحق البحث ، اشتملت القائمة بعد خطاب التعريف بها وإرشادات تعبئتها على ستين عبارة تم تصميمها بطريقة مقياس ليكرت Likert Scale المعروف ، حيث طُلب من المستقصى منهم قراءة كل عبارة والتعبير عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على صحة محتواها على المقياس الذى يتكون من خمس مسافات تتراوح بين : "موافق تماماً" و "غير موافق تماماً" .

وعلاوة على ذلك ، أفردت القائمة مساحة لتعبئة بعض البيانات الشخصية اللازمة للوقوف على عدد من الخصائص الديموغرافية للمستقصى منهم ، وواضح مما تقدم أن القائمة صُممت بطريقة يمكن بواسطتها قياس المتغيرات التى تضمنتها الدراسة .

تقيس العبارات الستين التى تحتويها القائمة اثنتى عشرة قيمة موزعة على أربع قضايا جوهرية يتعين على المنظمة مجاببتها إذا أرادت أن تكون ناجحة فى عالم اليوم وهى (فرانسييس وودكوك ، ص ص ٤٦:٣١) :

القضية الأولى : إدارة الإدارة ، أى أنه يجب على المنظمة أن تتأكد من أن دور القيادات الإدارية قد تم تحديده بدقة ووضوح وأن المديرين أشخاص مؤهلين للقيام بأدوارهم وهذا يقتضى تحديد طاقمها الإدارى بدقة واختياره بعناية وتدريبه بإتقان وتحفيزه بحق. وتشتمل هذه القضية الجوهرية على ثلاث قيم ، هى :

أ- امتلاك القوة Power أو "المديرين يجب أن يديروا" : بمعنى أنه يتعين على المنظمة أن تمكن جهازها الإدارى من الاستحواذ والمحافظة على كل مصادر القوة التى تمكنه من القيام بمسئوليياته الجسام على أكمل وجه. وقد قيست هذه القيمة بالعبارات أرقام : (١) ، (١٣) ، (٢٥) ، (٣٧) ، (٤٩) الواردة بأداة البحث.

ب- الصفوة Elitism أو "النخبة دائماً في المقدمة" : بمعنى أن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق النجاح المتواصل تقوم بانتقاء أفضل العناصر من بين المرشحين لشغل المواقع القيادية ، كما تقوم بتطوير مهاراتهم بشكل مستمر. وقد قيست هذه القيمة بالعبارات أرقام : (٢) ، (١٤) ، (٢٦) ، (٢٨) ، (٥٠) .

ج- المكافأة Reward أو "الأداء ملك" : بمعنى أنه ينبغي أن تضع المنظمة معايير لأداء قياداتها الإدارية حتى يتسنى تحديد النجاح والمكافأة عليه. وقد قيست هذه القيمة بالعبارات أرقام : (٣) ، (١٥) ، (٢٧) ، (٣٩) ، (٥١) .

القضية الثانية : إدارة المهمة : أى أنه يتعين على المنظمة أن تتأكد من أن أعمال المنظمة تؤدي بأتقان وبكفاءة وياقتصاد. وتشتمل هذه القضية الجوهرية على ثلاث قيم ، هي :

أ- الفعالية أو "عمل الأشياء الصحيحة" : بمعنى أن المنظمة يجب أن تركز على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج. وقد قيست هذه القيمة بالعبارات أرقام : (٤) ، (١٦) ، (٢٨) ، (٤٠) ، (٥٢) .

ب- الكفاءة : Efficiency أو "عمل الأشياء بطريقة صحيحة" : بمعنى أن المنظمة يتعين عليها أن تبحث بلا هوادة عن أفضل الطرق لعمل الأشياء. وقد قيست هذه القيمة بالعبارات أرقام (٥) ، (١٧) ، (٢٩) ، (٤١) ، (٥٣) .

ج- الاقتصاد Economy : أو "لا شيء مجاناً" بمعنى أن كل نشاط تقوم به المنظمة له تكلفة وهذا يستدعى ضرورة وجود نظام فعال للرقابة على التكاليف تجنباً للإسراف أو الهدر في الموارد الذي قد يؤدي إلى فشل المنظمة وانهارها. وقد قيست هذه القيمة بالعبارات أرقام : (٦) ، (١٨) ، (٣٠) ، (٤٢) ، (٥٤) .

القضية الثالثة : إدارة العلاقات الإنسانية : أى أنه يجب على المنظمة أن تهيء الظروف المواتية للحصول على أفضل المهام من موظفيها ومن بين هذه الظروف : المعاملة الحسنة من رؤسائهم ، وضع القواعد والنظم العادلة. وتشتمل هذه القضية الجوهرية على ثلاث قيم ، هي :

أ- العدل Fairness أو "من يهتم يكسب" : بمعنى أن المنظمة يتعين أن تدرك أن الأفراد يحتاجون للإحساس بأن لهم أهمية وأن يُعاملوا بالعدل من قبل رؤسائهم. وقد قيست هذه القيمة بالعبارات أرقام : (٧) ، (١٩) ، (٣١) ، (٤٣) ، (٥٥) .

ب- فرق العمل Teamwork أو "العمل معاً بانسجام" : بمعنى أنه يجب على المنظمة أن تضمن جنى الفوائد من فرق العمل الفاعلة وذلك بتكريس معنى العمل الجماعي وإشعار الأفراد من خلاله بأنهم ينتمون إلى بعضهم البعض. وقد قيست هذه القيمة بالعبارات أرقام : (٨) ، (٢٠) ، (٣٢) ، (٤٤) ، (٥٦).

ج- القانون والنظام Law & Order أو "القانون لا بد أن يسود" : بمعنى أن المنظمة يجب أن تبتكر وتدبر باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات. وقد قيست هذه القيمة بالعبارات أرقام : (٩) ، (٢١) ، (٣٣) ، (٤٥) ، (٥٧).

القضية الرابعة : إدارة البيئة أى أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها ، وأن تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها. وتشتمل هذه القضية الجوهرية على ثلاث قيم ، هي :

أ- الدفاع Defense أو "أصرف صدوك" : بمعنى أن المنظمة يتعين أن تدرس التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية لمواجهةها. وقد قيست هذه القيمة بالعبارات أرقام : (١٠) ، (٢٢) ، (٣٤) ، (٣٦) ، (٥٨).

ب- التنافس Competitiveness أو "البقاء للأصلح" : بمعنى أنه يجب على المنظمة أن تدرك أن المنافسة فى عالم اليوم هى الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء وعليها أن تتخذ كل الخطوات التي تمكنها من المنافسة ، فالأفضل هو الذى يبقى والضعيف هو الذى ينحى جانبا. وقد قيست هذه القيمة بالعبارات أرقام : (١١) ، (٢٣) ، (٣٥) ، (٤٧) ، (٥٩).

ج- استغلال الفرص Opportunism أو "من يجرؤ يكسب" : بمعنى أن المنظمة يجب أن تبحث فى البيئة المحيطة بها عن فرص يمكنها انتهازها قبل أن ينقض عليها المنافسين. وقد قيست هذه القيمة بالعبارات أرقام : (١٢) ، (٢٤) ، (٤٨) ، (٦٠).

وكما هو معروض فإن القيم السابقة وعلى حد قول البعض تشكل إطاراً لخصائص المنظمات ذات الأداء العالى فى عالم اليوم (فرانسيس وودكوك ، ص ٤٤).

هذا ، وقد تم اختبار وتحليل الثبات Reliability Analysis للعبارات الواردة بقائمة الاستبيان لتحديد درجة ثباتها وكانت قيمة معامل ألفا Alpha Co. Efficient على النحو المبين بالجدول رقم (١).

جدول رقم (١)
معامل ألفا للقيم القيادية موضوع البحث

معامل ألفا	القيمة
	إدارة الإدارة :
,٧٧	١- امتلاك القوة
,٨٠	٢- الصفوة
,٧٤	٣- المكافأة
	إدارة المهمة :
,٦٨	١- الفعالية
,٦٩	٢- الكفاءة
,٦٦	٣- الاقتصاد
	إدارة العلاقات الإنسانية :
,٦٨	١- العدل
,٦٨	٢- فرص العمل
,٦٩	٣- القانون والنظام
	إدارة البيئة :
,٧٤	١- الدفاع
,٧٢	٢- التنافس
,٨٣	٣- استغلال الفرص

المصدر : : من واقع نتائج تشغيل البيانات بواسطة الحاسب الآلى.

ولقد اتضح من الاختبار السابق أن قيمة معامل ألفا للقائمة ككل بلغت ٩٧ ، ، كما بلغ معامل الصدق الإحصائي له ٩٨ ، (وهو يساوى الجذر التربيعي لمعامل الثبات) مما يعنى أن القائمة كمقياس تمتع بدرجة عالية من الصدق.

وقد اعتمد الباحث فى توجيه قائمة الاستبيان على طريقة البريد Mail ، حيث تم إرسالها للأشخاص الذين شملتهم الدراسة الميدانية.

٧-٢ مجتمع البحث :

يشمل مجتمع هذا البحث جميع القيادات الإدارية من وكلاء وزارات ووكلاء مساعدين وكذلك مدراء الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام ممن يشغلون وظائف الحلقة الأولى فى الوزارات والنوائر الحكومية فى دولة الإمارات والذين كانوا على رأس عملهم فى ١٩٩٨/١١/٢٩ وهو تاريخ بدء إجراء الدراسة الميدانية حيث بلغ عددهم وفق البيانات التى أتاحت للباحث من المصادر الرسمية ٢٨٤ مفردة وذلك باستثناء قيادات الأجهزة ذات الطبيعة الخاصة و/أو التى لا يسرى عليها قانون الخدمة المدنية رقم (٨) لسنة ١٩٧٣ (الجريدة الرسمية ، ٤ رجب ١٣٩٣ هـ / ١٢ أغسطس ١٩٧٣ م ، ص ص ٥٥ : ٨١).

ويتسم مجتمع هذا البحث بصغر حجمه وبوجود إطار Frame أو كشف بأسماء وعناوين مفرداته.

وإزاء ما تقدم ، فقد قرر الباحث أن تُجرى الدراسة الميدانية وفقاً لأسلوب الحصر الشامل Complete Numeration وليس وفقاً لأسلوب العينات.

هذا ، ويوضح الجدول رقم (٢) عدد قوائم الاستبيان التى تم إرسالها للقيادات الإدارية بالوزارات والنوائر الحكومية محل البحث.

جدول رقم (٢)
بيان بعدد قوائم الاستبيان التي أرسلت للقيادات الإدارية
بالجهات محل البحث

معامل ألفا	القيمة
٤٥	وزارة التربية والتعليم والشباب
٦١	وزارة الصحة
١٩	وزارة الإعلام والثقافة
٢٥	وزارة الكهرباء والماء
٢٠	وزارة المالية والصناعة
١٧	وزارة الأشغال العامة والإسكان
١٤	وزارة الزراعة والثروة السمكية
٩	وزارة المواصلات
٦	وزارة النفط والثروة المعدنية
٧	وزارة الاقتصاد والتجارة
٣	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
٤	وزارة التخطيط
١٧	وزارة العدل والشئون الإسلامية والأوقاف
١٨	وزارة العمل والشئون الاجتماعية
٧	وزارة الدولة لشئون مجلس الوزراء + رئاسة مجلس الوزراء
١	وزارة الدولة لشئون المجلس الأعلى
٨	دائرة شئون الموظفين الاتحادية
٣	دائرة التشريقات والضيافة
٢٨٤	الإجمالي

المصدر : من واقع :

أ- بيانات الحاسب الآلي بدائرة شئون الموظفين الاتحادية.

ب- الاتصالات التي أجراها الباحث مع الوزارات الحكومية.

ج- معهد التنمية الإدارية - دليل بعنوانين الوزارات الاتحادية والمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات.

ويشير الجدول السابق إلى أن عدد الجهات التي أرسلت إليها قوائم الاستقصاء بالبريد بلغ ستة عشر وزارة ، ودائرتين اتحاديتين ، وأن عدد القوائم التي أرسلت إلى القيادات الإدارية التي تم حصرها ويفترض وجودها بالخدمة في تاريخ بدء الإرسال وصل إلى ٢٨٤ قائمة .

ويعكس الجدول على النحو المعروض به حالة من التفاوت الملحوظ في عدد القوائم المرسلة للقيادات الإدارية بكل جهة ، حيث أسفرت عملية حصر هذه القيادات عن اختلاف بين في أعدادها بين الجهات محل البحث .

وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي بُذلت من قبل الباحث لمتابعة قوائم الاستقصاء تليفونياً وذلك على مدار ما يقرب من ستة شهور ، فإن عدد القوائم الواردة التي خضعت للتفريغ والتحليل لم يتجاوز ١٢١ قائمة بنسبة ٤٢,٦٪ من إجمالي عدد القوائم المرسلة .

ورغم انخفاض معدل الاستجابة الإجمالي ، فإنه يظل في حدود المعدلات المرجعية Reference Rates المتعارف عليها والتي تتراوح بين ١٠٪ ، ٧٥٪ (بازرعة ، ١٩٨٨ ، ص ٩٣) ، لا سيما وأن معدلات الاستجابة المذكورة كانت من مجتمع بحث وليس من عينة ، ذلك أن الدراسة الميدانية أُجريت وكما سبقت الإشارة بأسلوب الحصر الشامل وليس بأسلوب العينات .

ويعرض الجدول رقم (٣) عدد ونسبة الردود الصحيحة التي تلقاها الباحث .

جدول رقم (٣)
عدد ونسبة قوائم الاستبيان الصحيحة الواردة من القيادات الإدارية
بالجهات محل البحث

م	الجهة	القوائم الواردة	
		العدد	النسبة %
١	وزارة التربية والتعليم والشباب	٢٦	٥٧,٨٠
٢	وزارة الصحة	١٠	١٦,٤٠
٣	وزارة الإعلام والثقافة	٨	٤٢,١٠
٤	وزارة الكهرباء والماء	٨	٣٢,٠٠
٥	وزارة المالية والصناعة	١١	٥٥,٠٠
٦	وزارة الأشغال العامة والإسكان	٩	٥٢,٩٠
٧	وزارة الزراعة والثروة السمكية	١٠	٧١,٤٠
٨	وزارة المواصلات	٤	٤٤,٤٠
٩	وزارة النفط والثروة المعدنية	٣	٥٠,٠٠
١٠	وزارة الاقتصاد والتجارة	٥	٧١,٤٠
١١	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	٢	٦٦,٧٠
١٢	وزارة التخطيط	٣	٧٥,٠٠
١٣	وزارة العدل والشئون الإسلامية والأوقاف	٤	٢٣,٥٠
١٤	وزارة العمل والشئون الاجتماعية	٨	٤٤,٤٠
١٥	وزارة النولة لشئون مجلس الوزراء + رئاسة مجلس الوزراء	٣	٤٢,٩٠
١٦	وزارة الدولة لشئون المجلس الأعلى	١	١٠٠,٠٠٠
١٧	دائرة شئون الموظفين الاتحادية	٤	٥٠,٠٠
١٨	دائرة التشریفات والضيافة	٢	٦٦,٧٠
	الإجمالي	١٢١	٤٢,٦٠

المصدر : من واقع عملية فرز ومراجعة وحصر قوائم الاستبيان الواردة.

٧-٣ المنهج العلمى للبحث : استخدم الباحث منهجين علميين لبحثه هذا هما :

٧-٣-١ : منهج التحليل الوصفى Prescriptive Analysis :
وذلك فى توصيف وتحليل آراء القيادات الإدارية التى استجابت للدراسة الميدانية نحو العبارات التى تقيس القيم موضوع البحث ، وكذا فى توصيف الخصائص الديموغرافية لهذه القيادات وبيان مدى تأثيرها على القيم المشار إليها .

٧-٣-٢ : منهج التحليل المقارن : وذلك فى بعض المواضع التى كانت تقتضى إجراء نوع من المقارنة سواء فيما بين الجهات المختلفة ، أو فيما بين الوزارات من جانب والدوائر الحكومية من جانب آخر .

٧/٤ : أساليب تحليل البيانات : باستخدام الحاسب الآلى تم إدخال وتشغيل بيانات البحث بواسطة البرنامج الإحصائى المعروف بـ SPSS for Windows Release 6.0 .

وفى سبيل تحليل بيانات البحث استخدم الباحث الأسلوبين التحليليين التاليين :

٧-٤-١ : أسلوب التحليل الوصفى الإحصائى : حيث إن البيانات التى تم جمعها هى بيانات وصفية ، فإن أفضل أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية لتلك البيانات - بقصد اختبار مدى صحة فروض البحث أى بقصد الاستدلال الإحصائى - هى الأساليب الإحصائية الوصفية . وفى هذا الصدد استخدمت الأساليب التالية :
- التكرارات والنسب المئوية : وذلك لتحليل إجابات مفردات مجتمع البحث الذين استجابوا للاستبيان وتوضيح الفروق بينهما .

- مقاييس النزعة المركزية والتشتت (الوسط الحسابى Mean ، الانحراف المعياري Standard Deviation) وذلك لتحديد التوصيف الإحصائى لبعض متغيرات البحث .

- أسلوب تحليل التباين One Way Analysis Variance : وذلك لتحديد واختبار معنوية الفروق للأوساط الحسابية لبعض المتغيرات حسب مقتضيات التحليل ومنهج البحث .

- اختبار T.test ذات الطرفين : وذلك لتحديد واختبار معنوية الفروق بين الوزارات من جهة والدوائر الأخرى من جهة ثانية .

- أسلوب معامل ألفا : وذلك لتحديد درجة ثبات قائمة الاستبيان والاعتماد عليها .

- اختبار F. test : وذلك لتحديد الدلالة الإحصائية لتحليل التباين .

ورغم أن الدراسة الميدانية أجريت بأسلوب الحصر الشامل ، إلا أن الأساليب السابقة تضمنت أساليباً لاختبار معنوية الفروق وذلك بسبب انخفاض نسبة الاستجابة والتي لم تتجاوز ٦, ٤٢٪ من مفردات مجتمع البحث .

٧-٤-٢ أسلوب التحليل والاستنتاج المنطقي : حيث لم يكتف الباحث عند تحليله للبيانات بالأساليب الإحصائية ، وإنما قام بعد دراستها بتفسيرها واستخلاص النتائج منها بأسلوب منطقي بحت .

٨- حدود البحث :

يخضع هذا البحث لأربعة أنواع من الحدود :

٨-١ حدود خاصة بمجاله : حيث اقتصر البحث على القيم التنظيمية فقط كوحدة من مؤشرات عدة للثقافة التنظيمية ، ذلك أن أى من تلك المؤشرات يصلح بمفرده أن يكون موضوعاً لدراسة مستقلة . وفى نفس الوقت فإن لدى الباحث قناعة بأن مثل هذه الموضوعات ينبغي أن تُبحث بشيء من التعمق Indepth بدلاً من طرحها للبحث بطريقة سطحية .

وإزاء اعتبارات الوقت والجهد ، ورغم أن القيم التنظيمية تتضمن قيم المديرين وقيم باقى الموظفين ، فإن البحث اقتصر على قيم القيادات الإدارية باعتبارها من أهم وأعمق مؤشرات ثقافة المنظمة .

وعلاوة على كل ما سبق ، فإن البحث لم يتناول سوى اثنتى عشرة قيمة قيادية موزعة على أربعة محاور أساسية سبق التعرض إليها وهى إدارة الإدارة ، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة . ومعنى ذلك أن هناك قضايا أخرى ربما تحتاج إلى أن يتم تقديمها ، كما أن هناك قيماً أخرى تحتاج إلى أن تُشكل من أجل أن تتناسب مع منظمات معينة ويأمل الباحث أن يتناول هذه القضايا والقيم فى بحث قادم بإذن الله .

٨-٢ حدود خاصة بمكانة : اقتصر مجتمع البحث على جميع القيادات الإدارية بالوزارات والدوائر الحكومية فى دولة الإمارات - باستثناء بعض الجهات المنوه عنها أيضاً - وهذا معناه أنه لن يتم تعميم نتائج هذه الدراسة وراء حدود الجهات محل البحث .

وعلاوة على ما تقدم لم تمتد الدراسة لتشمل الدوائر المحلية فى مختلف إمارات الدولة حيث لا يندرج ذلك ضمن أهداف هذا البحث .

٨-٣ حدود خاصة بزمانه : تم تجميع البيانات الثانوية بعد انقضاء نحو سنة ونصف على التشكيل الوزارى الأخير فى دولة الإمارات والذي أُعلن بموجب المرسوم الاتحادى رقم (٦٧) لسنة ١٩٩٧ الصادر فى ٢٤ مارس ١٩٩٧ (الجريدة الرسمية ، ٢٢ ذو الحجة ١٤١٧ هـ / ٢٩ أبريل ١٩٩٧ م ، ص ص ٧٥ : ٧٦) .

ولعل السبب في انقضاء الفترة المشار إليها قبل تجميع البيانات الثانوية هو حرص الباحث على الحصول على بيانات دقيقة ومن مصادر رسمية ، فكما جرت العادة فإن الأوضاع الداخلية تكون غير مستقرة في الفترات التي تلى التشكيلات الوزارية وغالباً ما يصاحب هذه الفترات تغييرات في المواقع والقيم القيادية ، الأمر الذي استدعى تأخير عملية جمع البيانات حتى تكون الأمور قد استقرت .

أما البيانات الأولية المتعلقة بأراء القيادات الإدارية حول القيم موضوع البحث وكذا المتعلقة بخصائصهم الديموغرافية ، فهي تغطي الفترة من أول شهر ديسمبر ١٩٩٨ م وحتى آخر شهر مايو ١٩٩٩ م وهي الفترة التي تم خلالها إرسال وتجميع قوائم الاستبيان بعد تعبئتها من قبل المستقصى منهم .

٨-٤ : حدود خاصة بصعوبات المجازه :

وتتعلق هذه الصعوبات بطبيعة الموضوع ، إذ نظراً لصعوبة وضع تعريف محدد للثقافة التنظيمية من قبل الكتاب والباحثين ، قام الباحث باختيار قيم القيادات الإدارية كمدخل لدراسة ثقافة الوزارات والدوائر الحكومية في دولة الإمارات رغم أن هناك احتمال لوجود مداخل أخرى لدراسة الثقافة التنظيمية.

وعلاوة على ذلك ، فإنه ليس من السهولة بمكان قياس القيم التنظيمية وذلك لأنها تستند بالدرجة الأولى إلى المظاهر الرمزية والجوانب المعنوية في حياة المنظمة وهي أمور يصعب قياسها كمياً .

أضف إلى ذلك أن عدد كبير من المستقصى منهم - وهم قيادات إدارية عليا - لم يتعاون مع الباحث البتة بتعبئة قائمة الاستبيان رغم قيام الباحث بكل ما من شأنه مواجهة هذه الظاهرة سواء بتضمين القائمة خطاب تعريفى بالبحث وأهدافه وأهميته لحفز القيادات على تعبئتها وردها بالسرعة الممكنة أو بالاتصال المتكرر بتلك القيادات من وقت لآخر لحثها على الاستجابة أو حتى بإعادة إرسال القوائم أكثر من مرة ولأكثر من جهة بناء على طلب قياداتها نتيجة فقدانها .

ومؤدى ما تقدم ، أن النتائج التي تم الخروج بها من هذا البحث تعكس فقط آراء القيادات التي استجابت للباحث وقامت بالرد على الاستبيانات التي أرسلت إليها ، ومعنى ذلك أن ثمة احتمال في التوصل إلى نتائج مغايرة فيما لو قام جميع من وجهت إليهم قوائم الاستبيان بالرد عليها .

٩- اختبار فروض البحث :

يود الباحث أن يشير ابتداءً إلى أنه سيقوم في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفروض التي يبنى عليها البحث بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهدافه وحسب التسلسل الذي عرّضت وفقاً له.

١-٩ : الفرض الأول :

ينص الفرض الأول من فروض هذا البحث على ما يلي :

"تعكس استجابات القيادات الإدارية التي خضعت للدراسة الميدانية درجات مرتفعة للقيم موضوع البحث".

وقد تطلب اختبار مدى صحة هذا الفرض القيام بما يلي :

أ- التعرف على إجابات القيادات الإدارية على الاستبيان المستخدم في البحث :

يبرز الجدول رقم (٤) آراء القيادات الإدارية في العبارات الواردة بقائمة الاستبيان المستخدمة في هذا البحث ، وهي عبارات تقيس اثنتى عشرة قيمة سبق تسليط الضوء عليها في موضع سابق.

وتشير البيانات الواردة بالجدول المذكور إلى أن نسبة آراء (تكرارات) الذين يوافقون على محتوى العبارات الواردة في الاستبيان وبدرجات متفاوتة (موافق تماماً + موافق) تبلغ ٥٣٪ من مجموع آراء (تكرارات) القيادات الإدارية التي استجابت للاستبيان وأن نسبة آراء غير الموافقين وبدرجات متفاوتة أيضاً (غير موافق + غير موافق تماماً) تقدر بنحو ٢٣٪ وأن نسبة آراء المحايدين أو الذين لم يكن لديهم رأى قاطع بالموافقة أو عدم الموافقة تقدر بحوالى ٢٤٪.

ويستدل من النتيجة السابقة أنه وإن كانت نسبة آراء القيادات الإدارية الموافقة بصفة عامة على مضمون عبارات الاستبيان تفوق نسبة آراء غير الموافقين بنحو ٣٠٪ (٥٣٪ - ٢٣٪) ، إلا أن نسبة الموافقة هذه في تقدير الباحث ليست مرتفعة بالقدر الذي كان متوقعا.

ولعل ما يؤكد النتجة السابقة أن عدد آراء القيادات غير الموافقة على محتوى عبارات الاستبيان إلى جانب عدد آراء المحايدين يشكلان معاً نسبة تصل إلى ٤٧٪ من مجموع الآراء (التكرارات) وهي بلا شك نسبة لا يستهان بها.

جدول رقم (٤)
عدد ونسب التكرارات التي توضح آراء القيادات الادارية
في عبارات الاستبيان المستخدم في البحث

م	العبارات	عدد التكرارات				
		موافق تماماً	موافق	بدون رأى محدد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	يتصرف المديرون بطريقة تعكس أنهم جديرون بالمناصب التي يشغلونها.	٢٠	٦٤	١٧	١٦	٤
٢	يتم بذل كثير من الجهد في تطوير المديرين لكي يحققوا درجة أكبر من الكفاءة.	١٩	٣٤	٢٠	٢٧	١١
٣	يكافأ الأداء المتميز للمديرين والموظفين بسخاء.	٥	١٣	٢١	٥٠	٣٢
٤	تُبدل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات الهامة للإدارة توضع موضع التنفيذ العملي.	٢٤	٤٧	٢٢	٢٤	٤
٥	هناك بحث متواصل عن طرق أكثر كفاءة للقيام بالمهام التنظيمية.	١٠	٤٩	٣١	٢٣	٨
٦	يتجنب المديرون إنفاق أموال لا ضرورة لها.	٣١	٦٠	١٦	١٢	٢
٧	تهتم الإدارة بالموظفين الذين يعانون مشكلات حقيقية.	١٤	٣٧	٣٥	٢٣	١٢
٨	تُبدل عناية كبيرة للتأكد من أن كل فرد يشعر بأنه جزء من فريق العمل.	٢٠	٤٤	٢٠	٢٨	٩
٩	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية المعمول بها عادلة.	٧	٤٠	٣٢	٣٠	١٢
١٠	تدافع جهة عملي بقوة عن مصالحها.	٢٧	٤١	٣٢	١٧	٤
١١	يدرك كل شخص في جهة عملي ضرورة الاهتمام بالمرجع (الميل).	٣٤	٤٩	٢٤	١٢	٢
١٢	تهتم الإدارة بتشجيع الأعمال الإبداعية والتطويرية.	٢٦	٤٧	٢٣	١٨	٧
١٣	يلقى المديرون احتراماً نابعاً من القدرات والكفاءات التي يتمتعون بها.	٢٧	٤١	٢٧	٢١	٥
١٤	تُبدل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.	٢٠	٣٠	٣١	٢٦	١٤
١٥	يتلقى المديرون بصورة منتظمة آراء وردود أفعال الغير عن طريقة أدائهم.	١٢	٤٣	٣٨	٢٥	٣
١٦	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحاً إلى حد كبير.	١٧	٤٣	٣١	٢٣	٧
١٧	يتم دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة أم لا.	٢٠	٤٠	٣٤	٢٢	٥
١٨	تُبدل جهود كبيرة من قبل الإدارة للتأكد من قيام الموظفين بترشيد الإنفاق.	٣٥	٤٨	٢٥	٨	٥
١٩	يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ الخلافات بينهم.	٣١	٥٤	٢٠	١٢	٤
٢٠	يتم بناء وتشكيل فرق العمل بصورة ملائمة.	٢٢	٥١	٢٠	١٦	٢
٢١	تطبق العدالة في جهة عملي ويتم الاهتمام بذلك.	٢٤	٤١	٢٩	١٨	٩
٢٢	يتم التعامل مع التهديدات الموجهة نحو جهة عملي بشكل جاد.	٣٢	٤٦	٣٠	٩	٤

تابع جدول رقم (٤)

عدد التكرارات						العبارة	م
المجموع	غير موافق تماماً	غير موافق	بدون رأى محدد	موافق	موافق تماماً		
١٢١	٨	١٧	٢٣	٤٤	٢٩	٢٣	جهة عملى تؤمن بشعار "التنافس مع الأفضل".
١٢١	٣	١٨	٢١	٤٧	٣٢	٢٤	ينظر إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية.
١٢١	٣	١٠	١٤	٤٩	٤٥	٢٥	يستحق المديرين الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم.
١٢١	٧	٣٥	٢٩	٣٣	١٧	٢٦	تُبذل جهود كبيرة لصقل مهارات المديرين.
١٢١	١٦	٤٠	٣٢	٢٦	٧	٢٧	ترتبط المكافآت الإدارية - بصورة واضحة - بالأداء.
١٢١	٦	١٨	٣٨	٣٦	٢٣	٢٨	يقوم أفراد الإدارة العليا بالتخطيط الجيد للمستقبل.
١٢١	١	١٣	٣٢	٤٦	٢٩	٢٩	تشتهر جهة عملى بتقديم خدمات ذات جودة عالية تنال رضا المراجعين.
١٢١	١٣	٢٧	٤٩	٢٣	٩	٣٠	يتم تقييم المديرين على أساس الكفاءة فى تدنية تكاليف وحداتهم الإدارية.
١٢١	٨	١٨	٤٠	٣٥	٢٠	٣١	تهتم الإدارة العليا اهتماماً كبيراً بمصلحة الموظفين.
١٢١	٢	١٣	٢٤	٦٧	١٥	٣٢	يرتبط الموظفون ارتباطاً شديداً بوحدات عملهم.
١٢١	١	١٤	٢٦	٥٩	٢١	٣٣	تعتبر قواعد وإجراءات ونظم العمل مفهومة جيداً من قبل الموظفين.
١٢١	٥	٢٤	٣٦	٤٣	١٣	٣٤	يدعم قانون الخدمة المدنية وجود ومصالح جهة عملى.
١٢١	٤	٢٥	٣٨	٤٤	١٠	٣٥	تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.
١٢٠	٧	٢٠	٣٤	٤٥	١٤	٣٦	تستغل جهة عملى الفرص المختلفة التى تسنح إمامها خير استغلال.
١٢١	٧	١٩	٢٩	٥٣	١٣	٣٧	يمنح الأفراد نوب المسؤولية فى جهة عملى صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.
١٢١	٨	٣٥	٢٨	٤١	٩	٣٨	يحصل الأفراد نوب القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفى.
١٢١	٨	١٩	٢٤	٤١	٢٩	٣٩	الأداء هو المعيار الأساسى لتقييم المديرين.
١٢١	٧	٩	١٥	٦٠	٣٠	٤٠	يتم نشر وتبليغ قرارات الإدارة العليا بشكل فعال.
١٢١	٢	١١	٣٠	٤٩	٢٩	٤١	لا يسمح بتقديم خدمات متدنية فى جهة عملى.
١٢١	٦	١٥	٢٨	٥٠	٢٢	٤٢	يسلك المديرين سلوكاً اقتصادياً رشيداً.
١٢١	١٣	٣٥	٢٥	٣٤	١٤	٤٣	يتوفر فى جهة عملى كل المقومات المادية التى تساعد على الأداء الجيد.
١٢١	٤	١٦	٣٩	٤٤	١٨	٤٤	يعطى الموظفون الأولوية للمصلحة العامة غير مصالحهم الشخصية.
١٢١	٩	١٤	٣٣	٤٥	٢٠	٤٥	تعتبر النظم واللوائح الداخلية عادلة.
١٢١	٣	١٣	٢٤	٥٧	٢٤	٤٦	تتعامل الإدارة بفعالية مع أى شىء أو رأى شخص يمكن أن يعوق نجاحها.

تابع جدول رقم (٤)

عدد التكرارات					العبارة	م
المجموع	غير موافق تماماً	غير موافق	بدون رأى محدد	موافق		
١٢١	٦	١٤	٢٨	٥٣	٢٠	٤٧
١٢١	٧	١٨	٢٣	٥٢	٢١	٤٨
١٢١	٧	١١	٣٠	٥١	٢٢	٤٩
١٢١	١٧	٢٩	٣٠	٢٨	١٧	٥٠
١٢١	٢٣	٣٩	٣٠	٢٣	٦	٥١
١٢١	١٤	٣٢	٢٨	٣٦	١١	٥٢
١٢١	١٢	٢٨	٢٥	٣٣	١٣	٥٣
١٢١	٥	١١	٣٢	٥١	٢٢	٥٤
١٢١	٤	٩	٢٩	٤٩	٣٠	٥٥
١٢١	٢	١٧	٢٨	٥٧	١٧	٥٦
١٢١	٧	١٦	٢٥	٥٤	١٩	٥٧
١٢١	٦	١٥	٢٨	٤٤	١٨	٥٨
١٢١	٩	٢٢	٤٣	٣٨	٩	٥٩
١٢١	٥	٢٤	٤٢	٣٨	١٢	٦٠
٧٢٥٩	٤٤٠	١٢٤٣	١٧٣٠	٢٦٤٠	١٢٠٦	مجموع التكرارات
١٠٠,٠٠٠	٦,١٠	١٧,١٠	٢٣,٨٠	٣٦,٤٠	١٦,٦٠	النسبة %

المصدر : من واقع نتائج تشغيل البيانات بواسطة الحاسب الالى.

ب- حساب الوسط الحسابى والانحراف المعياري للقيم القيادية على مستوى جميع الجهات محل البحث :

باستخدام متوسط المقياس المطبق فى البحث (موافق تماماً = ٤ إلى غير موافق تماماً = ١) أمكن حساب الوسط الحسابى والانحراف المعياري للقيم الاثنى عشرة موضوع البحث. وقد جاءت النتائج على النحو المبين بالجدول رقم (٥)

جدول رقم (٥)

الوسط الحسابى والانحراف المعياري للقيم القيادية موضوع البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابى*	القيمة
٣,٨٣	١٣,١٧	إدارة الإدارة : امتلاك القوة
٤,٥٣	١٠,٤٥	الصفوة
٣,٨٩	٩,٤٠	المكافأة
٣,٧١	١٢,٠٧	إدارة المهمة : الفعالية
٣,٥٤	١٢,١٢	الكفاءة
٣,٣٩	١٢,٧٧	الاقتصاد
٣,٧٠	١٢,٠٥	إدارة العلاقات الإنسانية : العدالة
٣,٣٧	١٢,٦٤	فرق العمل
٣,٦٥	١٢,٠٩	القانون والنظام
٣,٦٢	١٢,٧٩	إدارة البيئة : الدفاع
٣,٦٣	١٢,٣٥	التنافس
٤,١٩	١٢,٣١	استغلال الفرص

المصدر : من واقع نتائج تشغيل البيانات بواسطة الحاسب الآلى.
* الوسط الحسابى قُدِّر على أساس أن لكل قيمة أربع عبارات تعبر عنها.

وباستقراء وتحليل البيانات الواردة بالجدول السابق يبدو بجلاء أن عشرة قيم تشكل ٨٣,٣٪ من مجموع القيم موضوع البحث لم تقل أوساطها الحسابية عن ١٢,٠٥ ، مما يعنى أن درجة الموافقة عليها - من خلال العبارات التى تقيسها - تتردد بين "محايد" و"موافق" ، ومن بين هذه القيم العشر أربع قيم أقرب نسبياً إلى "موافق" ، أما الباقى فأقرب نسبياً إلى "محايد".

وإذا ما تم حساب متوسط الأوساط الحسابية لجميع القيم يتضح أنه = ١٢,٠٥ وهو رقم يعكس درجة فوق المتوسطة (على أساس أن الدرجة المتوسطة فى هذه الحالة = ١٠) مما يمكن معه القول أن القيم موضوع البحث تتمتع بدرجات فوق المتوسطة.

على أنه بإلقاء إطلالة عابرة على الجدول السابق وبإجراء نوع من التحليل المقارن فيما بين القيم التى يتضمنها على أساس الوسط الحسابى لكل منها يتضح أن ثمة تفاوت فيما بينها فهى ليست على نفس الدرجة من الأهمية. فالثقافة التنظيمية للجهات موضوع البحث تعطى اهتماماً أكبر لثلاث قيم هى على التوالى : قيمة امتلاك القوة ، ثم قيمة الدفاع ، فقيمة الاقتصاد. وتعطى اهتماماً أقل لقيمتى الصفاة ، والمكافأة. أما باقى القيم فقد جاءت فى المنتصف فيما بين القيم ذات القدر الأعلى من الاهتمام والقيم ذات القدر الأدنى.

وبصفة عامة يمكن القول بأنه على الرغم من حرص الوزارات والوحدات الحكومية محل البحث على إبراز الاثنى عشرة قيمة كما يقيسها استبيان القيم التنظيمية فى هذا البحث ، إلا أن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية التى تم حسابها تعكس حقيقة أن تلك القيم ليست وحدها القيم الأساسية لدى قيادات هذه الجهات وإنما هناك قيم أخرى يمكن بها دراسة ثقافة المنظمات وهو ما يؤكد ما ذهب إليه الباحث فى موضع سابق.

وتأسيساً على التحليل المنصرم ، يمكن الانتهاء إلى أن الفرض الأول للبحث والذى ينص على : "تعكس استجابات القيادات الإدارية التى خضعت للدراسة الميدانية درجات مرتفعة لقيم موضوع البحث" هو فرض غير مقبول.

٩-٢ الفرض الثانى :

ينص الفرض الثانى للبحث على ما يلى :

"لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الجهات محل البحث فيما يتعلق بأهمية قيم قادتها فى بلورة ثقافة كل منها".

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض قام الباحث بما يلي :

أ- حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيم القيادات الإدارية بكل جهة من الجهات محل البحث :

باستخدام المقياس المطبق في البحث والذي سبق التنويه عنه ، أمكن حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل قيمة من القيم موضوع البحث بالوزارات والنوائر الحكومية وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٦).

وبقراءة وتحليل البيانات التي يتضمنها الجدول المشار إليه بشكل رأسى ، يُلاحظ تفاوت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من القيم الاثنتى عشر بين مختلف الجهات محل البحث.

كما يُلاحظ تفاوت ما يمكن اعتباره قيماً أساسية للقيادات الإدارية أو للثقافة التنظيمية الخاصة بتلك الجهات.

وبقراءة وتحليل بيانات نفس الجدول ولكن بشكل أفقى ، يُلاحظ أن ثقافة كل وزارة أو دائرة من الوزارات والنوائر الحكومية بدولة الإمارات - من خلال إجابات قياداتها الإدارية- تعطى اهتمامات متباينة للقيم موضوع البحث.

وإجمالاً يمكن تقسيم القيم التي يتضمنها الجدول السابق إلى ثلاث مجموعات بناء على نتائج أوساطها الحسابية : تشمل المجموعة الأولى القيم التي تنحصر أوساطها بين ٥ وأقل من ١٠ ، تتضمن المجموعة الثانية القيم التي تتردد أوساطها بين ١٠ وأقل من ١٥ وهي المجموعة التي يقع فيها معظم القيم ، أما المجموعة الثالثة وتشمل القيم التي تزيد أوساطها عن ١٥ وهي مجموعة تتضمن عدد أكبر من القيم قياساً على المجموعة الأولى .

على أن ثمة ملاحظتان هامتان يعكسهما الجدول رقم (٦) ، الأولى أن متوسطات جميع القيم عند إحدى الجهات وهي دائرة شئون الموظفين الاتحادية - باستثناء قيمة واحدة فقط - كانت أقل من ١٠ ، مما يشير إلى أنها لا تشكل قيماً أساسية لدى قياداتها وأن هناك قيماً أخرى تلعب دوراً أكثر أهمية في هذا الصدد . أما الملاحظة الثانية فتتعلق بعدم بيان الانحرافات المعيارية لجميع قيم وزارة الدولة لشئون المجلس الأعلى ولعل ذلك يرجع إلى أن تلك الجهة لم يتوافر بها سوى قائد إدارى واحد تنطبق عليه شروط البحث .

ب- اختبار معنوية الفروق بين القيم القيادية بالجهات محل البحث :
بإلقاء نظرة سريعة على الجدول رقم (٧) وبمقارنة ف. المحسوبة بالمستوى المعنوى لـ ف يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى عشرة من القيم التي يتضمنها الجدول وذلك بنسبة ٨٣,٣٪ من مجموع القيم التي خضعت للبحث ، بينما كانت دالة فى قيمتين فقط هما الكفاءة ثم الصفة وذلك فى ظل مستوى معنوية أقل من أو يساوى ٠,٠٥ .

ومعنى ما تقدم أن الاختلافات بين متوسطات القيم القيادية موضوع البحث بالوزارات والدوائر الحكومية فى دولة الإمارات هي فى الغالب اختلافات غير جوهرية نشأت بفعل عوامل الصدفة .

جدول رقم (٧)
نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الفروق بين متوسطات القيم القيادية
موضوع البحث بالوزارات والدوائر الحكومية في دولة الإمارات

القيمة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف. المحسوبة	معنوية ف.
القوة	بين المجموعات	٢٠٢,٥٢	١٧	١٧,٨٠	١٤,١٦	٠,٢٤
	داخل المجموعات	١٤٥٨,١٨	١٠٣	١,٢٦		
	الكل	١٧٦٠,٧٠	١٢٠			
الصفوة	بين المجموعات	٥٤٠,٣٣	١٧	٣١,٧٨	١٨,٦٦	٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٩٢١,٥٧	١٠٣	١,٧٠		
	الكل	٢٤٦١,٩٠	١٢٠			
المكافأة	بين المجموعات	٣٣٧,٦٦	١٧	١٩,٨٤	١٤,٣٣	٠,١٦
	داخل المجموعات	١٤٧٥,٧٠	١٠٣	١,٣٨		
	الكل	١٨١٢,٩٦	١٢٠			
الفعالية	بين المجموعات	٣٤٤,٦٦	١٧	٢٠,٢٧	١٢,٧١	٠,٠٨
	داخل المجموعات	١٣٠٨,٨٢	١٠٣	١,٦٠		
	الكل	١٦٥٣,٤٨	١٢٠			
الكفاءة	بين المجموعات	٣٧٤,٦٨	١٧	٢٢,٠٤	١٠,٩٥	٠,٠٢
	داخل المجموعات	١١٢٧,٧٠	١٠٣	٢,٠١		
	الكل	١٥٠٢,٣٨	١٢٠			
الاقتصاد	بين المجموعات	١٦٩,١١	١٧	٩,٩٥	١١,٧١	٠,٦٣
	داخل المجموعات	١٢٠٦,٥٢	١٠٣	٠,٨٥		
	الكل	١٣٧٥,٥٢	١٢٠			
العدالة	بين المجموعات	٣٧٢,٨٧	١٧	١٦,٠٥	١٣,٣١	٠,٢٧
	داخل المجموعات	١٣٧٠,٨٤	١٠٣	١,٢٠		
	الكل	١٦٤٣,٧١	١٢٠			
فرق العمل	بين المجموعات	٢٣١,٥٢	١٧	١٣,٦٢	١٠,٩٩	٠,٢٥
	داخل المجموعات	١١٣٢,٤٨	١٠٣	١,٢٤		
	الكل	١٣٦٤,٠٠	١٢٠			
القانون والنظام	بين المجموعات	١٩١,٣٧	١٧	١١,٢٦	١٣,٦٤	٠,٦٦
	داخل المجموعات	١٤٠٤,٦٣	١٠٣	٠,٨٣		
	الكل	١٥٩٦,٠٠	١٢٠			
الدفاع	بين المجموعات	٣٠٩,٤٣	١٧	١٨,٢٠	١٢,٣٠	٠,١٢
	داخل المجموعات	١٢٦٦,٩٩	١٠٣	١,٤٨		
	الكل	١٥٧٦,٤٢	١٢٠			
التنافس	بين المجموعات	٢٨٠,٧٠	١٧	١٦,٥١	١٢,٥٩	٠,٢٠
	داخل المجموعات	١٢٩٦,٧٢	١٠٣	١,٣١		
	الكل	١٥٧٧,٤٢	١٢٠			
استغلال الفرص	بين المجموعات	٣٧٢,٧٤	١٧	٢١,٩٣	١٦,٨٧	٠,٢١
	داخل المجموعات	١٧٢٠,٨٥	١٠٣	١,٣٠		
	الكل	٢٠٩٣,٥٩	١٢٠			

المصدر : من واقع نتائج تشغيل البيانات بواسطة الحاسب الآلي.

ج- اختبار معنوية الفروق بين القيم القيادية للوزارات مقارنة بالدوائر الحكومية في دولة الامارات :

باستقراء وتحليل بيانات الجدول رقم (٨) وبإجراء نوع من التحليل المقارن بين الوزارات من ناحية والدوائر الحكومية من ناحية أخرى يلاحظ أن ثقافة الوزارات أكثر اهتماماً بقيمة امتلاك القوة ، ثم بقيمة الدفاع عن الوزارة ، ثم بقيمة الاقتصاد وهكذا .

أما ثقافة الدوائر فتعطي اهتماماً أكبر لقيمة الفعالية ، ثم لقيمة القوة ، وفي نفس الوقت لقيمة القانون والنظام ، ثم لقيمة الدفاع .

وعلى ذلك ، فإن الوزن النسبي للقيم التي تتبناها القيادات الإدارية بالوزارات من جانب وبالجهات الحكومية من جانب أخ - والذي يعكس الأهمية النسبية لتلك القيم - يختلف ظاهرياً من قيمة لأخرى مما أدى إلى اختلاف ترتيبها الهرمي داخل النسق القيمي لتلك الجهات .

جدول رقم (٨)

ترتيب الأهمية النسبية للقيم القيادية موضوع البحث بين الوزارات من ناحية والدوائر الحكومية من ناحية أخرى

الدوائر الحكومية			الوزارات			الجهة
الترتيب	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الترتيب	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	القيمة
٣	٩,١٣	١٠,٨٣	١	٩,١٤	١٣,٢٩	١- القوة
١٠	٧,٥٨	٩,٠٠	١١	٧,٢٣	١٠,٥٢	٢- الصفوة
١١	٧,١٦	٨,٥٠	١٢	٦,٤٩	٩,٤٤	٣- المكافأة
٢	٩,٢٦	١١,٠٠	١٠	٨,٣٣	١٢,١٢	٤- الفعالية
٧	٨,١٤	٩,٦٧	٧	٨,٤٢	١٢,٢٤	٥- الكفاءة
١	١٠,١٠	١٢,٠٠	٣	٨,٨١	١٢,٨١	٦- الاقتصاد
٩	٨,٠١	٩,٥٠	٨	٨,٣٧	١٢,١٨	٧- العدالة
٦	٨,٤٢	١٠,٠٠	٤	٨,٧٨	١٢,٧٧	٨- فرق العمل
٣	٩,١٣	١٠,٨٣	٩	٨,٣٦	١٢,١٦	٩- القانون والنظام
٥	٨,٧٠	١٠,٣٣	٢	٨,٨٧	١٢,٩١	١٠- الدفاع
٧	٨,١٤	٩,٦٧	٦	٨,٥٩	١٢,٤٩	١١- التنافس
١٢	٦,٢٣	٧,٤٠	٥	٨,٦١	١٢,٥٢	١٢- استغلال الفرص

المصدر : من واقع نتائج تشغيل البيانات بواسطة الحاسب الآلي .

على أنه باستخدام اختبار T.test ذات الطرفين لفحص معنوية الفروق بين الأوساط الحسابية للوزارات من جانب والدوائر الحكومية من جانب آخر يتضح وكما هو مبين بالجدول رقم (٩) عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين جميع القيم التي تتبناها القيادات الإدارية بتلك الجهات وذلك باستثناء قيمتين هما : استغلال الفرص ، فرق العمل وذلك في ظل مستوى معنوية أقل من أو يساوي ٥ ، . .

جدول رقم (٩)

نتائج اختبارات لفحص الفروق بين الوزارات من جانب والدوائر الحكومية من جانب آخر

اختبارات T.test	الدوائر		الوزارات		القيمة
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
					إدارة الإدارة :
٠,١٣	٥,٠٨	١٠,٨٣	٣,٧٤	١٣,٢٩	القوة
٠,٤٣	٥,٢٢	٩,٠٠	٤,٥٠	١٠,٥٢	الصفوة
٠,٥٦	٣,٩٤	٨,٥٠	٣,٩٠	٩,٤٤	المكافأة
					إدارة المهمة :
٠,٤٧	٤,٥٢	١١,٠٠	٣,٦٨	١٢,١٢	الفعالية
٠,٠٨	٤,٣٧	٩,٦٧	٣,٤٧	١٢,٢٤	الكفاءة
٠,٥٧	٤,١٠	١٢,٠٠	٣,٣٦	١٢,٨١	الاقتصاد
					إدارة العلاقات الإنسانية :
٠,٠٨	٣,٩٩	٩,٥٠	٣,٦٦	١٢,١٨	العدالة
٠,٠٥	٥,١٠	١٠,٠٠	٣,٢٣	١٢,٧٧	فرق العمل
٠,٣٩	٤,٨٨	١٠,٨٣	٣,٥٩	١٢,١٦	القانون والنظام
					إدارة البيئة :
٠,٠٩	٥,٠٩	١٠,٣٣	٣,٥٢	١٢,٩١	الدفاع
٠,٠٧	٥,٠٥	٩,٦٧	٣,٥١	١٢,٤٩	التنافس
٠,٠١	٣,٠٥	٧,٤٠	٤,١١	١٢,٥٢	استغلال الفرص

المصدر : من واقع نتائج تشغيل البيانات بواسطة الحاسب الآلي.

ولعل النتيجة السابقة يمكن إرجاعها إلى أن الجهات محل البحث سواء أكانت وزارات أم دوائر تعتبر منظمات حكومية اتحادية تخضع جميعاً للقانون الاتحادي رقم (٨) لسنة ١٩٧٣ م - والذي تم التنويه عنه آنفاً - في شأن الخدمة المدنية في الحكومة الاتحادية والقوانين المعدلة له ، وذلك على الرغم من اختلاف طبيعة المهام والاختصاصات بين كل منها .

وتتشابه النتيجة السابقة إلى حد كبير وتؤكد ما سبق أن انتهى إليه الباحث من عدم معنوية الفروق بين معظم القيم القيادية الحاكمة لثقافة الجهات موضوع البحث بشكل عام ، وهو ما يشير إلى أن ثمة اتساق في النتائج التي أسفر عنها التحليل .

وخلاصة القول ، فإن الاختلافات في الأوساط الحسابية لغالبية القيم القيادية موضوع البحث سواء على مستوى إجمالي الجهات التي خضعت للدراسة الميدانية أو على مستوى الوزارات من جانب والدوائر الحكومية من جانب آخر كانت اختلافات غير دالة إحصائية .

وفي ضوء التحليل الذي تم في هذا الجزء يمكن القول بأن الفرض الثاني للبحث والذي ينص على ما يلي :

"لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الجهات محل البحث فيما يتعلق بأهمية قيم قادتها في بلورة ثقافة كل منها" هو فرض مقبول إلى حد كبير أي مقبول جزئياً .

٩-٣ : الفرض الثالث

ينص الفرض الثالث للبحث على ما يلي :

"لا تتأثر القيم القيادية الحاكمة لثقافة الجهات محل البحث تائراً معنوياً بالخصائص الديموغرافية لقيادات هذه الجهات ."

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض قام الباحث بما يلي :

١- الوقوف على الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية التي استجابت للدراسة الميدانية :

يعكس الجدول رقم (١٠) البيانات المتعلقة ببعض الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية بالجهات محل البحث .

جدول رقم (١٠)
الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية
بالوزارات والدوائر الحكومية محل البحث

النسبة %	التكرار	الخاصية
		مسمى الوظيفة :
١١,٦٠	١٤	وكيل وزارة ووكيل مساعد
٦٣,٧٠	٧٧	مدير ونائب مدير
٩,٩٠	١٢	رئيس قسم
٧,٤٠	٩	أخرى
٧,٤٠	١٩	غير مبين
١٠٠	١٢١	الإجمالي
		المؤهل الدراسي :
٦٠,٤٠	٧٣	دوين الجامعي
١٤,٠٠	١٧	جامعي
١٩,٨٠	٢٤	فوق الجامعي
٥,٨٠	٧	غير مبين
١٠٠	١٢١	الإجمالي
		النوع :
٨٦,٠٠	١٠٤	ذكر
٩,٩٠	١٢	أنثى
٤,١٠	٥	غير مبين
١٠٠	١٢١	الإجمالي
		الجنسية :
٩٠,٩٠	١١٠	مواطن
٥,٠٠	٦	وافد
٤,١٠	٥	غير مبين
١٠٠	١٢١	الإجمالي
		عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية :
٢٧,٢٠	٣٣	أقل من ٥ سنوات
٢٠,٧٠	٢٥	٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات
٤٧,١٠	٥٧	١٠ سنوات فأكثر
٥,٠٠	٦	غير مبين
١٠٠	١٢١	الإجمالي
		عدد سنوات الخدمة في المنظمة الحالية :
٣,٣٠	٤	أقل من ٥ سنوات
٧,٤٠	٩	٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات
٨٦,٠٠	١٠٤	١٠ سنوات فأكثر
٣,٣٠	٤	غير مبين
١٠٠,٠٠	١٢١	الإجمالي

المصدر : من واقع نتائج تشغيل البيانات بواسطة الحاسب الآلي.

وتظهر الإحصاءات الواردة بالجدول أن ٦٣,٧٪ من القيادات الإدارية التي استجابت للاستقصاء تشغل وظيفة مدير أو نائب مدير ويلاحظ أن نسبة وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين معاً الذين استجابوا للبحث لم تتجاوز ١١,٦٪.

وتعكس الإحصائية السابقة حقيقة عزوف القيادات الإدارية بالوزارات والدوائر الحكومية في دولة الإمارات من مستوى وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين عن التعاون مع الباحثين وهو ما يشكل عقبة في طريق الأبحاث التي يجري تنفيذها - كهذا البحث - وذلك على الرغم من أهمية هذه الأبحاث وسعيها للوصول إلى نتائج وتقديم مقترحات ترمى في الغالب إلى تحسين واقع الحال بالجهات محل البحث.

كما تشير إحصاءات الجدول السابق إلى أن ما يربو على ٦٠٪ من المستقصى منهم الذين أجابوا على الاستقصاء كانوا ممن يحملون شهادات جامعية كحد أدنى وأن نحو ٢٠٪ كانوا من حملة الماجستير والدكتوراه.

وتوضح هذه الأرقام حقيقة أن سياسة الاهتمام بتعليم المواطنين وخاصة التعليم العالي التي توليها حكومة الإمارات جل اهتمامها بدأت تؤتي أكلها ، حيث يشغل المواطنون من المتعلمين معظم المناصب القيادية في الوزارات والدوائر الحكومية.

ومن خلال الأرقام يلاحظ أن ٨٦٪ من القيادات الإدارية التي أجابت على الاستبيان كانت من الذكور ، وهو ما يشير إلى تدني نصيب المرأة من الوظائف القيادية بالجهاز محل البحث.

كذلك تبين الإحصاءات أن نحو ٩١٪ من القيادات الإدارية التي استجابت للاستقصاء كانت من المواطنين ، ومعنى ذلك أن غالبية من يشغلون المناصب القيادية بالجهات محل البحث أصبحت الآن من الكوادر المواطنة وهو ما يسجل نجاحاً لسياسة التوطين التي تتبناها دولة الإمارات في هذا الاتجاه .

وتوضح الأرقام أن ما يربو على ٤٧٪ من القيادات التي تعاونت مع الباحث تتمتع بفترة خبرة في وظائفها لا تقل عن عشر سنوات ، كما أن عدد سنوات الخدمة في الجهة الحالية لنسبة ٨٦٪ من هؤلاء المتعاونين لم تقل أيضاً عن عشر سنوات ، وهو ما يشير إلى

أن تلك القيادات لم تعد تفتقر إلى التجربة العملية الكافية في العمل الحكومي ومن ثم فهي مطالبة الآن باستثمار هذه التجربة في تطوير هذا العمل والارتقاء به .

ب- تحديد مدى تأثير الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية بالوزارات والدوائر الحكومية في دولة الإمارات على القيم موضوع البحث :

من أجل الوقوف على مدى جوهرية تأثير الخصائص الديموغرافية الست التي وردت بقائمة استبيان البحث وهي : المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، النوع ، الجنسية ، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية ، عدد سنوات الخدمة في المنظمة الحالية كل على حدة على القيم الاثنتي عشرة للقيادات الإدارية بالجهات محل البحث كل على حدة أيضاً ثم استخدام تحليل التباين.

ولقد جاءت نتائج استخدام تحليل التباين في صورتها النهائية على النحو المبين بالجدول رقم (١١).

جدول رقم (١١)

النتائج النهائية لتحليل التباين لاختبار أثر الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية على القيم القيادية موضوع البحث

المتغير الفرص	مغزى ف ل المصرية	التباين	الخطأ	التباين والخطأ	فرق العمل	العمل	الاقتصاد	الكفاءة	العالية	المنفعة	السوية	القيمة	القيمة الخاصة												
														مغزى ف ل المصرية	مغزى ف ل المصرية	مغزى ف ل المصرية	مغزى ف ل المصرية	مغزى ف ل المصرية	مغزى ف ل المصرية	مغزى ف ل المصرية	مغزى ف ل المصرية				
٠.٨	١٦.٩٣	٠.٩٠	١٣.٢٥	٠.٨٧	١٣.٥٧	٠.٦٦	١٣.١١	٠.٨٨	١١.٣٩	٠.٥٧	١٣.٣٧	٠.٦٦	١١.٨١	٠.٥٨	١٣.٣٣	٠.٤٠	١٣.٠٠	٠.٠٩	١٤.٥٠	٠.٤٣	٢٠.٤٨	٠.٧٨	١٥.٣٣	١٥.٣٣	مسمى الوظيفة
٠.٨٨	١٧.٣٣	٠.٧٧	١٣.٢٨	٠.٩٩	١٣.٣٠	٠.٩٢	١٣.٢٨	٠.٨٢	١١.٦٥	٠.٦١	١٣.٠٩	٠.٧٣	١١.٣١	٠.٨٦	١٣.٠١	٠.٤٣	١٣.٥١	٠.٣٣	١٥.٦١	٠.٦٦	١٩.٩١	٠.٨٨	١٣.٧٤	١٣.٧٤	الزومل الدراسي
٠.١١	١٧.١٤	٠.٠٩	١٣.٧٨	٠.٣٣	١٣.٤٨	٠.٥٣	١٣.٥٩	٠.٥٣	١١.٤٥	٠.٠٤	١٣.١٦	٠.١٠	١١.٥٧	٠.٣٣	١٣.١١	٠.٤٣	١٣.٦٤	٠.٦٩	١٥.٥٨	٠.٥٣	٢٠.٧١	٠.٤٣	١٤.٦١	١٤.٦١	النوع
٠.٨٨	١٧.٥٣	٠.١٥	١٣.٤٤	٠.٢٩	١٣.٥١	٠.٤٥	١٣.٥٧	٠.١٥	١١.٤٣	٠.٢٣	١٣.٣٧	٠.١٥	١١.٥٩	٠.١١	١٣.٦٠	٠.٤٣	١٣.٦٧	٠.٥٧	١٥.١٩	٠.٦٦	٢٠.٧٤	٠.١٣	١٤.٥٣	١٤.٥٣	الجنسية
٠.٦٥	١٧.٣٠	٠.٤٦	١٣.١٩	٠.٦٥	١٣.٧٥	٠.٤١	١٣.٦٧	٠.٤١	١١.٦٥	٠.٥٥	١٤.٠٥	٠.٥٨	١١.٦٥	٠.١١	١٣.٥٨	٠.١٢	١٣.٥٣	٠.٧١	١٥.٧٤	٠.٥١	٢٠.٦١	٠.٥٠	١٤.٧١	١٤.٧١	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية
٠.١١	١٧.٢٨	٠.٣٣	١٣.١١	٠.٢٤	١٣.٤١	٠.٣٨	١٣.٦٩	٠.٣٨	١١.٥٥	٠.٢٥	١٣.٦١	٠.٨٣	١١.٨٠	٠.١٨	١٣.٦٠	٠.١٣	١٣.٥٧	٠.٣٣	١٥.٥٥	٠.١٠	٢٠.٠٨	٠.٠٥	١٤.٦٧	١٤.٦٧	عدد سنوات الخدمة في اللائحة الحالية

المصدر : من واقع نتائج تشغيل البيانات بواسطة الحاسب الآلي.

وكما يبدو من الجدول السابق ، فلم يكن هناك تأثير معنوي لأى من الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية بالوزارات والدوائر الحكومية فى دولة الإمارات على القيم موضوع البحث باستثناء : ١ - خاصية النوع مع قيمة العدل حيث كان مستوى معنوية. ف = ٠,٠٠٢ - عدد سنوات الخدمة فى المنظمة الحالية مع قيمة القوة حيث كان مستوى المعنوية. ف = ٠,٠٠٥ - خاصية النوع مع قيمة التنافس حيث كان مستوى المعنوية. ف = ٠,٠٠٦ - خاصية المسمى الوظيفى مع قيمة المكافأة حيث كان مستوى معنوية. ف = ٠,٠٠٩ - خاصيتى النوع مع قيمة الاقتصاد ، عدد سنوات الخدمة فى المنظمة الحالية مع قيمة الصفة حيث كان مستوى المعنوية. ف = ٠,٠١٠ .

ويشير الجدول إلى أن مستوى معنوية. ف لمعظم العلاقات التائية الواردة به كان بعيداً كل البعد عن الحد الأقصى لمستوى المعنوية الذى يؤخذ به عادة فى العلوم الاجتماعية وهو ٠,٠٠٥ .

وعلى ذلك فإذا كان ثمة تأثير لأى من الخصائص الست على القيم موضوع البحث فقد جاء فى معظمه تأثير غير دال إحصائياً .

وبناء على ماسبق ، فإن الفرض الثالث للبحث والذى ينص على :

"لا تتأثر القيم القيادية الحاكمة لثقافة الجهات محل البحث تأثراً معنوياً بالخصائص الديموغرافية لقيادات هذه الجهات" هو فرض مقبول إلى حد كبير أى مقبول جزئياً .

١٠- نتائج البحث وتوصياته :

١٠-١ : النتائج :

أسفر هذا البحث عن النتائج العلمية والعملية التالية :

١- أن مفهوم "الثقافة التنظيمية" يعتبر أحد المفاهيم الأساسية والبارزة التى تمخضت عن تطور الفكر الإدارى فى النصف الثانى من القرن العشرين.

٢- رغم كل ما يثار حول صعوبة وضع تعريف محدد لمفهوم "الثقافة التنظيمية" ، إلا أنه ظل مفهوماً له جاذبيته لكثير من الكتاب والباحثين فى مجال الإدارة والسلوك التنظيمى وذلك نتيجة تأثيراته الإيجابية على جوانب تنظيمية متعددة.

٣- أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤدى إلى نتائج تنظيمية إيجابية أو سلبية.

٤- أن هيكل الثقافة التنظيمية يعد هيكلاً واسعاً يضم ويحدد جوانب متعددة ومتباينة فى المنظمة ولا يوجد اتفاق تام بين الكتاب والباحثين حول محتويات هذا الهيكل.

- ٥- أن هناك عدة مداخل لتصنيف الثقافة التنظيمية يبنى كل منها على افتراض معين ، وحتى يتم اختيار الثقافة الملائمة يتعين على إدارة المنظمة التجريب متى كان ذلك ممكناً.
- ٦- أن إدارة التنوع الثقافى أمر على جانب كبير من الأهمية لضمان نجاح المنظمات ذات الأبعاد الثقافية المتعددة والمتباينة .
- ٧- أن القيادة الإدارية القوية تلعب دوراً بارزاً فى بناء الثقافة التنظيمية وترسيخها وتمكينها من البقاء والاستمرار .
- ٨- أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس فى حقيقة الأمر قيم المؤسسين الأوائل للمنظمة.
- ٩- إن فهم الكيفية التى تدار بها الثقافة التنظيمية يتطلب ضرورة الاهتمام بالجوانب غير المرئية والرمزية فى المنظمة.
- ١٠- أن تغيير الثقافة التنظيمية عملية ليست سهلة ولكنها ليست مستحيلة ولها ما يبررها فى بعض الأحيان
- ١١- أن عملية قياس الثقافة التنظيمية عملية فى غاية الصعوبة وذلك إزاء عدم اتفاق المعنيين على مفهوم محدد وموحد لثقافة المنظمة.
- ١٢- تشكل القيم التنظيمية أحد المكونات الهامة والعميقة للثقافة التنظيمية وأحد أهم مداخل دراستها والوقوف عليها من منطلق أنها تعبر عن المعتقدات التى يؤمن بها أعضاء المنظمة ويلتزمون بمضامينها ، وأنها تمارس أنواراً حيوية فى حياة المنظمات .
- ١٣- أن هناك صعوبة فى الفصل التام بين عمليتى اكتساب القيم التنظيمية وتغييرها ، ذلك أنهما عمليتان متلازمتان تحدثان سوياً وفى وقت واحد .
- ١٤- أنه رغم صعوبة تصنيف القيم التنظيمية ، فإن ثمة محاولات جادة تُجرى لتصنيفها من حيث المحتوى بعدة طرق يتم الاختيار من بينها حسب هدف الباحث من وراء عملية التصنيف .
- ١٥- أن قيم القيادات الإدارية تمثل جزءاً محورياً من القيم التنظيمية بمعناها الواسع وتؤثر فى ثقافة المنظمة بقوة من خلال الدور الذى تلعبه فى تعديل وتغيير ثقافة المنظمة وتحديد سياساتها واستراتيجياتها ورسائلها ورؤاها .
- ١٦- رغم أن نسبة آراء "تكرارات" القيادات الإدارية - بالوزارات والوئار الحكومية فى دولة الإمارات - الموافقة بصفة عامة على مضمون عبارات الاستبيان المستخدم فى

البحث تفوق نسبة أراء "تكرارات" غير الموافقين بنسبة ٣٠٪ (٥٢٪ - ٢٣٪) إلا أن نسبة الموافقة هذه ليست مرتفعة بالقدر الذى كان متوقعا.

١٧- أن القيم الإدارية موضوع البحث تتمتع ومن خلال متوسط أوساطها الحسابية بدرجات فوق المتوسطة حيث بلغ هذا المتوسط ١٢,٠٢ (الدرجة المتوسطة هنا = ١٠).

١٨- على الرغم من حرص الجهات محل البحث على إبراز القيم الاثنى عشرة كما يقيسها الاستبيان المستخدم فى هذا البحث ، إلا أن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية تشير إلى أن تلك القيم ليست هى وحدها القيم الأساسية لدى قيادات هذه الجهات وأن هناك قيمة أخرى يمكن بواسطتها دراسة الثقافة التنظيمية.

١٩- أن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم القيادية لموضوع البحث بالوزارات والوحدات الحكومية فى دولة الإمارات والتي كانت محلاً للبحث جاءت متفاوتة ، كما أن هناك تفاوتاً فيما يمكن اعتباره قيماً أساسية سواء بالنسبة للقيادات الإدارية أو للثقافة التنظيمية الخاصة بتلك الجهات.

٢٠- تولى ثقافة الوزارات والوحدات الحكومية بدولة الإمارات - من خلال أراء قياداتها الإدارية - اهتمامات متفاوتة للقيم موضوع البحث.

٢١- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الجهات محل البحث فيما يتعلق بأهمية الغالبية العظمى من قيم قادتها فى بلورة ثقافة كل منها وذلك بناء على نتائج تحليل التباين.

٢٢- أن الوزن النسبى للقيم التى تتبناها القيادات الإدارية بالجهات محل البحث والذى يعكس أهميتها النسبية يختلف من قيمة لأخرى مما انعكس على اختلاف ترتيبها الهرمى داخل النسق القيمى لتلك الجهات.

٢٣- لا توجد فروق معنوية بين معظم القيم التى تتبناها القيادات الإدارية للوزارات من جانب ، والقيادات الإدارية للوحدات الحكومية من جانب آخر وذلك بناء على نتائج اختبار ت. وربما يرجع السبب فى ذلك إلى تشابه تلك الجهات من حيث كونها تمارس أنشطة خدمية وتعمل جميعاً تحت مظلة قانون الخدمة المدنية رقم (٨) لسنة ١٩٧٣ م وتعديلاته.

٢٤- تعكس البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية التى استجابت للدراسة الميدانية عدة حقائق منها : أ- عزوف عدد كبير من وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين عن التعاون مع الباحثين فى إنجاز أبحاثهم رغم أهميتها القصوى لجهات عملهم ، ب- أن سياسة الاهتمام بالتعليم العالى فى دولة الإمارات بدأت تحقق أهدافها إذ يشغل المواطنون من المتعلمين غالبية الوظائف القيادية فى وزارات وبنات الدولة ،

ج- أن غالبية من يشغلون المناصب القيادية بالجهات محل البحث أصبحت الآن من الكوادر المواطنة مما يسجل نجاحاً لسياسة التوطين التي تنتهجها دولة الإمارات منذ حين ، د- أن نسبة لا يستهان بها من القيادات الإدارية فى الجهات محل البحث لم تعد تنقصها الخبرة العملية الكافية فى العمل الحكومى .

٢٥- لم يكن هناك تأثير معنوى لآى من الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية بالجهات محل البحث على القيم موضوع البحث - بالوزارات والدوائر الحكومية فى دولة الإمارات - باستثناء حالات محدودة فى بعض الجهات .

١٠-٢ التوصيات :

فى ضوء النتائج السابقة يتقدم الباحث ببرنامج عمل Action Plan يمكن إذا ما تم انتهاجه رفع أهمية القيم موضوع البحث - بالوزارات والدوائر الحكومية فى دولة الإمارات - باعتبارها وكما سبق أن أشير تشكل إطاراً لخصائص المنظمات ذات الأداء العالى فى عالم اليوم .

وينبنى هذا البرنامج المقترح على مجموعة محاور أساسية من التوصيات تتلخص فى ضرورة قيام المنظمات الحكومية الإماراتية من خلال قياداتها الإدارية بـ :

١- العمل على زيادة قوة الإدارة من خلال تعيين حدود للصلاحيات والبحث عن الرؤى المستقبلية واكتساب السلطة من الإدارة العليا .

٢- بذل أقصى جهد ممكن للحصول على النخبة من القيادات الإدارية وذلك عن طريق تشجيع مفهوم التطوير الذاتى للمديرين وتوظيف أسلوب بناء فرق العمل فى المستوى الأعلى من المنظمة .

٣- مكافأة الأداء المتميز بدراسة نظام التحفيز وتغييره كل بضع سنوات والوقوف على العوامل الدافعة والمثبطة لمديرين .

٤- تشجيع عمل الأشياء الصحيحة بتطوير مهارات اتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا وجمع معلومات عن كيفية قيام الجهات الأخرى من وزارات أو دوائر حكومية اتحادية أو محلية باتخاذ القرار ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم فى هذا الصدد من منطلق اعتبارها جهات تتنافس مع بعضها تنافساً شريفاً .

٥- السعى نحو عمل الأشياء بطريقة صحيحة وذلك عن طريق دراسة أساليب المنافسين فى هذا الصدد ، وتجريب مفهوم حلقات الجودة ، وتهيئة السبل التى تساعد المديرين على تعلم موضوع تغيير الثقافة التنظيمية .

٦- تشجيع قيمة الاقتصاد من خلال ترشيده الانفاق وفحص الأوضاع المالية للوزارات والدوائر الحكومية باستمرار.

٧- تكريس قيمة العدالة فى الجهات محل البحث من خلال جمع معلومات منظمة عن وجهة نظر الموظفين فى إدارة المنظمة ، وما إذا كانت قيمة العدل تطبق فيها أم لا ، والتعرف على أفضل السبل لمعاملة الموظفين.

٨- الحرص على بناء وتشكيل فرق العمل وتشجيع قيمة العمل معاً بانسجام وذلك ببناء فرق عمل فعالة للإدارة العليا وحسن اختيار الفريق رئيساً وأعضاء.

٩- ضمان وجوب سيادة القانون والنظام من خلال دراسة الأنظمة التى تعمل أو لا تعمل فى الوزارات والدوائر الحكومية وتقييمها ، ومن خلال فحص قواعد السلوك لتقرير ما إذا كانت هذه النظم يعبر عنها بطريقة إيجابية أم سلبية.

١٠- ضمان تطبيق قيمة الدفاع وذلك بدراسة الاستراتيجيات والتكتيكات العسكرية فى هذا الصدد وتطويعها لخدمة المنظمة. كما يمكن ذلك عن طريق اختيار حافز (هدف) استراتيجى ملائم للوزارة أو للدائرة.

١١- تشجيع قيمة التنافس من خلال تقييم جميع العاملين لمعرفة مدى توافق أعمالهم مع المعايير العليا وحثهم على التنافس مع أنفسهم أسوة بالرياضيين ، ومن خلال البعد عن الاستخدامات غير البناءة لبدأ التنافس ، وكذلك من خلال مقارنة أداء الوزارة أو الدائرة بأداء الجهات المناظرة بشكل مستمر.

١٢- العمل على استغلال الفرص المتاحة وذلك بصقل مهارة الأفراد المتسمين بانتهاز الفرص ، ودراسة الامكانيات والظروف الداخلية والخارجية لتحديد ما إذا كان هناك فرصاً محتملة يمكن استغلالها. كما أن مكافأة مستغلى الفرص والتخطيط الدائم للمستقبل يمكن أن يلعب دوره فى هذا الصدد.

وإلى جانب ما تقدم يوصى الباحث بضرورة البحث عن قيم جديدة واضحة تسعى للتمييز الإدارى وتعمل من أجله ولا يتوقف الأمر على مجرد الاثنى عشرة قيمة التى خضعت للدراسة. ويجب أن تتوافر فى هذه القيم الجديدة عدة شروط منها ما يلى : أن تُختار من بين عدة بدائل ، أن تكون متسقة مع بعضها البعض ، أن تكون محدودة العدد ، أن تكون عملية ، أن تعزز الأداء ، أن تكون جذابة وتدعو للفخر ، أن تكون قابلة للتوصيل للغير من خلال الممارسات العملية الجيدة ، أن يتم تدوينها والالتزام بها حرفياً.

وختاماً فقد كشف البحث عن عدة أفكار تصلح لبحوث مستقبلية منها :

- تقييم ثقافة المنظمة : استراتيجية تخطيطية.
- أثر التدريب فى تغيير ثقافة المنظمة.
- أثر الثقافة التنظيمية فى نجاح برامج التدريب.
- استجابات المرعوسين لجهود التغيير الثقافى.
- استخدام الثقافة التنظيمية كميزة تنافسية.
- أبعاد التميز : الثقافة التنظيمية المتغيرة.
- نموذج مقترح حول علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء.
- إعادة هندسة الثقافة والبيئة التنظيمية.
- إدراك الثقافة التنظيمية بواسطة المستويات الإدارية.
- إدارة القيم الاستراتيجية.
- أسباب فشل عملية إدارة الثقافة التنظيمية.
- التغيير القيمى وأثره على الأداء.
- مداخل تطوير ثقافة تنظيمية جديدة.
- معايير الثقافة التنظيمية بين القطاعين العام والخاص : دراسة مقارنة.
- القيم التنظيمية للمنظمات المتفوقة.
- القيم السائدة والقيم المرغوبة للثقافة التنظيمية.

“وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين”

مراجع البحث

أولاً : المراجع العربية :

- (١) أحمد سيد مصطفى ، "الأبعاد الثقافية السلوكية لهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير" ، بحوث ومقالات المؤتمر السنوي الثاني : استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال ١٩٩٢ ، (القاهرة : مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، ١٩٩٢) .
- (٢) بير جيت بيرجر ، ثقافة تنظيم العمل ، ترجمة محمد مصطفى غنيم ، (القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥) .
- (٣) ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك الإنساني في التطبيق الإداري : نظريات نماذج - قياس - تحليل - تطبيق عملي ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٢) .
- (٤) حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧) .
- (٥) دافيد ويلسون ، استراتيجية التغيير : مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير ، ترجمة تحبة عمارة ، (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥) .
- (٦) دولة الإمارات العربية المتحدة ، الأمانة العامة لمجلس الوزراء ، "قانون اتحادي رقم (٨) لسنة ١٩٧٣ في شأن الخدمة المدنية في الحكومة الاتحادية ، الجريدة الرسمية ، السنة الثالثة ، العدد الثاني عشر ، ٤ رجب ١٩٩٣ هـ / ٢ أغسطس ١٩٧٣ م .
- (٧) دولة الإمارات العربية المتحدة ، وزير النولة لشؤون مجلس الوزراء ، الأمانة العامة لمجلس الوزراء ، "مرسوم اتحادي رقم (٦٧) لسنة ١٩٩٧م بتشكيل مجلس وزراء دولة الإمارات العربية المتحدة ، الجريدة الرسمية ، السنة السابعة والعشرون ، العدد ٣٤ ، ٢٢ ذو الحجة ١٤١٧ هـ / ٢٩ أبريل ١٩٩٧ م .
- (٨) ذياب البدينة وعلى محمد العضال ، "قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات : دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية" ، مجلة جامعة الملك سعود ، م ٨ العلوم الإدارية (١) ، الرياض ، ١٤١٦ هـ / ١٩٩٦ م .
- (٩) سعيد يس عامر وعلى محمد عبد الروهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، (القاهرة : مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، ١٩٩٤) .
- (١٠) عادل محمد إمام ، "الثقافة التنظيمية في المنظمات متباينة الأداء : دراسة ميدانية" ، ملخص رسالة دكتوراه منشورة بمجلة الحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد ٥١ ، السنة ٢٧ ، ١٩٩٧ .
- (١١) عادل محمد أمين وعبد العزيز هاشم ، أساسيات السلوك التنظيمي : مدخل النظم ، (القاهرة : دار الثقافة العربية ، ١٩٩٧) .
- (١٢) عبد القادر همام ، "دراسة القيم السائدة والقيم المرغوبة لدى عينة من المديرين الكويتيين والمديرين غير الكويتيين العائدين للعمل بالكويت بعد استرجاعها من الغزو : دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي بدولة الكويت" ، مجلة التنمية الإدارية العدد ٧٧ ، السنة ١٩ ، أكتوبر ١٩٩٧ .
- (١٣) عبد الرحمن أحمد هيجان ، "أهمية قيم المديرين في تشكيل منظمين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع شركة سابق" ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٧٤ ، شوال ١٤١٢ هـ ، أبريل ١٩٩٢ م .
- (١٤) غيرت هوفستيد ودانييل بولنجر ، الفروق الثقافية بين الأمم في إدارة الأعمال : نجاح الإدارة العربية رهن بالثقافة الوطنية لا بالنظريات الوافدة ، ترجمة محمد مرعى مرعى ، (دمشق : دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر ، ١٩٩٢) .

- (١٥) فيليب أتكينسون ، إدارة الجودة الشاملة ، الجزء الأول ، التغيير الثقافي : الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة ، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني ، (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، "بيميك" ١٩٩٦ .
- (١٦) كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، (عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع ، ١٤١٤ هـ / ١٩٩٣ م) .
- (١٧) مبروك الهواري ، "معايير الثقافة التسويقية في منظمات الخدمات ومدى تطبيقها في شركتي الخطوط الجوية اليمنية ومصر للطيران ، دراسة ميدانية" ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد ٤٦ ، السنة ٢٤ ، ١٩٩٤ .
- (١٨) محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني والفرد والجماعي في المنظمات الإدارية ، (عمان : دار المستقبل للنشر والتوزيع ، ١٤٠٩ هـ / ١٩٨٩ م) .
- (١٩) محمود صادق بازرعة ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، الطبعة الخامسة ، "طبعة موجزة" (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٨) .
- (٢٠) ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، الإدارة العامة للبحوث ، ١٤١٦ هـ / ١٩٩٥ م) .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- (1) Amanda Sinclair, "Approaches to organizational culture and ethics" Journal of Business Ethics, Vol. 12, Iss. 1, Jan. 1993.
- (2) Andre de Carufel, "Organizational culture change for public sector managers", Optimum, Vol.25, Iss.2, autumn 1994.
- (3) Andrew D. Brown and Ken Stakey, "The Effect of organizational culture on communication and information", Journal of Management Studies, Vol.31, Iss.6, Nov. 1994.
- (4) Andrew Mayo, "A framework for career management", Personnel Management, Vol.24, Iss. 2, Feb. 1992.
- (5) Anonymous, "Today's structure; Yesterday's pay", Risk Management, Vol.42, Iss.5, May 1995.
- (6) Anouymous, "Institute initiative on the citizen's charater", Management Services, Vol.36, Iss.4, Apr. 1992.
- (7) Ariane Berthoin Antal, Meinolf Dierkes and Katrin Hahner, "Business perception of contextual changes", Business & Society, Vol.36, Iss. 4, Dec. 1997.
- (8) Athena Xenikou and Adrian Furnham, "A correlational and factor analytic study at four questionnaire measures of organizational culture", Human Relations, Vol.49, Iss. 3, Mars. 1996.
- (9) Barbara R. Lewis, "Service quality" Recent developments in financial service", International Journal of Bank marketing, Vol. 11, Iss. 6, 1993.

- (10) Bernard Johann, "The meeting as a lever for organizational improvement", National Productivity Review, Vol.13, Iss. 3, Summer 1994.
- (11) Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, "Transformational leadership and organizational culture", Vol.17,Iss. 1, Spring 1993.
- (12) Beverly Goldberg, "Manage change: Not the chaos by change", Management Review, Vol. 81, Iss. 11, Nov. 1992.
- (13) Bill Crithley, "Managing organizational culture, is it just an illusion?", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 14, Iss. 1, 1993.
- (14) Bill Cronin, "How culture can affect your future", Rural Telecommunications, Vol. 15, Iss. 1, Jan-Feb., 1996.
- (15) Bill Merrick, "Shared values create strength among CU leaders", Credit Union Magazine, Vol. 63, Iss. 2, Feb. 1997.
- (16) Boris Kabanoff, Robert Waladersee and Marcus Cohen, "Espoused values and organizational change theme", Academy of Management Journal, Vol.38, Iss.4, Aug. 1995.
- (17) Brita Vedejs and Karen Bankston, "A Scorecard for success", Credit Union Management, Vol. 20, Iss. 5, May. 1997.
- (18) Carol A. Vielba, "Teaching managers about culture", Journal of European Industrial Training, Vol.19, Iss. 1, 1995.
- (19) Charles E. Batling, "Leadership for the Information Age". Association Management, Vol. 48, Iss. 6, Jun. 1996.
- (20) Christain Scholz, "Organization culture and Strategy: A study of cultural influences on the formulaion of strategies: Goals and objectives in two companies". Organization Studies, Vol. 16, Iss. 3, 1995.
- (21) Clay Carr, "7 Keys to successful change", Training Vol. 31, Iss. 2, 1994.
- (22) Cynthia D. Scott, Dennis T. Jaffe and Glern R. Tobe, Organizational Vision, Values and Mission, (California: Crisp Publications, Inc., 1993).
- (23) Daniel J. Suyantek and Richard P. Deshon, Organizational attractors: A chaos theory explanation of why cultural change efforts often fail, Public Administration Quarterly, Vol. 17, Iss. 3, fall 1993.

- (24) Daniel R. Denison, "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, Vol.21,Iss. 3,Jul. 1996.
- (25) David Harrington, Heather Miles, Alison Watkins, Ann Williamson and Diane Grady, "Putting people values to work". Mckinsey Quarterly, Iss. 3, 1996.
- (26) David Littlefield, "Make town halls like New England in fall, People Management, Vol.3,Iss. 7,Apr. 1997.
- (27) David Wilkerson and Jefferson Kellog, "Quantifying the soft stuff: How to select the assessment tool you need", Employment Relations Today, Vol. 19, Iss. 4, Winter 1992/1993.
- (28) Deanne N. Den Hartog and Robert M. Verburg, "Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders", Leadership Quarterly, Vol.8, Iss. 4, Winter 1997.
- (29) Diane Preston, "Management development structures as symbols of organizational culture", Personnel Review, Vol.22, Iss. 1,1993.
- (30) Dianne S. Lewis, "Organizational Change" Relationship between reaction, behavior and organizational performance", Journal of Organizational Change Management, Vol.7, Iss. 5, 1994.
- (31) Douglas J. Watson and Bettye B. Burkhalter, "Develop a theory Z culture in local government", Public Personnel Management Vol. 21, Iss. 3, fall, 1992.
- (32) Douglas S. Bolon and Donald S. Bolon, "Are conceptualization and analysis of organizational culture", Journal of managerial Psychology, Vol. 9, Iss. 5, 1994.
- (33) Edward H. Betop and Raymond Harrison, "Boards and new leader dilemma", Directors & Boards, Vol.20, Iss. Spring 1996.
- (34) Edward J. Giblin and Linda E. Amuso, "Putting meaning to corporate values", Business forum, Vol.22, Iss. 1, Winter 1997.
- (35) E.Kowalski and P. Walley, "Employee receptivity to total quality: Individual perceptions examined at Hewlett Packard", Industrial Training, Vol.18,Iss 7,1994.
- (36) E. Thomas Moran and J.Fredericks Volkwien, The cultural approach to the formation of organizational climate", Human Relations, Vol. 45,Iss. 1,Jan. 1992.

- (37) Frank Daly, "Material Handling Ideas: Is your organization a dinosaur or a corecodile?", Plant Engineering & Maintenance, Vol. 15, Iss. 1, Feb. 1992.
- (38) Fred S. Chang and Henry A Wiebe "The ideal culture profile for quality manangement: A competing values perspective", Engineering Management Journal, Vol. 8, Iss. 2, Jun. 1996.
- (39) Geoffrey Bloor and Patrick Dawson, "Understanding professional culture in organizational context", Organization Studies, Vol. 15, Iss. 2, 1994.
- (40) George G. Gordon and Nancy Di Tomas, "Predicting corporate performance from organizational culture", Journal of Management Studies, Vol. 29, Iss. 6, Nov. 1992.
- (41) Gerald Zeitz, Russell Jhonnesson and J. Edgar Jr. Ritchie, "An employee survey measuring total quality management practices and culture: Development and validation", Group & Organization Management, Vol. 22, Iss. 4, Dec. 1997.
- (42) Harou Takagi and Takeshi Kosaka, "Japan's shift in management technology: From quality control to strategic information systems", International Journal of Technology Managemnet, Vol. 7, Iss. 6-8, 1992.
- (43) James A. Unruch, "Mining the gold in your organization information management", Vital Speeches of the Day Vol. 63, Iss. 11, Mar. 15, 1997.
- (44) James M. Higgins, "Innovate or evaporate", Futurist, Vol. 29, Iss 5, Sept.- Oct. 1995.
- (45) Jamie Partt, Lawrence C. Mohrwies and Phil Beaulieu, "The interaction between national and organizational culture in accounting firms: An extension", Accounting Organization & Society, Vol. 18, Iss. 7,8, Oct./Nov. 1993.
- (46) Jamie Partt and Phill Beaulieu, "Organizational culture In public accounting: Size, technology, rank and functional area" Accounting Organizations & Society, Vol. 17, Iss. Oct. 1992.
- (47) J. Barton Cunningham, "Tactics for implementing quality improvement programs", Optimum, Vol. 27, Iss. 1, Mar. 1997.
- (48) Janice Langar-Fox and Philomena tan, "Images of a culture in transition: personal constructs of organization stability and change", Journal of occupational & Organizational Psychology, Vol. 70, Iss. 3, Sep. 1997.

- (49) Jennifer A. Chatman and Karen A. Jhen, "Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?", Academy of Management Journal, Vol. 37, Iss. 3, Jun. 1994.
- (50) Jennifer J. Laabs, "Corporate anthropologists", Personnel Journal, Vol. 71, Iss. 1, Jan 1992.
- (51) Jerry D. Westbrook, "Organizational culture and its relationship to TQM", Industrial Management, Vol. 35, Iss. 1, Jan-Feb. 1993.
- (52) Jerry D. Westbrook, "Taking a multivariate approach to total quality management", Industrial Management, Vol. 35, Iss. 2, Mar.-Apr. 1993.
- (53) John Alexander, "Know thyself ... and change if necessary", Credit Union management, Vol. 18, Iss. 1, Jan. 1995.
- (54) John H. Allen "The realities of culture change and how it work at toyota", Employment Relations Today, Vol. 22, Iss. 1, Spring 1995.
- (55) John McAuley, "Exploring issues in culture and competence", Human Relations, Vol.47,Iss. 4, Apr. 1994.
- (56) Jong S. jun, "Changing perspectives on organizational culture: Embracing multiculturalism", International Journal of Public Adminstration, Vol. 19, Iss. 3, 1996.
- (57) Karen Bankston, "Common ground on values", Credit Union Management, Vol.20,Iss. 5, May 1997.
- (58) Katherine W. Vestal, Rodney D. Fraliex and Scott W. Spreier "organizational culture: The critical link between strategy and results", Hospital & Health Services Administration, Vol. 42, Iss. 3, fall 1997.
- (59) Kevin Bright and Cary L. Cooper, "Organizational culture and the manangement of quality", Journal of Management Psychology, Vol. 8, Iss. 5, 1993.
- (60) Larry D. Laver, "How to handle a crisis". Nonprofit World, Vol. 12, Iss. 1, Jan.-Feb. 1994.
- (61) Laura Struebing, "GAO symposium uncovers eight principles for managing people", Quality Progress, Vol. 29, Iss. 4, 1996.
- (62) Linda C. Simmons, "organizational culture". Mortgage Banking, Vol. 53, Iss. 9, Jun 1996.
- (63) Linda Morris, "Organizational culture and TQM implementation" Training & Development, Vol. 48, Iss. 4, Apr. 1994.

- (64) Mabel Au and Chan Yan Chong, "corporate culture and training: The Seibu experience", Journal of European Industrial Training, Vol. 17, Iss. 5, 1993.
- (65) Malcom Morley, "Learning to win", Management Services, Vol. 39, Iss. 10, Oct., 1995.
- (66) Mark W. Hordes, J. Anthony Clacy and Julie Baddaley, "A primer for global start ups", Academy of Management Executive, Vol. 9, Iss. May 1995.
- (67) Markus Hauser, "Organizational culture and innovators of firms: An integrative view", International Journal of Technology Management, Vol. 16, Iss. 1-3, 1998.
- (68) Marry Cronin Azzolini and Jhon H. lingle, "Internal service performance", Quality, Vol. 32, Iss. 11, Nov. 1993.
- (69) Michel Dion, "Organizational culture as matrix of corporate ethics", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 4, Iss. 4, Oct. 1996.
- (70) Mick Marchington, Adrian Wilkinson, Peter Ackers and John Goodman, "Understanding the meaning of participation: Views from workplace", Human Relations, Vol. 47, Iss. 8, Aug. 1994.
- (71) M. Ronald Budkley, Danielle S. Wiese and Tanis J. Johnston, "Ethical issues for Oklahoma organizations", Oklahoma Business Bulletin, Vol. 64, Iss. 12, Dec. 1996.
- (72) Nigel Grinstead and Roison Timoney, Seamless Service, Health Manpower Management, Vol. 20, Iss. 1, 1994.
- (73) Pan S. Kim, Wolfgang Pindur and Keith Reynolds, "Creating a new organizational culture: The key to total quality management in the public sector", International Journal of Public Administration, Vol. 18, Iss. 4, Apr. 1995.
- (74) Paul C. Nystrom, "Organizational culture strategies and commitments in health care organizations", Health Care Management Review, Vol. 18, Iss. 1, winter 1993.
- (75) Peter Crutchley, "Corporate Culture: That's the way we do things around here!", Credit Managment, Aug. 1993.
- (76) Peter Howes and Pat Foley, "Strategic human resource management: An Australian case study", Human Resource Planning, Vol. 16, Iss. 3, 1993.

- (77) Philip Lewis and Adrian Thornhill "The Evaluation of training: An organizational culture approach", Journal of European Industrial Training, Vol. 18, Iss. 8, 1994.
- (78) Pierre Xavier Meschi and Alain Roger, "Cultural context and social effectiveness in international joint ventures", Management International Review, Vol 34, Iss. 3, Third Quarter 1994.
- (79) Raymond T. Tr. Bedwell, "Total Quality management: Making the decision", Non profit world, Vol. 11, Iss. 3, May-Jun. 1993.
- (80) Richard M. Morris, "Effective organizational culture is key to a company's long term success", Industrial Management, Vol. 34, Iss. 2, Mar-Apr. 1992.
- (81) Robert A. Novack, William L.IV and Nancy Coadbread, "Teaching quality in logistics", Journal of Business Logistics, Vol. 19, Iss. 2, 1993.
- (82) Robert H. Bennett, Paul A. Fadil and Robin T. Greenwood, "Cultural alignment in reponse to strategic organizational change: New consideration for a change framework", Journal of mangement Issue, Vol. 6, Iss. 4, Wnter 1994.
- (83) Robert Hooijberg and Frank Petrick, "On cultural change using the competing values framework to help leader execute a transformational strategy", Human Resources Management, Vol. 32m Iss. 1, Spring 1993.
- (84) Robert J. Masters, "Overcoming the barriers to TQM success", Quality Progress, Vol. 29, Iss. 5, May 1996.
- (85) Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior, (Chicago: Irwin, 1995).
- (86) Roberta J. Schultz and Kenneth R. Evans, "Examining the process by which slaespeople determine buying firm's corporate culture", Journal of Marketing Theory & Practice, Vol. 2, Iss. Summer 1994.
- (87) Ronald R. Sims, "The Challenge of Ethical Behavior in organizations", Journal of Business Ethics, Vol. Iss. 7, jul. 1992.
- (88) Ronald W. Clement, "Culture, leadership and power: The keys to organizational change", Business Horizons, Vol. 37, Iss. 1, Jan-Feb. 1994.
- (89) Saviour I.S. Nwachukwu and Scotl J. Jr Vitell, "The Influence of corporate culture on managerial Judgements", Journal of Business Ethics, Vol. 16, Iss. 8, Jun. 1997.
- (90) Seth Allcorn, "Understanding organizational culture as the quality of workplace subjectivity", Human Relations, Vol. 48, Iss. 1, Jan. 1995.

- (91) Sharon Oswald, Peter Stanwick and Michael La Tour", The effect of vision, strategic planning and cultural relationship on organizational performance: A structural approach, International Journal of Management, Vol. 14, Iss. 3, Sep. 1997.
- (92) Silivia Gherardi, "The gender we think, the gender we do in our every day organizational lives", Human Relations, Vol. 47, Iss. 6, Jun. 1994.
- (93) Sonia Zamanou and Susan R. Glaser: Moving Toward participation and involvement: Managing and measuring organizational culture", Group & Organization Management, Vol. 19, Iss. 4, Dec., 1994.
- (94) Stanley F. Hupfeld, "Restricting and organization: Management' role in defining organizational culture", Frontiers of Health services Management, Vol. 13, Iss. 4, Summer 1997.
- (95) Stephen M. Shortell, et. al., "Assessing the impact of continuous quality improvement total quality management: Concept versus implementation", Health Services Research, Vol. 30, Iss. 2, Jun. 1995.
- (96) Stephen R. Covey and Keith A. Gulledge, "Principle centered leadership", Journal for Quality & Participation, Vol. 15, Iss. 4, Jul-Aug. 1992.
- (97) Sugato Lahiry, "Building commitment through organization culture", Traning & Development, Vol. 48, Iss. 4, Apr. 1994.
- (98) Teri Cober, "Getting volunteers' very best", Association Management, Vol. 49, Iss. 1, jan. 1997.
- (99) Thomas M. Dougherty, 'Reinforcing values in people", Professional safety, Vol. 72, Iss. 11, Nov. 1997.
- (100) Wayne K. Hoy, "A few quibbles with Denison", Academy of management Review, Vol 22, Iss. 1, Jan. 1997.
- (101) William A. Hasking, "Freedom of speech; Construct for creating a culture which empowers organizatiobal member", Journal of Business communication, Vol. 23, Iss. 1, Jan. 1996.
- (102) William D.J. Cotton, "Relevance regained downunder", Management Accounting, Vol. 75, Iss. 11, May. 1994.
- (103) Van Donk, Peiter Dirk and Great Sanders, "Organizational culture as a missing link quality management, international" Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 10, Iss. 5, 1993.

(ملحق البحث)
قائمة الاستبيان

سعادة/ الموقر

وكيل وزارة

تحية طيبة وبعد ...

فى إطار حرص معهد التنمية الإدارية على إجراء البحوث العلمية التى ترمى إلى نشر الوعى والفكر الإدارى فى الدولة ، يقوم الدكتور / محمد أيمن عبد اللطيف عشوش - الخبير بالمعهد - ببحث يرمى إلى الوقوف على القيم الإدارية التى تشكل الثقافة التنظيمية بالأجهزة الحكومية الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة .

ويأتى هذا البحث ضمن أبحاث التنمية الإدارية التى يوليتها المعهد جُل اهتمامه نظراً لانعكاس نتائجها على واقع الحال بالأجهزة الحكومية فى الدولة .

وعلى ذلك ، فقد تم اختيار عدد من القيادات الإدارية بالوزارة لتعبئة استبيان تم إعداده خصيصاً لهذا الغرض .

لذا .. يحدونى الأمل فى تعاونكم مع الباحث باتخاذ اللازم وتوجيه القيادات التى وقع عليها الاختيار للإجابة على أسئلة قائمة الاستبيان المرفقة وإعادتها إلى الباحث فى أقرب فرصة ممكنة حتى يتسنى تفرغها وتحليلها .

هذا .. وسيتم التعامل مع البيانات الواردة بسرية تامة وإن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط .

مع خالص شكرى وتقديرى لحسن تعاونكم الدائم ...

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ...

يوسف عيسى بن حسن الصابرى

مدير عام معهد التنمية الإدارية

قائمة استبيان

السيد /

تحية طيبة وبعد ...

أولاً :

يُرجى قراءة كل عبارة من عبارات الاستبيان التالى بإمعان ، ثم وضع دائرة واحدة فقط حول الرقم الذى يبين مدى موافقتك أو عدم موافقتك على صحة محتواها بمفنتهى الصراحة والواقعية بناء على خبرتك مع جهة عملك (وزارة/ دائرة/ هيئة ... الخ) بمعنى آخر فإن هذا الاستبيان يسأل عن رأيك فيما يتعلق بالمنظمة التى تنتسب إليها.

مسلسل	العبارة	موافق تماماً	موافق	بدون رأى محدد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	يتصرف المديرون بطريقة تعكس أنهم جديرون بالمناصب التى يشغلونها .	٤	٣	٢	١	صفر
٢	يتم بذل كثير من الجهد فى تطوير المديرين لكى يحققوا درجة أكبر من الكفاءة .	٤	٣	٢	١	صفر
٣	يكافأ الأداء المتميز للمديرين والموظفين بسخاء .	٤	٣	٢	١	صفر
٤	تُبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات الهامة للإدارة توضع موضع التنفيذ العملى.	٤	٣	٢	١	صفر
٥	هناك بحث متواصل عن طرق أكثر كفاءة للقيام بالمهام التنظيمية .	٤	٣	٢	١	صفر
٦	يتجنب المديرون إنفاق أموال لاضرورة لها .	٤	٣	٢	١	صفر
٧	تهتم الإدارة بالموظفين الذين يعاونون مشكلات حقيقية .	٤	٣	٢	١	صفر
٨	تُبذل عناية كبيرة للتأكد من أن كل فرد يشعر بأنه جزء من فريق العمل .	٤	٣	٢	١	صفر
٩	تُعْتبر القواعد والإجراءات التنظيمية المعمول بها عادلة .	٤	٣	٢	١	صفر
١٠	تُدافع جهة عملى بقوة عن مصالحها .	٤	٣	٢	١	صفر
١١	يدرك كل شخص فى جهة عملى ضرورة الاهتمام بالمراجع (العميل) .	٤	٣	٢	١	صفر
١٢	تهتم الإدارة بتشجيع الأعمال الإبداعية والتطويرية .	٤	٣	٢	١	صفر

١٣	٤	٣	٢	١	صفر	يلقى المديرين احتراماً تابعاً من القدرات والكفاءات التي يتمتعون بها .
١٤	٤	٣	٢	١	صفر	تُبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية .
١٥	٤	٣	٢	١	صفر	يتلقى المديرين بصورة منتظمة آراء وردود أفعال الغير عن طريقه آذانهم .
١٦	٤	٣	٢	١	صفر	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحاً إلى حد كبير .
١٧	٤	٣	٢	١	صفر	يتم دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة أم لا .
١٨	٤	٣	٢	١	صفر	تُبذل جهود كبيرة من قبل الإدارة للتأكد من قيام الموظفين بترشيد الإنفاق .
١٩	٤	٣	٢	١	صفر	يُمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ الخلافات بينهم .
٢٠	٤	٣	٢	١	صفر	يتم بناء وتشكيل فرق العمل بصورة ملائمة .
٢١	٤	٣	٢	١	صفر	تُطبق العدالة في جهة عملي ويتم الاهتمام بذلك .
٢٢	٤	٣	٢	١	صفر	يتم التعامل مع التهديدات الموجهة نحو جهة عملي بشكل جاد .
٢٣	٤	٣	٢	١	صفر	جهة عملي تؤمن بشعار "تنافس مع الأفضل" .
٢٤	٤	٣	٢	١	صفر	يُنظر إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية .
٢٥	٤	٣	٢	١	صفر	يستحق المديرين الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم .
٢٦	٤	٣	٢	١	صفر	تُبذل جهود كبيرة لسقل مهارات المديرين .
٢٧	٤	٣	٢	١	صفر	ترتبط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء .
٢٨	٤	٣	٢	١	صفر	يقوم أفراد الإدارة العليا بالتخطيط الجيد للمستقبل .
٢٩	٤	٣	٢	١	صفر	تشتهر جهة عملي بتقديم خدمات ذات جودة عالية تنال رضا المراجعين .
٣٠	٤	٣	٢	١	صفر	يتم تقييم المديرين على أساس الكفاءة في تقنية تكاليف وحداتهم الإدارية .

٣١	٤	٣	٢	١	صفر	تهتم الإدارة العليا اهتماماً كبيراً بمصلحة الموظفين .
٣٢	٤	٣	٢	١	صفر	يرتبط الموظفون ارتباطاً شديداً بوحدات عملهم .
٣٣	٤	٣	٢	١	صفر	تعتبر قواعد وإجراءات ونظم العمل مفهومة جيداً من قبل الموظفين .
٣٤	٤	٣	٢	١	صفر	يُدمع قانون الخدمة المدنية وجود ومصالح جهة عملى .
٣٥	٤	٣	٢	١	صفر	تُستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء .
٣٦	٤	٣	٢	١	صفر	تستغل جهة عملى الفرص المختلفة التى تسنح أمامها خير استغلال .
٣٧	٤	٣	٢	١	صفر	يُمنح الأفراد نوب المسؤولية فى جهة عملى صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم .
٣٨	٤	٣	٢	١	صفر	يُحصل الأفراد نوب القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفى .
٣٩	٤	٣	٢	١	صفر	الأداء هو المعيار الأساسى لتقييم المديرين
٤٠	٤	٣	٢	١	صفر	يتم نشر وتبليغ قرارات الإدارة العليا بشكل فعال .
٤١	٤	٣	٢	١	صفر	لايسمح بتقديم خدمات متدنية فى جهة عملى
٤٢	٤	٣	٢	١	صفر	يسلك المديرون سلوكاً اقتصادياً رشيداً .
٤٣	٤	٣	٢	١	صفر	يتوفر فى جهة عملى كل المقومات المادية التى تساعد على الأداء الجيد .
٤٤	٤	٣	٢	١	صفر	يعطى الموظفون الأولوية للمصلحة العامة غير مصالحهم الشخصية .
٤٥	٤	٣	٢	١	صفر	تعتبر النظم واللوائح الداخلية عادلة .
٤٦	٤	٣	٢	١	صفر	تتعامل الإدارة بفعالية مع أى شىء أو أى شخص يمكن أن يعوق نجاحها .
٤٧	٤	٣	٢	١	صفر	يتم تجنب الصراع والمنافسة الهدامة بين كافة الوحدات التنظيمية .
٤٨	٤	٣	٢	١	صفر	المهارات ذات الطابع الابتكارى تكون موضع تقدير عال فى جهة عملى .
٤٩	٤	٣	٢	١	صفر	يلتزم المديرون بالاستراتيجيات التى تحكم مسار العمل .

٥٠	يتم تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة .	٤	٣	٢	١	صفر
٥١	يتم مكافأة الأفراد على تقديم الأفكار والمقترحات المبتكرة التي تساعد على النجاح والتقدم في العمل .	٤	٣	٢	١	صفر
٥٢	يتلقى المديرين تدريباً جيداً في أساليب صنع واتخاذ القرارات .	٤	٣	٢	١	صفر
٥٣	يتم تقدير/ تكريم الأعمال المتميزة بشكل واضح على كافة المستويات .	٤	٣	٢	١	صفر
٥٤	يتم التركيز على حسن استخدام الموارد المتاحة .	٤	٣	٢	١	صفر
٥٥	لا تفرق جهة عمل بين الجنسيات المختلفة من حيث الحقوق والواجبات .	٤	٣	٢	١	صفر
٥٦	يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فرق عمل فعالة في جميع ميادين النشاط .	٤	٣	٢	١	صفر
٥٧	تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في جهة عمل ولا تعوقها .	٤	٣	٢	١	صفر
٥٨	تبذل الإدارة جهودها لحماية جهة عملية من الأخطار التي تتعرض لها .	٤	٣	٢	١	صفر
٥٩	التنافس مع الجهات الأخرى يقاس بانتظام	٤	٣	٢	١	صفر
٦٠	يتم الأخذ بالأفكار الجيدة بسرعة في جهة عمل .	٤	٣	٢	١	صفر

ثانياً : يُرجى تعبئة البيانات الشخصية التالية :

- مسمى الوظيفة :
- المؤهل الدراسي :
- النوع (ذكر/ أنثى) :
- الجنسية (مواطن/ وافد) :
- عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية :
- عدد سنوات الخدمة في المنظمة الحالية :

مع خالص شكرى وتقديرى سلفاً ...

الباحث

د. محمد أيمن عشوش
خبير بمعهد التنمية الإدارية
أبو ظبي - ص ب ٧٧٩
ت: ٠٢/١٠٨٩٢١٩