



الثقافة التنظيمية المرغوبة لإدارة مشروع التحول في جامعة الدفاع الوطني

The desired organizational culture to manage the transformation project at the National Defense University

إعداد

حسن بن عبدالله المالكي (213000934)

حسين بن صالح الدوسري (213000799)

بدران بن عبدالله القحطاني (20223006533)

إشراف

د. وليد سليمان د. فاطمة مصطفى



Title Thesis

**The desired organizational culture to manage the
transformation project at the National Defense
University**

BY

Hassan Abdullah Almalki (213000934)

Hussain Saleh Aldawsari (213000799)

Badran Abdullah Alqahtani (20223006533)

Supervised By

Dr. Walid Soliman

Dr. Fatma Mostafa

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مستخلص الدراسة

عنوان البحث. الثقافة التنظيمية المرغوبة لإدارة مشروع التحول في جامعة الدفاع الوطني .

مشكلة الدراسة. تحديد الثقافة التنظيمية المرغوبة الملائمة لمتطلبات التحول في جامعة الدفاع الوطني.

مجتمع الدراسة. يتمثل مجتمع البحث بأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدفاع الوطني والبالغ عددهم (١٠٥) ، وطبقاً لمعادلة حجم العينة فقد تم توزيع عدد (٧٦) استبانة ، وقد تم استعادة (٥٥)، منها (٥١) صالحة للتحليل الإحصائي وتعميم نتائج الدراسة التطبيق.

أهم النتائج.

- في ضوء بيانات التحليل الإحصائي وقياسات الصدق والثبات ومقارنة النتائج مع الدراسات السابقة يمكن الحكم على أداة التقييم (OCAI) (The Organizational Culture Assessment Instrument) بأنها أداة ذات مصداقية عالية يمكن تطبيقها في البيئات والثقافات المختلفة.
- أظهرت نتائج الوصف الإحصائي بأن ثقافة المجموعة هي الثقافة الأعلى تقييماً سواء في الثقافة السائدة أو المرغوبة، وتعكس ثقافة المنظمة وخلفيتها العسكرية والذين يميلون لعمل الفريق الواحد وأن المنظمة تبدو وكأنها عائلة كبيرة. ينظر إلى القائد على أنه مرشد أو شخصية أبوية. ويعكس أيضاً تقدير منسوبي الجامعة للولاء والتقاليد والمشاركة والاهتمام والاستثمار في رأس المال البشري.
- كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي بأن في المرتبة الثانية في الثقافة السائدة تأتي الثقافة الهرمية، وهو ما لا يفضلونه في الثقافة المرغوبة حيث تم وضعها في ذيل القائمة حيث يكون مكان العمل رسمي ومنظم. والإجراءات هي التي توجه ما يفعله الناس. ويركز القادة على وظائف التنسيق والتنظيم القائمين على الكفاءة. وجودة المخرجات، ويرون أن الأكثر أهمية هو الحفاظ على عمل المنظمة بسلاسة واستقرار والتنفيذ الفعال. بدون تجديد أو تطوير واضح.

- وأيضاً أشارت نتائج إجابات عينة البحث أن الثقافة الإبداعية تأتي في المركز الأخير في الثقافة السائدة وهذا لا يتناسب مع مبادرات الجامعة وتحقيق رؤيتها في الريادة، فمن الأهمية بمكان أن تكون البيئة ديناميكية ومساعدة على الابتكار والتجربة والتطوير المستمر.

أهم التوصيات .

- ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية المرغوبة وهي ثقافة المجموعة والثقافة الإبداعية في بيئة الجامعة وبين منسوبيها.
- تحديث قيم الجامعة بما يتوافق مع الثقافة التنظيمية المرغوبة والتي تركز على المشاركة والابداع والتمكين وذلك لتشجيع الابتعاد والابتكار والحوار والتيسير.
- أهمية إدراج إدارة التغيير والثقافة التنظيمية المرغوبة وربطها في مشروع التحول والخطة الاستراتيجية .
- تضمين معايير وقياس الأداء في الخطة التشغيلية لضمان تحقيق الأهداف والوصول لجميع أصحاب المصالح وكسب تأييدهم لدعم مشروع التحول
- الاخذ في الاعتبار في إدارة التغيير التقليل من هيمنة الثقافة الهرمية (البيروقراطية) حيث أشارت الدراسة والبيانات الإحصائية إلى أنها لا تناسب مع المرحلة القادمة ومشاريع التحول لجامعة الدفاع الوطني.
- تبني أساليب قيادية للقادة التنفيذيين وعلى مختلف المستويات تساهم في تطوير ثقافة المنظمة لتتقود ممارستها للأهداف المخطط لها، بحيث تكون فلسفتها القيادية في اتباع ثقافة تنظيمية تقوم على التمكين وتشجع على التطوير والابتكار وتطوير الكفاءات والتخفيف من البيروقراطية وتعزيز مبدأ التعاون والشراكة وفريق العمل.

Conclusion of research

- **Title of research.** The desired organizational culture to manage the transformation project at the National Defense University.
- **Study problem.** Determine the desired organizational culture that appropriate to the requirements of transformation in the National Defense University.
- **Community and sample of research.** The research community is represented by (105) faculty members at the National Defense University, and according to the sample size equation, (76) questionnaires were distributed, and (55) were retrieved, of which (51) are valid for statistical analysis and generalization of the study results.
- **The most important conclusion.**
 - According to the statistical analysis data and measurements of validity and stability and comparing the results with previous studies, the evaluation tool (OCAI) can be judged as a tool with high credibility that can be applied in different environments and cultures.
 - The results of the statistical description showed that the clan culture is the culture with the highest evaluation, whether in the current or desired culture, and reflects the culture of the organization and its military environment, who tend to work as one team, and that the organization looks like a big

family. The leader is viewed as a mentor or parental figure. It also reflects the appreciation of university employees for loyalty, traditions, participation, interest and investment in human capital.

- The results of the statistical analysis also indicated that in the second place in the current culture comes the hierarchical culture, which is what they do not prefer in the desired culture, as it was placed at the bottom of the list where the workplace is formal and organized. Actions guide what people do. Leaders focus on competency-based coordination and organizing functions. and the quality of the outputs, and they believe that the most important thing is to maintain the organization's smooth and stable work and effective implementation. Without obvious renovation or development.
- Also, the results of the research sample answers indicated that the creative culture comes in the last place in the current culture, and this is not commensurate with the university's initiatives and achieving its vision of leadership. It is of great importance that the environment be dynamic and conducive to innovation, experimentation and continuous development.

- **Recommendations.**

- Establishing the concept of the desired organizational culture, which is the clan culture and the creative culture in the university environment and among its employees.
- Updating the university's values in line with the desired organizational culture that focuses on participation, creativity and empowerment in order to encourage distance, innovation, dialogue and facilitation.

- The importance of including change management and the desired organizational culture and linking it to the transformation project and strategic plan.
- Include standards and measure performance in the operational plan to ensure the achievement of goals and reach all stakeholders and gain their support to support the transformation project.
- Taking into account in managing change the reduction of the dominance of the hierarchical culture (bureaucracy), as the study and statistical data indicated that it is not suitable with the next stage and the transformation projects of the National Defense University.
- Adopting leadership methods for executive leaders and all levels that contribute to developing the organization's culture to lead its practice of the planned goals, so that its leadership philosophy is to follow an organizational culture based on empowerment and encourages development and innovation, developing competencies, reducing bureaucracy, and strengthening the principle of cooperation, partnership and teamwork.

إهداء

نهدي ثمرة الجهد المتواضع

للقادة الذي يستهدفون التطوير وقيادة مشاريع التحول في مؤسساتهم،

ويسعون لخلق ثقافة تنظيمية داعمة وبيئة عمل إيجابية

شكر وتقدير

قال النبي صلى الله عليه وسلم (من لم يشكرِ النَّاسَ لم يشكرِ اللَّهَ)

فمن باب الاعتراف بالجميل نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان

للدكتور/ وليد سليمان و الدكتورة / فاطمة مصطفى

واللذين تعلمنا منهما الكثير أثناء هذا الفصل الدراسي وما اسهما به من

توجيهات قيمة وآراء سديدة ودعم لا محدودة ومرونة كبيرة لتجاوز التحديات

التي واجهتنا أثناء إعداد هذا البحث وكانا عوناً لنا بعد توفيق الله جل وعلا

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
I	مستخلص الدراسة	١
III	Conclusion of Research	٢
VI	إهداء	٣
VII	شكر وتقدير	٤
VIII	قائمة المحتويات	٥
X	قائمة الجداول	٦
XI	قائمة الأشكال	٧
XI	قائمة الملاحق	٨
١	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	٩
١	مقدمة	١٠
١	مشكلة الدراسة	١١
٢	أسئلة الدراسة	١٢
٣	فروض البحث	١٣
٣	أهمية الدراسة	١٤
٣	أهداف الدراسة	١٥
٤	الدراسات السابقة والإطار النظري	١٦
٢٧	المنطلقات النظرية للدراسة	١٧
٣٠	المتغير الأول: الثقافة التنظيمية	١٨
٣٠	التمهيد	١٩
٣٠	مفهوم الثقافة التنظيمية	٢٠
٣٢	أهمية الثقافة التنظيمية	٢١
٣٤	خصائص الثقافة التنظيمية	٢٢
٣٥	مكونات الثقافة التنظيمية	٢٣
٣٧	أنواع الثقافة التنظيمية	٢٤
٤٠	وظائف الثقافة التنظيمية	٢٥
٤٠	أبعاد الثقافة التنظيمية	٢٦
٤٢	مستويات الثقافة التنظيمية	٢٧
٤٢	مصادر الثقافة التنظيمية	٢٨

٢٩	بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية	٤٤
٣٠	المحافظة على الثقافة التنظيمية	٤٥
٣١	محددات الثقافة التنظيمية	٤٥
٣٢	تغيير ثقافة المنظمة	٤٧
٣٣	المتغير الثاني: مشروع التحول لجامعة الدفاع الوطني	٥١
٣٤	التمهيد	٥١
٣٥	خلفية تاريخية	٥٢
٣٦	مشروع التحول	٥٣
٣٧	إدارة التغيير أثناء رحلة التحول	٥٤
٣٨	الفصل الثاني: الدراسة العملية وإجراءاتها التنظيمية	٦٠
٣٩	الإجراءات المنهجية للدراسة	٦٠
٤٠	حدود الدراسة	٦٠
٤١	المنهج المستخدم بالدراسة	٦٠
٤٢	أدوات جمع البيانات	٦١
٤٣	أساليب التحليل	٦١
٤٤	نتائج الدراسة الميدانية	٦١
٤٥	أداة الدراسة	٦٢
٤٦	صدق وثبات الدراسة	٦٣
٤٧	تحليل الدراسة والتصور المقترح	٦٣
٤٨	تحديد فجوة الثقافة التنظيمية	٧٤
٤٩	المقارنة مع الدراسات السابقة	٧٤
٥٠	استنتاجات الدراسة	٧٤
٥١	توصيات الدراسة	٧٥
٥٢	المراجع	٧٧

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول
٦٣	الخصائص المهنية (DC)	١
٦٥	القيادة التنظيمية (OL)	٢
٦٦	إدارة العاملين (ME)	٣
٦٨	التماسك المنظمي (OG)	٤
٦٩	التركيز الاستراتيجي (SE)	٥
٧١	معياري النجاح (CS)	٦
٧٢	النتيجة الإحصائية الإجمالية	٧

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	شكل
٢٦	مقارنة متغيرات الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	١
٣٢	أبرز تعاريف الثقافة التنظيمية	٢
٣٥	مكونات الثقافة التنظيمية	٣
٤١	أبعاد الثقافة التنظيمية	٤
٦٤	تحليل الخصائص المهنية (DC)	٥
٦٥	تحليل القيادة التنظيمية (OL)	٦
٦٧	تحليل إدارة العاملين (ME)	٧
٦٨	تحليل التماسك المنظمي (OG)	٨
٧٠	التركيز الاستراتيجي (SE)	٩
٧١	مقياس النجاح (CS)	١٠
٧٣	التحليل الإحصائي الاجمالي	١١

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

١ . **المقدمة** . يعتبر التعليم من الركائز الأساسية في تقدم الدول، فالتطور يبدأ من الاستثمار في رأس المال البشري وبناء العقول، إضافة إلى البحث العلمي والذي هو مفتاح للاستكشاف والابتكار وحل المعاضل واكتشاف المجهول والقدرة على توقع المستقبل، وبالتالي تُعد المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي هي الحاضنة للتعليم والبحث ولم يعد دورها منغلقة في تخريج دفعات من البطالة بل كوظيفة أكاديمية هي شريك رئيسي في الرؤية وفي تأمين احتياجات سوق العمل، كما أن تقوم بدور حيوي آخر ألا وهو تقديم الدراسات البحثية في مختلف المجالات، مما يعني أن هذه المؤسسات التعليمية هي حجر الزاوية في التطور والنماء، وهي الأساس في خطط التحول على المستوى الوطني، ونرى في كثير من دول العالم كالسعودية ومصر والإمارات ،، وغيرها، انطلقت فيها الرؤى ومشاريع التحول الكبرى (Mega Projects) مما كان له الأثر على هذه المؤسسات التعليمية في الارتقاء بأدوارها وقدراتها لتساهم في دفع عجلة التحول من خلال الاستثمار في العقول ورأس المال البشري وبالتالي توجب عليها أن تنفذ مشاريع إصلاحات وإعادة هيكلة والتنبؤ باحتياجات سوق العمل المستقبلي وإعادة دراسة برامجها الأكاديمية وكراسمها البحثية. ومن مؤسسات التعليم العالي جامعة الدفاع الوطني والتي اضطلعت بمهام كبيرة في الاستثمار في رأس المال البشري وإعداد القادة الاستراتيجيين للأدوار ومهام كبيرة تعزز في المحافظة على الأمن الوطني للمملكة العربية السعودية، وقد انطلقت في مشروع تحولها للوفاء بمتطلبات واحتياجات سوق العمل الخاص بها، وهنا يبرز سؤال هام كيف يمكن لجامعة الدفاع الوطني أن تخلق ثقافة تنظيمية مساندة لمشاريع التحول، فنجاح وفشل هذه المشاريع يتأثر بالثقافة الراسخة ونمط التفكير السائد وسلوك المؤسسة والذي بُني عبر أجيال متتالية ومدى القدرة على كسب التأييد من أصحاب المصلحة والقدرة على إدارة التغيير، فلكل مؤسسة تعليمية ثقافتها الخاصة والمشتمة على القيم والافتراضات والمعتقدات التي يكتسبها الكادر التعليمي والإداري من المؤسسة أو البيئة الخارجية المحيطة، وهذا ما سيتم مناقشتها خلال هذا البحث في تأثير الثقافة التنظيمية في جامعة الدفاع الوطني في المملكة العربية السعودية على إدارة مشروع التحول.

٢ . **مشكلة البحث** . تتمثل مشكلة البحث في متغيرين، كل متغير منها يشمل عدد القضايا التي تحتاج إلى تفصيل ودراسة وهي كالتالي: المتغير الأول وهي الثقافة التنظيمية التي تُعد أساس النجاح في تنفيذ المشاريع وإدارة التغيير

والخطط الاستراتيجية، إذ تُعبر عن نمط السلوك المنسوبي المؤسسة، وطريقة تصرفاتهم وبالتالي تعكس قواعد التعامل مع المواقف المختلفة، والتغيير في المؤسسات التعليمية قد ينطبقه عليه ما ينطبق على بقية المنظمات في أن أصحاب المصالح يبحثون عن المردود من هذا التغيير وما هو التأثير عليهم مستقبلاً ليبينوا مواقفهم من زاوية (المكسب/ الخسارة). إلا أن لها أيضاً خصائص فريدة في مجتمعها الأكاديمي والبحثي واختلاف المستويات العلمية من خلال احتضانها لأصحاب الفكر والخبراء وحملة الشهادات العليا والطلاب، وكذلك تنوع التخصصات، والأعداد الكبيرة من منسوبيها وخاصة في مستوى التعليم العالي. والمتغير الثاني هو إدارة مشروع التحول؛ وكما قيل كل شي في هذه الحياة متغير والثابت الوحيد هو التغير، حيث زادت سرعته مع تقدم العلم والتقنية وخطط التنمية ومبادرات التحول وقد تم مؤخراً إطلاق برنامج تنمية القدرات البشرية ضمن رؤية (٢٠٣٠) في المملكة العربية السعودية، والذي يسعى لتطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل، وتنمية المعارف للمواطنين، وكذلك تم إطلاق نظام الجامعات الجديد والذي يسعى لتعزيز مكانة الجامعات عالمياً وتطوير مواردها الذاتية، وهذا الواقع فرض على مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الدفاع الوطني بشكل خاص إعداد خططها الاستراتيجية ومبادرات التحول، وأمام هذا المتغيرين (الثقافة التنظيمية وإدارة مشروع التحول) في جامعة الدفاع الوطني فعليه رأى الباحثون أن مشكلة البحث تتمثل في (تحديد الثقافة التنظيمية المرغوبة الملائمة لمتطلبات التحول في جامعة الدفاع الوطني).

٤. أسئلة الدراسة . تتمحور هذه الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي « ما هو أثر الثقافة التنظيمية على

مشروع التحول في جامعة الدفاع الوطني؟» ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية، وهي:

أ. ما هو مفهوم الثقافة التنظيمية وتأثيرها؟

ب. ما هو مشروع التحول في جامعة الدفاع الوطني؟

ج. ما هي الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الدفاع الوطني؟

د. ما هي الفجوة بين الثقافة الحالية والمرغوبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الدفاع الوطني؟

خ. ما هي متطلبات التحول من الثقافة الحالية إلى الثقافة المرغوبة لمساندة مشروع التحول؟

٥. فروض البحث.

- أ. هناك علاقة بين نجاح مشاريع التحول لجامعة الدفاع الوطني وإدارة الثقافة التنظيمية.
- ب. الثقافة التنظيمية البيروقراطية لا تتواءم مع المرحلة القادمة في دعم مشاريع التحول.

٦. أهداف الدراسة. يسعى الباحثون لتحقيق الأهداف التالية من البحث:

- أ. التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في جامعة الدفاع الوطني.
- ب. التعرف على مشروع التحول في جامعة الدفاع الوطن.
- ج. قياس الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الدفاع الوطني.
- د. تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والمرغوبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الدفاع الوطني.
- د. التعرف على استراتيجيات معاصرة لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ونشر ثقافة تنظيمية المناسبة.

٧. أهمية الدراسة. تبرز أهمية الدراسة من خلال النتائج التي سيصل إليها البحث عن مشاريع تحول مؤسسات

التعليم العالي في مدينة الرياض وتأثير الثقافة التنظيمية عليها، وبالتالي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. الأهمية النظرية:

(١) الإثراء المعرفي في مجال الثقافة التنظيمية وإدارة المشاريع.

(٢) تساعد الدراسة في توضيح العلاقة بين الخطط الاستراتيجية للتحول مع الثقافة التنظيمية.

ب. الأهمية العملية:

(١) توافك الدراسة التحول الكبير الذي تشهده جامعة الدفاع الوطني في أنظمتها وبرامجها وخططها

الاستراتيجية.

(٢) تسليط الضوء للقادة التنفيذيين في الجامعة بأثر الثقافة التنظيمية على مشاريع التحول.

(٣) أهمية الأخذ في الاعتبار الثقافة التنظيمية المرغوبة وإدارة التغيير عند وضع الخطط الاستراتيجية.

٨. الدراسات السابقة والإطار النظري.

أ. الدراسة الأولى.

(١) عنوان الدراسة. قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية – عامر العطوي / الهام

الشيبياني ٢٠١٠ م.

(٢) أهداف الدراسة. يركز البحث على هدف أساسي يتمثل بقياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها

باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) ويكون ذلك من خلال:

(أ) قياس القيم الثقافية السائدة حالياً في المنظمة المبحوثة باستخدام أداة (OCAI).

(ب) قياس القيم الثقافية المرغوبة والمفضلة مستقبلاً من قبل أعضاء المنظمة المبحوثة باستخدام نفس

الأداة (OCAI).

(ج) تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية للمنظمة المبحوثة والعمل على تحديد الإجراءات الكفيلة بمعالجة

هذه الفجوة.

(٣) المتغير المستقل . قياس الثقافة التنظيمية.

(٤) المتغير التابع. فجوات الثقافة التنظيمية

(٥) منهجية الدراسة. المنهج الوصفي التحليلي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات. أي عملية تغيير ناجحة تقوم بها المنظمة تحتاج إلى برنامج مخطط ومصمم فاعلة

بغية تحقيق أهداف هذا التغيير. وقد حاول الباحثين تقديم مجموعة من الخطوات بغية إجراء هذا التغيير:

(أ) مرحلة التهيئة والاعداد. نلخصها في إقامة اجتماعات موسعة على مستوى مجلس الجامعة ومجالس

الكليات والأقسام لمناقشة خصائص وطبيعة الثقافة المهيمنة حالياً وكذلك خصائص وطبيعة الثقافة المرغوبة والقيم

المفضلة والمطلوبة مستقبلاً بغية تحقيق أهداف المفضلة، كما يتم العمل على تطوير القيادات وتوفير الموارد اللازمة.

(ب) مرحلة التنفيذ. تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية لتوضيح ما يجب تغييره من قيم ومعتقدات

وفلسفة وما لا يتم تغييره. وأيضاً تنفيذ الاتصالات عن طريق رواية القصص ، وتحديد المبادرات الاستراتيجية ،

والتعريف بالمكاسب الصغيرة.

(ج) مرحلة المتابعة والتنفيذ. وتتضمن مراقبة خطوات عملية التغيير الثقافي في الجامعة.

(٧) تعقيب . تركّز الدراسة على جانب هام ومرتكز أساسي لإدارة التغيير الا وهو قياس الثقافة التنظيمية وبالتالي تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية وإمكانية تغييرها بما يخدم عملية التغيير مع استخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) مع الوصول لنتائج عملية مقسمة لمراحل ، وتم الاستفادة منها في منهجية قياس الثقافة التنظيمية، إلا أنه لم مجال البحث عريض فلم يتم التركيز على شريحة معينة كمنطقة أو جامعات بعينها.

ب. الدراسة الثانية.

(١) عنوان الدراسة. الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة في جامعة الحدود الشمالية-يوسف النصير / ٢٠٢١.

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) تعرف الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود

الشمالية.

(ب) تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والثقافة المرغوبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة

الحدود الشمالية، والتوصية بالعمل على تضيقها.

(ج) تعرف مدى أثر متغيرات الدراسة في معدل الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة لدى أعضاء هيئة

التدريس بجامعة الحدود الشمالية، مما يساعد على تعرف العناصر التي يركز عليها المسؤولون في عملية تضيق

الفجوة بين الثقافة الحالية والثقافة المرغوبة.

(٣) المتغير المستقل .. الثقافة التنظيمية .

(٤) المتغير التابع. جامعة الحدود الشمالية.

(٥) منهجية الدراسة. الوصفي التحليلي

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) تبني الثقافة المرغوبة في الجامعة وهي ثقافة القبيلة وربطها في المشروعات التطويرية كالخطة

الاستراتيجية، وإعادة الهيكلة، ومشروع الكفاءات الأساسية، وإعادة هيكلة البرامج الأكاديمية .

(ب) تبني أساليب القيادة التي تركّز على المشاركة والابتعاد عن التحكم والسيطرة لتشجيع الابداع

والابتكار، والحوار، والتيسير.

(ج) ربط قيم ثقافة القبيلة بالعمل الجماعي والمشاركة والابداع والتمكين مع قيم الجامعة التي تتبناها في

الخطة الاستراتيجية، والمشروعات التطويرية الأخرى .

(د) تبني التمكين ومنح الثقة للآخرين في تيسير أعمال الجامعة .

(٧) تعقيب . تتشابه الدراستين في قياس الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة وتختلف في الحدود المكانية

والبيئية، وقد تم الاستفادة منها في المنهجية ومقارنة نتائج التحليل.

ج. الدراسة الثالثة.

(١) عنوان الدراسة. الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر قيادات

الكلية – جامعة الأزهر/ ٢٠١٥ .

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر قيادات

الكلية .

(ب) التعرف على الفروقات بين استجابات قيادات الكلية فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، بحسب (

عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية، الدرجة العلمية، طبيعة العمل).

(٣) المتغير المستقل . الثقافة التنظيمية السائدة .

(٤) المتغير التابع. جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

(٥) منهجية الدراسة. الوصفي التحليلي

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) كشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر قيادات الكلية هي الثقافة

التنظيمية البيروقراطية درجة موافق، يلها الثقافة التنظيمية الداعمة ثم الثقافة التنظيمية الإبداعية بدرجة موافق

، وعليه توصي الباحثة بضرورة التقليل من البيروقراطية في التعاملات داخل الجامعة، والتوجه بالثقافة التنظيمية

للجامعة تدريجيا إلى الممارسات التنظيمية الداعمة والإبداعية.

(ب) كشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية هي السائدة في الجامعة من وجهة نظر

قيادات الكلية، وأن أكثر الممارسات البيروقراطية تواجدا في الجامعة هي: " التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال " و "

الالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة " و " الرقابة والمتابعة المستمرة "، وعليه توصي الباحثة بضرورة ممارسة قدر من المرونة

من قبل إدارة الجامعة، وتعزيز الرقابة الذاتية لدى قيادات الكلية.

(ج) كشفت نتائج الدراسة أم بعض الممارسات الإدارية المهمة حصلت على موافقة متدنية وهي : " تضع الإدارة أهدافاً واضحة ومحددة وتلزم الموظفين بإنجازها بدقة" ويجري العمل في الجامعة بشكل نظامي متوافق مع المهام التفصيلية لكل وظيفة"، وعليه توصي الباحثة بضرورة تحديد الأهداف بوضوح ومتابعة تحقيقها، وإلزام الإدارات والوحدات المختلفة بتنفيذها بدقة، كما توصي الباحثة بضرورة تنظيم العمل وتحديد المهام التفصيلية لكل وظيفة والربط بينها .

(٧) تعقيب . دراسة عميقة تفصيلية تتشابه مع دراستنا في قياس الثقافة التنظيمية ولكنها لم تقيس الثقافة التنظيمية المرغوبة، كما اختلفت في أداة القياس وكذلك في الحدود المكانية .
د. الدراسة الرابعة.

(١) عنوان الدراسة. أثر الثقافة التنظيمية باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (O.C.A.I) على تحسين الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران) – د. محمد داوود / ٢٠٢١ م .
(٢) أهداف الدراسة . يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في قياس الثقافة التنظيمية للشركة القابضة مصر للطيران وتشخيص فجوتها وذلك من خلال:

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

(٣) المتغير المستقل . أثر الثقافة التنظيمية .

(٤) المتغير التابع . تحسين الأداء التنظيمي .

(٥) منهجية الدراسة . الوصفي التحليلي

(٦) أهم النتائج والتوصيات . في ضوء نتائج الدراسة تبين حاجة الشركة محل الدراسة إلى تغيير ثقافي من الثقافة التنظيمية البيروقراطية السائدة حالياً إلى ثقافة القبيلة لتحسين أدائها التنظيمي، وهذا النوع من التغيير يتطلب من ناحية مشاركة كافة العاملين بصرف النظر عن مستواهم الوظيفي، كما أنه يتطلب من ناحية أخرى تطبيق برنامج عمل مخطط بصورة فاعلة يمكن من خلاله تحقيق أهداف التغيير الثقافي المأمول.

(٧) تعقيب . ارتكزت الدراسة على قياس الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة، وهي دراسة وافية للموضوع من جميع جوانبه واستخدمت نفس الأداة المستخدمة في دراستنا، والاختلاف في الحدود المكانية، بيئة العمل .

هـ. الدراسة الخامسة.

(١) عنوان الدراسة. الثقافة السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي – تهماني الحميدي – ٢٠١٢ م.

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) تعرف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت.

(ب) تعرف درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت.

(ج) تعرف العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت.

(د) تعرف الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، تبعاً للمتغيرات (الخبرة والمؤهل العلمي).

(هـ) تعرف الفروق في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت تبعاً للمتغيرات (الخبرة والمؤهل العلمي).

(٣) المتغير المستقل . الثقافة التنظيمية.

(٤) المتغير التابع. التغيير التنظيمي .

(٥) منهجية الدراسة. الوصفي التحليلي

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) تدريب مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت على كفايات القائد وخاصة جانب إدارة التغيير والوقت.

(ب) تضمين برامج التنمية المهنية الموجهة للمعلمين موضوعات تتعلق بالثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي وممارستها فعلياً.

(ج) دعوة وزارة التربية إلى تبني مفهوم المدرسة وحدة أساسية للتغيير في النظام التربوي في دولة الكويت.

(د) إجراء دراسة أخرى للكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي وممارستها فعلياً.

(٧) تعقيب . هدف الدراسة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغير التنظيمي ، ويتم الاستفادة من الدراسة في منهجيتها في دراسة وتحليل المتغير الأول الثقافة التنظيمية في دراستنا

و. الدراسة السادسة.

(١) عنوان الدراسة. الثقافة التنظيمية وعلاقتها برأس المال الفكري للتميز بالأداء وكسب ميزة تنافسية – نهى عبدالله – ٢٠١٦ م.

(٢) أهداف الدراسة. يهدف هذا البحث للتعرف على مدى أهمية ثقافة المنظمة ورأس المال الفكري للشركتين محل الدراسة والعاملتين بالكويت (شركة مجموعة الأوراق المالية وشركة فيفا للاتصالات)، والتعرف على تأثير ذلك بإضافة ميزة تنافسية لها. ويتم توضيح ذلك من خلال تفسير علاقة الارتباط بين الثقافة المنظمة ورأس المال الفكري والميزة التنافسية بالشركتين محل الدراسة.

(٣) المتغير المستقل. الثقافة التنظيمية.

(٤) المتغير التابع. (رأس المال الفكري – التميز بالأداء – كسب ميزة تنافسية).

(٥) منهجية الدراسة. البحث النظري والدراسة الميدانية.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) الاهتمام بالبعد الاستراتيجي لجهود التنمية البشرية والتدريب.

(ب) تنمية طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمات.

(ج) المحافظة على رأس المال الفكري كثروة غير ملموسة تتحول لكفاءة لقيمة ملموسة تؤثر على

استمرارية المنظمة وزيادة قيمتها السوقية.

(د) دعم رأس المال الفكري واستمراريته وتجده من خلال إدارة موارد بشرية ذات منهجية علمية.

(هـ) التعرف أكثر على كيفية استثمار الأفراد بالصورة التي تسهم في تعظيم قيمة المنظمة محلياً ودولياً.

(و) وعي القيادات بدور الأفراد على مختلف مستوياتهم الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية.

(٧) تعقيب . ركزت الدراسة على الثقافة التنظيمية وتأثيرها في رأس المال الفكري للوصول للتميز، واعتمدت على

الدراسة الميدانية والتطبيقية على شركتين داخل الكويت في قطاعين مختلفين ووصلت لنتائج هامة في تأثير الثقافة

التنظيمية على الشركات لكسب ميزة تنافسية، والملاحظ أن الدراسة ركزت على القطاع الخاص وتحقيق التنافسية بين الشركات.

ز. الدراسة السابعة.

(١) عنوان الدراسة. الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة / دراسة ميدانية بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة - ميناء جن جن - ولاية جيجل - بولعسل حليلة / بوالملح هدى - ٢٠١٧ م.

(٢) أهداف الدراسة. تحقيق الهدف الرئيسي (معرفة الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جنجن). وتم إدراج تحته الأهداف الفرعية التالية:

(أ) محاولة التعرف على دور نمط القيادة السائدة في المؤسسة في انضباط العامل في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جنجن.

(ب) الكشف عن إسهام القانون الداخلي للمؤسسة في تحمل العامل للمسؤولية في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جنجن.

(ج) معرفة إسهام القيم التنظيمية في تعزيز الرقابة الذاتية لدى العامل في مديرية في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جنجن.

(٣) المتغير المستقل. الثقافة التنظيمية.

(٤) المتغير التابع. الالتزام التنظيمي.

(٥) منهجية الدراسة. الوصفي التحليلي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) يجب على مديرية الموارد البشرية الاهتمام أكثر بالعاملين وأشعارهم بأنهم مورد مهم لا يمكن الاستغناء عنه.

(ب) محاولة تأسيس ثقافة تنظيمية تتماشى والقيم الثقافية والاجتماعية، وتقدير العمل في المؤسسة، ووضع ثقافة تنظيمية تنبذ أفكار التأجيل والتكاسل والتغيب عن العمل.

(ج) الاهتمام بالموظفين الجدد من خلال التوجيه، وفتح الحوار معهم من أجل تنمية روح الإخلاص والالتزام في العمل.

(د) الاهتمام بالموظفين الجدد من خلال التوجيه، وفتح الحوار معهم من أجل تنمية روح الإخلاص والالتزام في العمل.

(هـ) ضرورة الالتزام بالمعايير والأنظمة الخاصة بالتوظيف والترقية، وهذا من شأنه أن يدفع نحو تعزيز ثقة العاملين بمؤسستهم.

(و) منح الثقة وإعطاء الفرص للعاملين لإظهار طاقاتهم، وذلك من خلال السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم، فالمشاركة تشعرهم بالثقة وتدفعهم لتحمل المسؤولية وهذا يساعد على تكوين ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة.

(٧) تعقيب . تناولت الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة، وأنها من الضروريات ، وتم الاستفادة من المنهجية ومقارنة النتائج في مجال الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ح. الدراسة الثامنة.

(١) عنوان الدراسة. الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية – أ.م.د. خالدية عبدالرزاق – أ.م.د. سامي عباس -م.د. حميد أحمد – ٢٠١٩ م.

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) تحديد مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الثيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية) لدى ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

(ب) تحديد مدى قدرة ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تحديد التوجه الاستراتيجي الملئم لها.

(ج) تحديد طبيعة العلاقة (الارتباط والتأثيرية) بين مكونات الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة والتوجهات الاستراتيجية لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

(د) تحديد وتشخيص أي نوع من أنواع الثقافة التنظيمية الأكثر مساهمة في تحديد التوجه الاستراتيجي لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العملي.

(هـ) حث منظمات الأعمال الخدمية والإنتاجية – على حد سواء- على الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وترسيخ القيم الثقافية التي تعمل على توجيه سلوك الموظفين باتجاه رفع مستوى أداء المنظمة وتحديد توجهاتها الاستراتيجية.

(٣) المتغير المستقل . الثقافة التنظيمية (القيم – المعتقدات الدينية – التوقعات التنظيمية – الأعراف التنظيمية).

(٤) المتغير التابع. التوجه الاستراتيجي (الاستباقية – الدفاعية – التحليلية – الاستجابية).

(٥) منهجية الدراسة. التحليلي الوصفي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) توجيه أنظار الإدارات العليا وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة

التنظيمية، وخاصة التوقعات والقيم التنظيمية، وذلك لأهميتها وباللغة في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة.

(ب) توجيه أنظار الإدارات العليا في الوزارة نحو العمل بمعايير تساعد على خلق علاقات عمل جماعية،

وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وجعلها نموذجاً يحتذى به.

(ج) تعميق أنظار الإدارات العليا في الوزارة إلى ضرورة توفير الأمان الوظيفي للعاملين طالما أنهم ملتزمون

بقوانين الوزارة ويحافظون على سمعة الوزارة مكانتها.

(د) توجيه أنظار الإدارات العليا في الوزارة إلى ضرورة البحث عن حلول، ووضع البدائل لتمكّنها من

الاستجابة لحالات الطوارئ التي تواجهها، وذلك لأهميتها في تحديد توجهاتها الاستراتيجية.

(هـ) تعميق الوعي بضرورة تفعيل الاستراتيجية الاستباقية في تحديد التوجهات الاستراتيجية للوزارة، وذلك

من خلال البحث عن خطط وأساليب عمل جديدة تساهم في تحسين جودة الأداء. لكونها لم تنل الأهمية اللازمة.

(و) ضرورة قيام الوزارة بمسح شامل لاحتياجات الجامعات والمؤسسات المرتبطة بها باستمرار، وتحسين

مستوى مخرجاتها بما يتلائم مع سوق العمل بعد إجراءات عمليات المسح والتحليل للبيئة المحيطة بها.

(٧) تعقيب . ساهم البحث في تشخيص مستوى الثقافة التنظيمية والتوجهات الاستراتيجية في وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي واختبار علاقة الارتباط والتأثير. وأوجدت الدراسة فجوات بين التوجه الاستراتيجي والثقافة

التنظيمية. لم ترتبط الدراسة التوجه الاستراتيجي للوزارة بالمستوى الوطني والتوجهات الاستراتيجية الأعلى.

ط. الدراسة التاسعة.

(١) عنوان الدراسة. مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية – رباب عبد الحميد -٢٠٢٢

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها وخصائصها وأبعادها.

(ب) العوامل المؤثرة على تحديد الثقافة التنظيمية.

(ج) علاقة الثقافة التنظيمية بتحديد اتجاهات المنظمة وانعكاساتها على كفاءة الأداء.

(٣) المتغير المستقل . مفهوم الثقافة التنظيمية.

(٤) المتغير التابع. التأثير في اتجاهات المنظمة.

(٥) منهجية الدراسة. المنهج التحليلي الوصفي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) ضرورة قيام المنظمات الحكومية بالاهتمام بدور أكبر لمكونات الثقافة التنظيمية في تحسين كفاءة

الأداء من خلال إيجاد بيئة عمل محفزة وجاذبة للعاملين وتتفق مع تطلعاتهم المستقبلية.

(ب) أهمية قيام قيادات المنظمات الحكومية بغرس قيم الثقافة التنظيمية الإيجابية للعاملين لديها، والتي

من شأنها ترسيخ مبادئ الحب والالتقان والعمل والتعلم والتطوير الذاتي والقدرة على إدارة الوقت؛ لما لها من دور فعال

في تحسين كفاءة الأداء والإسراع بعملية الإصلاح الإداري في مصر.

(ج) ضرورة القيام بالمزيد من الدراسات حول تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية لدى المنظمات الحكومية

المصرية للتعرف على مدى تأثير عناصرها في بيئة العمل الداخلية والخارجية لتلك المنظمات.

(د) الاهتمام بإجراء مسح ميداني للمنظمات الحكومية المصرية؛ للتأكد من غرس قيم تنظيمية فعالة

تتماشى مع توجهات الدولة نحو الإصلاح الإداري.

(٧) تعقيب . تناولت الدراسة مفهوم الثقافة التنظيمية من وجهات نظر متعددة من واقع الأدبيات المختلفة،

وتساعد في تتبع تطور المفهوم، ومن الناحية الأخرى كان التركيز على المفهوم بدون وضوح للمتغير التابع.

ي. الدراسة العاشرة.

(١) عنوان الدراسة. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة/ دراسة ميدانية بمركز

التكوين المهني محفوظ عمار – إلهام العلمي – الزهراء هامل – ٢٠٢٢ م.

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) محاولة فهم إسهام المشاركة العمالية في الاندماج الجماعي للموظفين.

(ب) محاولة معرفة مدى إسهام بيئة العمل الجيدة للتكوين المهني على اكتساب مهارات جديدة للموظفين.

(ج) محاولة معرفة كيفية إسهام الولاء التنظيمي لتسهيل عملية الاشراف بالتكوين المهني.

(٣) المتغير المستقل . الثقافة التنظيمية.

(٤) المتغير التابع. الفعالية التنظيمية (الاندماج الجماعي – اكتساب المهارات الجديدة – عملية الإشراف).

(٥) منهجية الدراسة. تحليلي وصفي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) تحليل موقع القوة في الأداء والتعرف على الفرص والمخاطر المتوقعة وتحديد الفجوة في الثقافة

التنظيمية بين الواقع والمستقبل.

(ب) ضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم تحقيق الفعالية التنظيمية.

(ج) إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.

(د) ضرورة الاهتمام بمختلف عناصر الثقافة داخل التنظيم.

(هـ) إعداد دليل الثقافة التنظيمية من طرف إدارة المنظمة لتعريف العاملين بثقافة المؤسسة وقيمها

وقوانينها ومعتقداتها التنظيمية.

(و) خلق ثقافة تنظيمية قادرة على تصحيح مسار المنظمة ومساعدة على تحقيق أهدافها وبلوغ مستويات

عالية من الكفاءة والفعالية.

(ز) إعداد دليل الثقافة التنظيمية من طرف إدارة المنظمة لتعريف العاملين بثقافة المؤسسة.

(٧) تعقيب . تناولت الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، وأنها من

الضروريات ، وتم الاستفادة منها في هذا مجال الفعالية التنظيمية.

ك. الدراسة الحادية عشر.

(١) عنوان الدراسة. واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي

من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة -د. نهى أرباب -٢٠٢٢ م.

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم من وجهة نظر العاملين فيها.

(ب) مستوى التطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم من وجهة نظر العاملين فيها.

(ج) فحص مدى وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى ($0.05 > @$) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها

(القيم ، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم.

(٣) المتغير المستقل . الثقافة التنظيمية.

(٤) المتغير التابع. التطوير التنظيمي.

(٥) منهجية الدراسة. الوصفي التحليلي. المنهج التحليلي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) العمل من قبل الإدارة العليا والمتوسطة على ترسيخ الثقافة التنظيمية بالجامعة من خلال: اللوائح

المنظمة للعمل، الدورات التدريبية، الأنشطة الاجتماعية، المناسبات العامة وفعالية خدمة المجتمع.

(ب) ضرورة التزام الإدارة العليا عند وضع الخطط والتنفيذ للتطوير التنظيمي بإشراك العاملين بكافة

المستويات في وضع الخطط وصناعة القرارات؛ فهذا يُسهل من تنفيذ هذه الخطط ويجعل العاملين أكثر التزاما بتنفيذها.

(ج) جعل الالتزام بمكونات الثقافة التنظيمية التي تعمل الإدارات الجامعية على ترسيخها أحد معايير

صرف المكافآت والحوافز على أن تُصرف في مواعيدها المحددة.

(د) تطوير ثقافة تنظيمية تُحفز العاملين على الإبداع والابتكار؛ وذلك باعتمادها كمعايير لأغراض الترقيات

والحوافز.

(هـ) بناء ثقافة تنظيمية تركز على إشراك جميع العاملين في صناعة نجاحات وتقدم الجامعة تعزيزاً للانتماء

مما يُسهل في مردودات إيجابية على العمل وبيئة العمل من ثم الوصول للمخرج الأمثل.

(و) الاهتمام أكثر من قبل إدارة الجامعة؛ باعتماد وتطبيق مدونة السلوك الأخلاقي التي تعمل على ضبط

الأداء الوظيفي في الجامعة وتطويره قُدماً.

(ز) مراجعة السياسات والإجراءات المنظمة للعمل بما يتوافق مع قانون العمل، وتزويد كافة التشكيلات

الإدارية بها، حتى تكون معلومة لكافة العاملين بالجامعة.

(ح) العمل من قبل الإدارة المختصة على إثراء الموقع الرسمي للجامعة أكثر.

(٧) تعقيب . ركزت الدراسة على شريحة الإداريين والتي لها تأثيرها في الثقافة التنظيمية ومهملة في كثير من

الدراسات ، كما تضمنت تحليلاً عملياً لواقع الثقافة التنظيمية في الجامعة المبحوثة ، وهذا الجانب تم الاستفادة منه وكذلك الأدوات المستخدمة فيها.

ل. الدراسة الثانية عشر.

(١) عنوان الدراسة. علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية/ دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج

بالطاهير – جيجل- العدواني خولة / نعمون ابتسام – ٢٠١٩ م

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) تقديم إطار نظري حول موضوع الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

(ب) إنجاز مذكرة تخرج تخصص تنظيم وعمل كجزء مكمل لنيل شهادة الماستر.

(ج) التعرف على واقع الثقافة التنظيمية والأداء داخل المؤسسة.

(د) تحديد مكونات وأبعاد ثقافة المؤسسة التي تجسد وتحسن من أداء الموارد البشرية.

(هـ) محاولة تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

(٣) المتغير المستقل . الثقافة التنظيمية

(٤) المتغير التابع. أداء الموارد البشرية

(٥) منهجية الدراسة. وصفي تحليلي

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) المؤسسة محل الدراسة تسود فيها ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والاحترام المتبادل، وهذا الأمر

يدل على تماسك الأفراد داخل المؤسسة وهذا بدوره له علاقة بأداء الموارد البشرية.

(ب) يؤدي العمل الجماعي إلى الفعالية في أداء العمل.

(ج) يؤدي الالتزام التنظيمي إلى إنجاز العمل في الأوقات المحددة.

(د) يؤدي التعاون بين العمال إلى الاندماج في بيئة العمل.

(هـ) تزيد المشاركة في اتخاذ القرار من الاهتمام بالعمل داخل المؤسسة.

(و) اهتمام المؤسسة بتطبيق القوانين والاحراءات أدى إلى التزام العاملين وانضباطهم وتحملهم للمسؤولية.

(٧) تعقيب . اهتم البحث باكتشاف العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية ، وتم الاستفادة

من نتائج البحث في معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية.

م. الدراسة الثالثة عشر.

(١) عنوان الدراسة. متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية

المملكة (٢٠٣٠)- د. تهاني الخنيزان – د. فاطمة الخضيرى -٢٠١٩ م.

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) التعرف على متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠).

(ب) الوصول إلى مقترحات تسهم في تحقيق الريادة العالمية في الجامعات السعودية، في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠).

(٣) المتغير المستقل . متطلبات الريادة

(٤) المتغير التابع. الميزة التنافسية.

(٥) منهجية الدراسة. المنهج الوصفي مع التركيز على منهج التحليل الوثائقي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) إنشاء صندوق دعم مالي للاستثمار في التطبيقات العملية لنتائج الأبحاث والاختراعات والابتكارات.

(ب) إنشاء قاعدة بيانات الكترونية في الجامعات والاهتمام بتطويرها؛ لرصد الإنتاج العلمي للجامعة، وضبطه وفق المعايير ولأسس العلمية.

(ج) الاستفادة من الخبرات الدولية والعربية من أجل تطوير الأنظمة الجامعية، وزيادة التشابك والتواصل مع الجامعات الريادية العلمية.

(د) وضع سياسات متكاملة في تنوع مصادر تمويل الجامعة.

(هـ) تطوير أنشطة البحث العلمي لتوفير بيئة جاذبة للباحثين.

(و) مد جسور علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات الصناعية وقطاع المال والأعمال.

(ز) الإدارة الفعالة والمتميزة للموارد البشرية في الجامعات.

(ح) عقد الشراكات العالمية، والمشروعات البحثية المشتركة.

(ط) توظيف وسائل الاعلام والاتصال لتنظيم حملات إعلانية لتسويق الجامعات السعودية وما تتمتع به

من إنجازات.

(ي) وضع مجموعة من الاستراتيجيات لمواجهة معوقات التوجه نحو الريادة الجامعية.

(٧) تعقيب . تطرقت الدراسة لموضوع هام وهو متطلبات الريادة للجامعات السعودية، ويعبر عن الحالة النهائية لمشروعات التحول وتحقيق الرؤية المستقبلية، ومتوافق مع رؤية ٢٠٣٠ للجامعات السعودية ، ويتم الاستفادة منها في المتغير الثاني في إدارة مشاريع التحول للجامعات السعودية.

ن. الدراسة الرابعة عشر.

(١) عنوان الدراسة. الاحتياجات التنموية لاستقلالية الجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠-أ.د بدر العتيبي /د. إلهام الأحمري - ٢٠١٩ م.

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) التعرف على متطلبات الاستقلالية العلمية، والمالية، والإدارية، والمالية؛ لتحديد الحاجات التنموية وفق رؤية (٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

(ب) تحديد الحاجات التنموية لاستقلالية الجامعات علمياً، ومالياً، وإدارياً في ضوء رؤية (٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

(ج) حصر الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق الاستقلالية العلمية، والمالية، والإدارية؛ لتحديد الحاجات التنموية في ضوء رؤية (٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

(٣) المتغير المستقل . الاحتياجات التنموية

(٤) المتغير التابع. استقلالية الجامعات السعودية.

(٥) منهجية الدراسة. الوصفي التحليلي

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) إيجاد لوائح تنظيمية ذات مرجعية قانونية في المملكة العربية السعودية تمنح الجامعات استقلالاً إدارياً ومالياً، ويشرف عليها مجلس أمناء في كل جامعة، مما يتيح لها حرية الحركة في تسيير أمورها، واختيار قياداتها، وسرعة اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وبدون تدخلات خارجية، بحيث يقتصر دور وزارة التعليم على الإشراف الخارجي، والتنسيق بين الجامعات.

(ب) إيجاد أنظمة تشريعية تسمح لأعضاء الهيئة التدريسية بالتعبير عن وجهات نظرهم الشخصية، والتخصصية، والبحثية، وإبداء وجهات نظرهم نحو قضايا جامعاتهم، ونحو التحديات التي تواجه مجتمعاتهم ضمن ضوابط الأعراف الأكاديمية، وقيم المجتمع وثوابته.

(ج) إنشاء جمعيات، أو اتحادات، أو نقابات في كل جامعة تتمثل مهمتها في حماية الحرية الأكاديمية، ومحاسبة من يتعمد الاخلال بمبادئها وتشريعاتها من داخل الجامعات، أو خارجها.

(د) إدخال مفاهيم الحرية الفكرية بوجه عام، والحرية الأكاديمية بوجه خاص، وضوابطها في المناهج الدراسية.

(هـ) الاتجاه لتوفير منابع مالية ذاتية للجامعة، بحيث تستطيع التصرف في نتائجها بحرية وانطلاق في أغراضها المختلفة، والعمل على تنميتها.

(و) تعزيز مشاركة المجتمع في تطوير البرامج التعليمية، ورفع مستوى الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع.

(ز) إيجاد مفهوم حقيقي للشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص، وذلك من خلال تفعيل دور القطاع الخاص في رسم سياسات التعليم العالي من خلال مشاركة ممثلين من رجال الأعمال والصناعة في مناقشة خطط التعليم العالي، والاستثمار في التعليم الجامعي.

(ح) رفع الميزانيات المخصصة للبحث العلمي في الجامعات، وذلك لتوفير الإمكانيات والوسائل المادية، أو البشرية، مع دعم المشاريع البحثية المجتمعية.

(٧) تعقيب . تسعى هذه الدراسة لتحديد الحاجات التنموية لاستقلالية الجامعات السعودية لتفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠، والارتقاء بالتعليم الجامعي في المملكة، وهذه الدراسة مساندة لموضوع البحث في المتغير مشاريع التحول للجامعات السعودية .

س. الدراسة الخامسة عشر.

(١) عنوان الدراسة. نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس (مشروع التعليم الإلكتروني نموذجاً) - د. دعاء محمود جوهر - ٢٠٢٢ م.

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) التعرف على الأسس النظرية المتعلقة بنضج إدارة المشروعات بالجامعات المعاصرة.

(ب) الوقوف على واقع نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس على المستويين النظري والميداني.

(ج) الوقوف على نقاط القوة والضعف المتعلقة بقدرة عملية الدعم المقدم في إطار مشروع التعليم

الالكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظر مسؤولي ومنسقي الأقسام للدعم الفني بالكلية.

(د) التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين مستوى نضج إدارة مشروع التعليم الالكتروني

وتطوير قدرة عملية الدعم المقدم في إطاره بكلية التربية جامعة عين شمس.

(٣) المتغير المستقل . نضج إدارة المشاريع.

(٤) المتغير التابع. مشروع التعليم الالكتروني

(٥) منهجية الدراسة. المنهج الوصفي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات. الإجراءات المقترحة لتحسين مستوى النضج في إدارة مشروع التعليم الالكتروني

بكلية التربية جامعة عين شمس.

(أ) مؤسسة إدارة المشروعات؛ بمعنى توفير منهجية رسمية لإدارة مشروع التعليم الالكتروني على مستوى

الكلية بالتركيز على تطبيق الإجراءات أو المعايير المتعلقة.

(ب) بناء هيكل داعم لمكتب المشروع يحفز على الاتصال الفعال ويسر تحقيق أهداف المشروع بالكلية.

(ج) تطوير خطة شاملة للتعليم الالكتروني على مستوى الكلية بحيث تنسق مع خطة الجامعة المتعلقة

بالتعليم الالكتروني من ناحية، وتوجه احتياجات الكلية والدور الذي تقوم به كل وحدة في استدامة التعليم الالكتروني.

(د) تعزيز ثقافة داعمة لمشروع التعليم الالكتروني على مستوى الكلية.

(هـ) تطوير السياسة المتعلقة بالتعليم الالكتروني بالكلية لتشمل وضع مخطط لزيادة الوعي المعلوماتي

لدى الطلاب.

(و) وضع معايير واضحة ومعلنة للجميع تتعلق بكيفية تخصيص الموارد المتنوعة لتصميم التعليم

الالكتروني وتقديمه وتطويره على مستوى الكلية.

(٧) تعقيب . تناول البحث مفهوم حديث (نضج إدارة المشروعات) في مؤسسات التعليم العالي، وتم الاستفادة

منه في المتغير الثاني لموضوع الدراسة إدارة المشروعات، لم يتضح المتغير الثاني بشكل واضح في الدراسة.

ع. الدراسة السادسة عشر.

(١) عنوان الدراسة. توجهات السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية وفق نظام الجامعات الجديد في

ضوء مؤشرات الريادة العالمية – مها الحربي – ٢٠٢٢م.

(٢) أهداف الدراسة. يهدف البحث إلى تحليل توجهات السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية وفق نظام الجامعات الجديد في ضوء مؤشرات الريادة العالمية وذلك من خلال استعراض نظام الجامعات الجديد من أجل الاستدلال على مؤشرات الريادة في بنود ومواد النظام الجديد.

(٣) المتغير المستقل. توجهات السياسة التعليمية

(٤) المتغير التابع. مؤشرات الريادة العالمية.

(٥) منهجية الدراسة. الوصفي الوثائقي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) يدعم نظام التعليم الجديد معيار الابتكار بوصفه أحد أهم المرتكزات الأساسية لنظام التحول نحو

الجامعات الريادية، وتمثل حجر الزاوية بالنسبة لمشروع التحول نحو الجامعات الريادية،

(ب) يدعم نظام التعليك الجامعي الجديد مؤشر النظام ومؤشر المنافسة ومؤشر الاعتماد بوصفه

مؤشرات أساسية لكل من معياري الكفاءة والفعالية في مشروع التحول نحو الجامعات الريادية.

(ج) يدعم نظام التعليك الجامعي الجديد معيار التدويل بوصفه أحد المكونات الأساسية لمشروع التحول

للجامعات الريادية، وذلك من خلال تعزيز الاستفادة من خبرات الجامعات الدولية في مجال الريادة التعليمية.

(د) يدعم نظام التعليك الجامعي الجديد معيار الأثر بوصفه من مرتكزات مشروع نظام التحول نحو

الجامعات الريادية.

(هـ) تعزيز مواد وبنود لائحة نظام التعليم الجامعي الجديد الاستدامة في التعليم وهي أحد المكونات

الأساسية لمشروع التحول للجامعات الريادية.

(٧) تعقيب . يهدف هذا البحث إلى تحليل توجهات السياسة التعليمية في المملكة وفق نظام الجامعات الجديد

في ضوء مؤشرات الريادة العالمية ، والذي يعد مرجع للمتغير الثاني من موضوع البحث مشاريع التحول للجامعات

السعودية في مدينة الرياض، وكيفية دعم التحول.

ف. الدراسة السابعة عشر.

(١) عنوان الدراسة. جاهزية مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان للثورة الصناعية الرابعة ورؤية عمان

٢٠٤٠ من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية والخبراء – مشاعل الصيعرية/ وجيهة العاني/ خلف العبري – ٢٠٢٢م.

(٢) أهداف الدراسة .

- (أ) الكشف عن واقع جاهزية مؤسسات التعليم العالي للثورة الصناعية الرابعة، ورؤية عمان ٢٠٤٠ من وجهة نظر القيادات العليا فيها والخبراء، وكذلك الهيئة الأكاديمية فيها.
- (ب) الكشف عن مدى تأثير اختلاف سنوات الخبرة والنوع الاجتماعي للهيئة الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي على تصوراتهم حول الجاهزية.
- (٣) المتغير المستقل . جاهزية مؤسسات التعليم العالي.
- (٤) المتغير التابع.الثورة الصناعية الرابعة
- (٥) منهجية الدراسة. المنهج المزدجي (كمي – كيفي).
- (٦) أهم النتائج والتوصيات .
- (أ) التركيز على اكساب الطلبة المهارات المطلوبة في عصر الثورة الصناعية الرابعة كالتفكير النقدي، الابداع، وحل المشكلات، وربط تلك المهارات باحتياجات المجتمع ومتطلباته من خلال انشاء مراكز استشارية بالتعاون مع التعليم العالي ومختلف القطاعات المجتمعية.
- (ب) إعادة تحديث المناهج التعليمية بما يتناسب مع الثورة الصناعية الرابعة من خلال إدخال تخصصات وبرامج التقانة الناشئة، وتطوير أساليب التدريس التي تعزز اكساب الطلبة لمهارات المستقبل.
- (ج) الاهتمام بمهارات ووظائف المستقبل من خلال إنشاء مراكز المهارات مدى الحياة من خلال التدريب الفعلي في المصانع والشركات، والورش والدورات التدريبية.
- (د) نشر التوعية حول الثورة الصناعية الرابعة، ومدى ارتباط أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠ بها من خلال الورش والمحاضرات، والبرامج التدريبية، وبالتعاون مع الصحافة والاعلام ووسائل التواصل الاجتماعي.
- (هـ) تحسين البيئة التعليمية، والعمل على توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في جميع خدمات المنظومة التعليمية، وذلك بإنشاء مختبرات للذكاء الاصطناعي والتقنية الناشئة، والاستفادة من المنصات الرقمية في تسهيل التعليم اللامحدود.
- (و) الاهتمام بتعزيز مهارات اسشراف المستقبل عند قيادات مؤسسات التعليم العالي بالتعاون مع المختصين الدوليين والمحليين في هذا الجانب.

(٧) تعقيب . دراسة تحليلية عميقة لمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وجاهزيتها للثورة الصناعية الرابعة، وتميزت بالتركيز أيضاً على مجتمع الدراسة بحيث شملت أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي، وتعتبر رافد للدراسة موضوع البحث في مشاريع تحول الجامعات.

ص. الدراسة الثامنة عشر.

(١) عنوان الدراسة. ملاءمة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة لاستراتيجياتها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ (جامعة بيشة أنموذجاً) - د. غرم الله العلياني- ٢٠٢٢ م.

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) الكشف عن ملاءمة الهيكل التنظيمي لجامعة بيشة لاستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

(ب) التعرف على متطلبات تحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية في الجامعات الناشئة واستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

(ج) الكشف عن معوقات تحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية في الجامعات الناشئة في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

(د) تقدير تصور مقترح لتحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية للجامعات الناشئة واستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

(٣) المتغير المستقل . الهياكل التنظيمية.

(٤) المتغير التابع. الاستراتيجيات

(٥) منهجية الدراسة. الوصفي التحليلي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) وضع هيكل تنظيمي جديد للجامعة يتلائم مع الوظائف القيادية المستحدثة في متابعة تنفيذ خطة التحول الوطني ورؤية ٢٠٣٠ ، ويتم إقراره من الجهات العليا، لتعزيز الدور القيادي في تأديه مهامه.

(ب) ضرورة استحداث وكالات جديدة للجامعة (مثل وكالة الجامعة لريادة الأعمال) لتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية.

(ج) استقطاب الكوادر البشرية القادرة على تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم.

(د) تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات وفروعها وربطها بالخطط الاستراتيجية وربطها بتقييم الأداء في كافة الكليات والأقسام.

(هـ) ضرورة شمول الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومؤشرات أداء محددة، والمراجعة الدورية لها.

(و) تبني الجامعات الناشئة للجودة والاعتماد المؤسسي من خلال تسخير كافة الإمكانيات والموارد الداعمة له.

(ز) السعي للتنمية المهنية وتنفيذ البرامج التدريبية للقادة في الجامعات ومن بينهم العمداء ورؤساء الأقسام لتحقيق التميز التنظيمي ونشر ثقافة الهيكل التنظيمي المتميز وأبرز العوامل الداعمة له.

(ح) تحويل الهيكل التنظيمي البيروقراطي السائد للجامعات إلى هيكل تنظيمي مسطح الذي يسمح باللقاء والتواصل بين كافة العاملين في الجامعة بأكملها وعلى كل المستويات.

(٧) تعقيب . هدف هذا البحث إلى الكشف عن ملائمة الهيكل التنظيمي لجامعة بيشة لاستراتيجيتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وتقديم تصور مقترح لتحقيق الملائمة في ضوء رؤية ٢٠٣٠، ويعتبر مُدخل جيد لموضوع البحث وخاصة في المتغير الثاني مشاريع التحول.

ق. الدراسة التاسعة عشر.

(١) عنوان الدراسة. تصور مقترح لتحقيق الابتكار في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ - د
شيخة الرشيدى - ٢٠٢٢ م.

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) تأصيل فكري لمفهوم الابتكار المؤسسي وأهميته.

(ب) تشخيص جوانب القوة والضعف في الابتكار المؤسسي بالجامعات السعودية.

(ج) تحديد أهم توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية.

(د) تقديم تصور مقترح لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

(٣) المتغير المستقل. الابتكار المؤسسي

(٤) المتغير التابع. الجامعات السعودية

(٥) منهجية الدراسة. المنهج الوصفي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) حث الجامعات السعودية على تطبيق التصور المقترح والاستفادة منه في تعزيز الابتكار المؤسسي فيها ووضعها محل التنفيذ.

(ب) حث الجامعات على نشر ثقافة الابتكار المؤسسي من خلال عقد الندوات والمؤتمرات العلمية لزيادة وعي منسوبيها بأهمية تطبيق الابتكار المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية.

(ج) إجراء دراسة مقارنة بين بعض الجامعات السعودية وبعض الجامعات العالمية المعززة للابتكار المؤسسي.

(د) إجراء دراسة لمعرفة أثر تطبيق الابتكار المؤسسي بالجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية.

(٧) تعقيب . الدراسة تسلط الضوء على مفهوم الابتكار المؤسسي وأهميته ، وتتماشا مع جهود المملكة في تطوير التعليم وتوجهات رؤية ٢٠٣٠ ، وتم الاستفادة منها في تحليل واقع الجامعات السعودية وتوجهاتها المستقبلية.

ر. تعقيب على عموم الدراسات السابقة.

(١) من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن تسع دراسات ركزت على المتغير الأول في الدراسة الثقافية التنظيمية وأهميتها في المؤسسات وكيفية إدارة التغيير وقياس الثقافة التنظيمية، بينما سبع دراسات ركزت على إدارة المشاريع وتطوير الجامعات وفق نظام الجامعات الجديد وبما يتلائم مع رؤية ٢٠٣٠.

(٢) اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة من حيث جمع المتغيرين ، وحسب علم فريق البحث لا يوجد دراسة تناولت المتغيرين معاً (الثقافة التنظيمية وإدارة مشاريع التحول في مستوى التعليم العالي) ، بالإضافة إلى الحدود الزمانية والمكانية حيث تم تضيق الدائرة إلى الجامعات الموجودة في مدينة الرياض.

(٣) أما أوجه الاستفادة ؛ فمثلت في إثراء الإطار النظري للدراسة، والاطلاع على منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها وصياغة الأهداف والتساؤلات والفرضيات، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وأخيراً الاستفادة منها في النتائج والتوصيات التي توصلت لها.

ويمكن في ضوء ما سبق تحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة كما يوضحه الشكل التالي:

متغيرات الدراسات السابقة

- (١) قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية .
- (٢) الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة في جامعة الحدود الشمالية.
- (٣) الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات .
- (٤) أثر الثقافة التنظيمية باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (O.C.A.I) على تحسين الأداء التنظيمي.
- (٥) الثقافة السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.
- (٦) الثقافة التنظيمية وعلاقتها برأس المال الفكري للتميز بالأداء وكسب ميزة تنافسية.
- (٧) الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة.
- (٨) الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- (٩) مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية.
- (١٠) دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.
- (١١) واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتنظيم التنظيمي.
- (١٢) علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية.
- (١٣) متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠).
- (١٤) الاحتياجات التنموية لاستقلالية الجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠.
- (١٥) نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس.
- (١٦) توجهات السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية وفق نظام الجامعات الجديد في ضوء مؤشرات الريادة العالمية
- (١٧) جاهزية مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان للثورة الصناعية الرابعة ورؤية عمان ٢٠٤٠.
- (١٨) ملاءمة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة لاستراتيجياتها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- (١٩) تصور مقترح لتحقيق الابتكار في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

ما يميز الدراسة الحالية

- (١) قياس الثقافة التنظيمية الحالية لجامعة الدفاع الوطني.
- (٢) قياس الثقافة التنظيمية المرغوبة لجامعة الدفاع الوطني.
- (٣) قياس الفجوة بين الثقافتين الحالية والمرغوبة.
- (٤) متطلبات التحول من الثقافة التنظيمية الحالية للمرغوبة

الشكل رقم (١) تصميم الباحثين مقارنة متغيرات الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

٩. المنطلقات النظرية للدراسة.

في هذا الإطار يتم تناول الجوانب النظرية المختلفة للثقافة التنظيمية، وكذلك الجوانب النظرية المختلفة لإدارة مشاريع التحول، وذلك كما يلي:

أ. مفهوم الثقافة التنظيمية.

عرّف (Quinn & McGrath : ٥٤٤, ١٩٨٥) الثقافة التنظيمية بأنها ثقافة عقلانية اجتماعية وثقافة تطويرية وثقافة هيكلية. ووصفها (هيجان، ١٩٩٢ : ١٢) بأنها تعبير عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد. وعبر عنها (القريوتي، ٢٠٠٠ : ٢٨٦) بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهمًا عامًا بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه. وأشار (Schein : ١٠, ٢٠٠١) على أنها الطقوس السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة، وهذه الطقوس تظهر ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل والقيم السائدة داخل المنظمة والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة والمناخ داخل المنظمة.

ووصفها (العطية، ٢٠٠٣ : ٣٢٦) على أنها نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى. ويشير (الفرحان، ٢٠٠٣ : ١٦) أن Sehenn عرفها على أنها نموذج من الافتراضات الأساسية تُخترع وتُكتشف وتُطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. ولها مصداقية معتبرة وتعلم الأعضاء الجدد لتكون أساسًا معتبرا من الوعي والإدراك والتفكير. ويشير (حريم، ٢٠٠٤ : ٣٢٨ - ٣٢٧) إلى أن Kurtlewin وصفها بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

ويرى (عبيسات، ٢٠٠٥ : ١٤) أنها مجموعة من القيم والعادات والاعتقادات وقواعد السلوك والمعايير التي تحتكم لها المجموعة، بالإضافة إلى التطورات الذهنية التي يبنها الأفراد عن منظماتهم. كما يشير إلى أنها مجموعة خصائص ترتبط بثقافة المنظمة، وهذه الخصائص ليست شاملة، ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة. ويشير (العميان، ٢٠٠٥ : ٣١١) إلى أن Wheelen عرّفها على أنها مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك

بها أعضاء المنظمة، وأن Shermer born عبر عنها على أنها نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك فيها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنطقة الواحدة.

ووصفها (الهيبي، ٢٠٠٥ : ٢٥) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة؛ لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صحيح أو خطأ، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تُعد الثقافة التنظيمية ميزة تنفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، أي أنه من الممكن أن تكون لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة دون غيرها. ويشير (صباح، ٢٠٠٨ : ٦) إلى أن "كيرت لوين" عرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم.

ويشير (٤٢٥ : Francois, ٢٠٠٦) إلى أن "شين" عرفها بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتهم للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها. ووصفها (عصفور، ٢٠٠٨ : ٤٧) بأنها بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء. ويوضح (حافظ، ٢٠٠٤ : ١٤-١٥) أن (Moorhead & Criffin, ١٩٩٥) عرفها بأنها مجموعة من القيم السائدة التي تساعد العاملين في المنظمة على فهم التصرفات والأعمال المقبولة والأعمال والتصرفات غير المقبولة.

ب . إدارة مشاريع التحول.

إدارة المشاريع عبارة عن تطبيق أساليب وعمليات ومهارات وخبرات لتحقيق أهداف المشروع ذلك للحصول على نتائج معينة وفقاً لفترة زمنية وميزانية محددة مسبقاً .

كما يمكن القول بأن إدارة المشاريع هي عملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع مثل الوقت ، التكاليف، الموارد البشرية ، والمهام وذلك للحصول

ولقد تعددت تعاريف إدارة المشاريع كما يلي :

- أشار إليها كل من "Morris و Hough" على أنها: نشاطات إدارية تقوم بتحديد الأهداف والاحتياجات واعداد الميزانيات الخاصة بالمشروع، ومتابعة الإجراءات التي تتم وتقييمها من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمشروع بالكفاءة المطلوبة وبفاعلية أكثر.

- فيما يرى "Wirth و Tylor" أن إدارة المشروع: هي التطبيق الفعلي واتباع الأساليب والإجراءات الفعلية للتطبيق من خلال توظيف المعارف والمهارات والأدوات في مشروع معين، لتحقيق الغاية أو الهدف الأساسي للمشروع، وتنفيذ المخطط له قبل البدء فيه.

- كما ويعرف "Heldman" إدارة المشاريع بأنها علم وفن يتطلب كفاءة مرتفعة وإدارة متفوقة تتضمن الأساليب والإجراءات كالتخطيط والتنظيم والتوجيه هدفها استخدام إمكانيات وموارد المشروع لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة محددة بفترة زمنية معينة، ويديرها مدير يقوم بالتخطيط والتوجيه، لضمان سير العمل كما خطط له، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

- ويعرف "الدليل المعرفي لإدارة المشاريع" إدارة المشاريع بأنه: تطبيق لكل من المعرفة والمهارات والتقنيات على أنشطة المشروع، من أجل تلبية حاجات وتوقعات وأهداف المؤسسة المنفذة لتلك المشروع. ١

- ويعرف "خير الدين" إدارة المشروع على أنه: علم وفن حل المشكلات ضمن الوقت المحدد مسبقا وباستخدام الموارد المتاحة. ٢

المتغير الأول

الثقافة التنظيمية

المتغير الأول : الثقافة التنظيمية

١. التمهيد. تعتبر المنظمات مثل الأفراد يحركها قيم واتجاهات وعادات واعتقادات مكتسبة من البيئة المحيطة، إذ لكل منظمة ثقافتها الخاصة المختلفة عن غيرها من المنظمات ، والتي يجب عليها الاهتمام بها لتحقيق أهدافها، فنرى المنظمات في القطاعين الحكومي والخاص تسعى على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاهتمام بالثقافة التنظيمية والتي تعتبر عنصر مؤثر في سلوك وقيم المنظمة وبالتالي في السلوك التنظيمي للعاملين، وزاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة وخاصة في مؤسسات التعليم العالي وذلك تزامناً مع متطلبات السوق المتجددة ومهن المستقبل، والتطور الكبير في التقنية والمنافسات الكبيرة بين هذه المؤسسات في الترتيب العالمي وأخيراً تأثير رؤية (٢٠٣٠) على مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. لقد أشارت كثير من الدراسات السابقة على تأثير الثقافة التنظيمية في السلوك التنظيمي للعاملين وفي الإنتاجية وتحقيق الخطط طويلة المدى التي تطمح لها المنظمة، وهذا ما سنتناوله في هذا المحور عن الثقافة التنظيمية وكل ما يتعلق فيها من الجانب النظري لتكون صورة واضحة وفهم مشترك قبل الانطلاق للدراسة التطبيقية وقياس الثقافة التنظيمية.

٢. مفهوم الثقافة التنظيمية. تعددت التعاريف للثقافة التنظيمية وحتى يمكن توضيح المفهوم بشكل عام يحتاج أن نأخذ كل كلمة على حدة في الثقافة التنظيمية ، فالثقافة بصورة عامة "مرتبطة بجماعة من الأفراد أو مجتمع أو شعب يشغلون حيزاً جغرافياً اجتماعياً ونفسياً يمثل البيئة أو بعد المكان خلال زمن يسمح بظهور سلوكيات وخصوصيات ثقافية لدى مجموعة من الأفراد" (بكر، ٢٠٠٣) (ص ١١٨) هذا من جهة في توضيح معن الثقافة . ومن جهة أخرى فإن (بكر، ٢٠٠٣) "المنظمة هي وسيلة بشرية لإشباع حاجاته ورغباته وتحقيق طموحاته تظهر في شكل نماذج وأنظمة وقوانين وأهداف واستراتيجيات يقوم بها جماعة أو مجموعة من الأفراد في مجال خاص" (ص ١١٩). وقد وردت الكثير من التعاريف للثقافة التنظيمية كما في الجدول التالي:

الباحثين	التعريف
(jones, 1992)	يدل على الروح العام والشامل للمنظمة من حيث خصائصها، وعناصرها النفسية، والهيكلية والتي تؤثر على مفاهيم وتصورات وسلوكيات الموظفين، كما أن لكل منظمة ثقافة تنظيمية تميزها دون غيرها وتؤثر على أفرادها والأداء العام لها، ويقف وراء هذه الثقافة مجموعة من القيم، والمعتقدات والمبادئ المتعلقة بالموظفين والتي يعبر عنها في هيكل وممارسات الإدارة، ويظهر جلياً ذلك في جميع مستويات المنظمة.
(Taormina, 2008)	هناك صعوبة في تحديد تعريف مناسب للثقافة التنظيمية إلا أن علماء الاجتماع قد أجمعوا على وضع تعريف عمل للثقافة التنظيمية بوصفها المواقف، القيم، والمعتقدات، والسلوكيات التي يتم مشاركتها من قبل مجموعة معينة من الناس.
(Sharifirad, 2012)	أشار إلى عدة تعريفات منها : - تعريف إلدريدج وكرومي (١٩٧٤) بأنها (التكوين الفريد من المعايير، القيم، المعتقدات، وطرق التصرف التي تميز طريقة انجاز الأفراد والجماعات للأمور). - تعريف شاين (١٩٨٥) حيث عرفها (نمط من الافتراضيات الأساسية التي أُخترعت وأُكتشفت ووطورت من قبل مجموعة معينة، كما أنها تعلم كيفية معالجة المشاكل المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتم العمل عليها بشكل كاف لتكون صالحة، ومن ثم تعليمها لأعضاء جدد، كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس في كل ما له علاقة بهذه المشاكل). - تعريف فورنهام وجانتر (١٩٩٣) حيث عرفها بأنها (المعتقدات الشائعة والمواقف والقيم الموجودة بالمنظمة، وبشكل أبسط هي الطريقة التي تؤدي بها الأمور).

- كوكليت وآخرون (٢٠٠٩) حيث عرفها بأنها (المعرفة الاجتماعية المشتركة داخل المنظمة والمتعلقة بالقواعد والمعايير والقيم التي تشكل اتجاهات وسلوكيات موظفي المنظمة).	
أن أدبيات السلوك التنظيمي قدمت عدة تعريفات مقترحة للثقافة التنظيمية منها تعريف كيلمان وآخرون (١٩٨٥) حيث عرفها بأنها " الفلسفات، الأيدلوجيات، والقيم، والافتراضات، والمعتقدات، والتوقعات، والاتجاهات، والمعايير المشتركة والتي نجعل المنظمة متماسكة مع بعضها). وأيضاً عرفها يوتال (١٩٨٣) بأنها (نظام القيم المشتركة ، والمعتقدات، والتي يتفاعل من خلالها أفراد المنظمة والهيكل التنظيمي ونظان الرقابة لانتاج معايير سلوكية)	(Lund, 2003)
هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة التي توجه وتتحكم في سلوك العاملين بها، وتؤثر في أدائهم وتميز منظمة عن أخرى.	(العباسي، ٢٠١٦)

الشكل رقم (٢) تصميم الباحثين أبرز تعاريف الثقافة التنظيمية

وبالنظر إلى التعاريف السابقة ندرك تشابهاً إلى حد كبير وتتلخص في ثلاث أبعاد وهي أولاً السلوك (قيم ومعتقدات المشتركة والمعايير والاتجاهات) ثانياً العاملين، وثالثاً المنظمة، وبالتالي السلوك تؤثر في العاملين لتشكل ثقافة تنظيمية لكل مؤسسة مستقلة بحد ذاتها.

٣. أهمية الثقافة التنظيمية. يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي :

أ. تلعب الثقافة التنظيمية دور مهم في رسم وتعيين حدود المنظمة، وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط، وبهذا تظهر الثقافة كأحد هوامل الثبات والتميز عن المحيط الخارجي. وفي هذا المجال يؤكد (Porter) على أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة باعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية (هامل، ٢٠٢٢).

ب. أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية المتخصصة، ومنها أبحاث ودراسات كل من :

ج. (Peters and Weterman, Deal And Kennedy) على وجود علاقة بين الأداء المتميز والثقافات القوية السائدة داخل الشركات، بمعنى أن الشركات الأكثر نجاحاً وفعالية هي الشركات التي تمتلك ثقافة قوية (بلكبير، ٢٠١٣).

د. زيادة إحساس بالتاريخ: الثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة (ابتسام ،١، ٢٠١٩). ويبرز هذا الشعور في مؤسسات التعليم العالي من خلال اساتذتها وكذلك خريجيها الذين تقلدوا مناصب عالية، كما تبرز أيضاً في المؤسسات العسكرية والعمليات التي خاضوها وأبطالها وشهداءها.

هـ. تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الفرد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض (هدى، ٢٠١٧).

و. إيجاد شعور بالوحدة. حيث توحد الثقافات السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز. (ابتسام ،١، ٢٠١٩) "فهي تعمل بمثابة الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل" (حريم، ٢٠٠٤).

ز. زيادة التبادل بين الأعضاء ويأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات (ابتسام ،١، ٢٠١٩).

ح. نمو الغرض العام للمنظمة عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة. فهي تعزز استقرار النظام بالتنسيق والتعاون بين أعضاء المنظمة والشعور بهوية مشتركة والتزام متكامل (يوسف، ٢٠١٦).

ط. تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته: أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. (هامل، ٢٠٢٢)

ي. إن الثقافة التنظيمية تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة، وتعتبر هذه الوظيفة ذات خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً. فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات (هامل، ٢٠٢٢).

ك. ميزة تنافسية للمنظمة بتأكيدھا على سلوكيات إيجابية كالتفاني والابتعاد عن الروتين والبيروقراطية (عبدالله، ٢٠١٦).

ل. تعزز استقرار النظام حيث تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام (بكر، ٢٠٠٣).

٤. خصائص الثقافة التنظيمية. تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وهي كونها (بكر، ٢٠٠٣):

أ. نظام مركب: حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) وجانب سلوكي (العادات والتقاليد والممارسات العملية والمراسيم) بالإضافة إلى الجانب المادي (تشمل المباني والأدوات والمعدات).

ب. نظام متكامل: فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فهي تغير يطرأ على أحد الجوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

ج. نظام تراكمي (مستمر ومتصل): حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق وتفاعل في هذه الأخيرة.

د. نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

هـ. لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.

و. وفي المقابل نجد "روبن جودي" قد انطلق من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام المعاني المشتركة التي توجه العاملين وتميز منظماتهم عن المنظمات الأخرى، وبناء على هذا شكلت هذه النظرة أساس البحث عن سبعة خصائص أولية يستدل من خلالها على جوهر الثقافة المنظمة، وهذه الخصائص هي: (إبراهيم، ٢٠١٢)

ز. الابداع وأسلوب التعامل مع الخطر: تشجع العاملين لأن يكونوا مبدعين ومبتكرين.

ح. الاهتمام بالتفاصيل: تصف كخاصية درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.

ط. توجه النتيجة: درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.

ي. توجه الأفراد: الإدارة تتخذ قراراتها آخذة بعين الاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

ك. توجه الفريق: تنظيم أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.

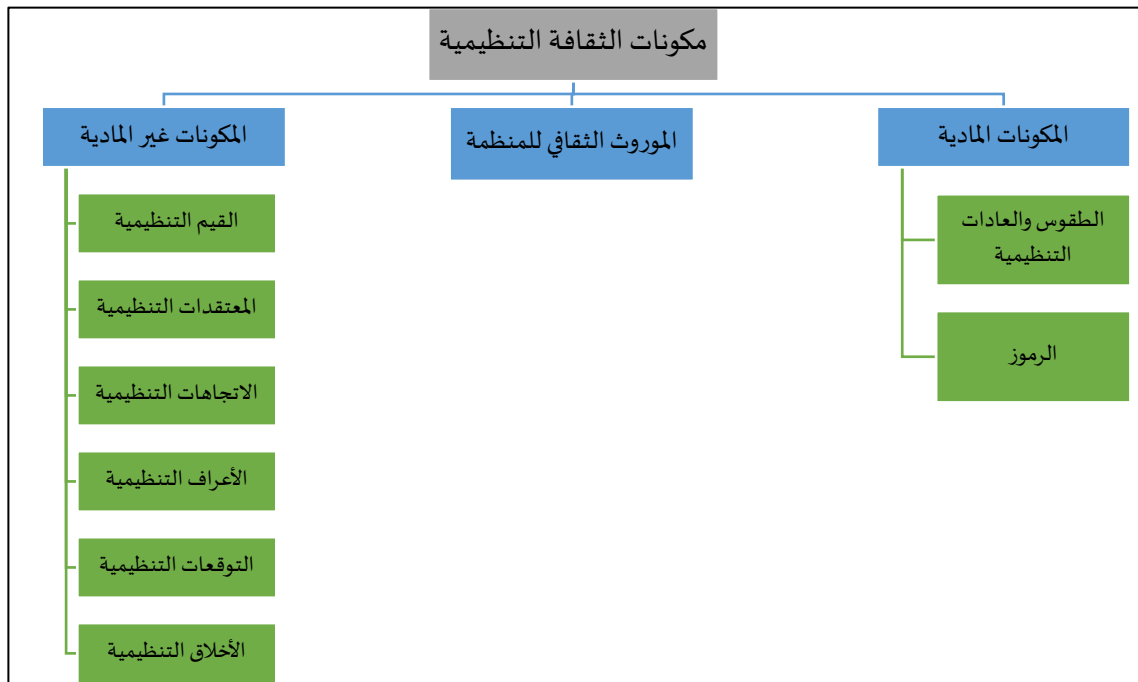
ل. العدائية: درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلا من أن ينجز الأعمال بيسر وتعاون.

م. الاستقرار: تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها على المحافظة لتحقيق نسبة نمو ثابتة.

هـ. مكونات الثقافة التنظيمية. تتشكل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة وفق مجموعة من المكونات وقد قامت

الدراسة بتحليل العديد من الدراسات والأدبيات التي تناولت تلك المكونات ولخصتها في الشكل التالي:

الشكل رقم (٣) مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: د فادي السيد العباسي. (٢٠١٦). ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية

وباستقراء الشكل السابق يتضح أن الثقافة التنظيمية تتشكل في ضوء المكونات التالية: (العباسي، ٢٠١٦)

أ. المكونات المادية، وتتضمن المكونات الفرعية التالية:

(١) الطقوس والعادات التنظيمية، وتتضمن الأحداث والأنشطة التي يمارسها المنظمة وتعكس القيم المثالية التي تحكم العلاقات داخل المنظمة وتزيد عمقاً وترابطاً وتكاملاً وزيادة الشعور بالانتماء، ومنها على سبيل المثال احتفالات الترقية وتكريم الموظف المثالي، واستقبال الموظفين الجدد، وتكريم المتقاعدين، واللقاءات الأسبوعية غير الرسمية، والتحضير للاجتماعات وإدارتها.

(٢) الرموز، تأتي في شكل لون أو صورة أو حركة تعبر عن معاني تسعى المنظمة لإبرازها وترتبط بقيمها وتظهر في شكل أشياء وأفعال كشعار المنظمة، وشكل المباني، والمكاتب، ونوع الأثاث، وطرق اللبس.

ب. الموروث الثقافي للمنظمة، وتتمثل في المواقف والأحداث الإيجابية والسلبية التي مرت بها المنظمة، فالإيجابية تسعى المنظمة لإبرازها كعامل محفز للأفراد، أما السلبية فتحاول المنظمة استبعادها من ذاكرتها بعد اشتقاق الدروس المستفادة منها لتفادي تكرارها مرة أخرى.

ج. المكونات غير المادية، وتتضمن المكونات الفرعية التالية:

(١) القيم التنظيمية، فالقيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب أو ما هو جيد أو غير جيد، أو ما هو مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية، فهي عبارة عن معايير توجه سلوك الأفراد في بيئة العمل وتحكم التصرفات والممارسات الإدارية المختلفة، فهي الدستور أو المرجع المعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمنظمة، والذي يسمح بتصوير القرار وإدراك السلوكيات الحسنة من السيئة، كما تتيح القيم التنظيمية لكل فرد في المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها، وتنقسم القيم التنظيمية إلى نوعين هما :

(أ) القيم النهائية (Terminal Value) وهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تتبنى

المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية مثل التمييز، الإبداع، الجودة، الربحية.

(ب) القيم الوسيطة (Instrumental Value) والتي تعبر عن السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على

نشره بين العاملين ومن أمثلته: الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليده العمل.

(٢) المعتقدات التنظيمية، فالمعتقدات عبارة عن الأفكار المشتركة المتعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية،

كما أننا أفكار يحملها الفرد، ويمكن تعريفها، وهي بسيطة، وقابلة للنقاش، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن

أفكار مشتركة بين العاملين في المنظمة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجازهم للعمل

والقيام بالمهام التنظيمية، ومنها المشاركة في صنع القرار والعمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي، وعلى الإدارة الفعالة تعزيز وتنمية وتقوية المعتقدات الإيجابية كالولاء التنظيمي، والسعي للتخلص من المعتقدات السلبية كالأنانية وغيرها.

(٣) الاتجاهات التنظيمية، تعبر عن التوجه أو الاستعداد المسبق للتصرف بطريقة معينة قد اكتسبها الفرد خلال تنشئته الاجتماعية، وتتغير الاتجاهات بتغير الظروف، والخبرات والتعليم، والتدريب، وعى إدارة المنظمة تغير الاتجاهات السلبية للعاملين إلى اتجاهات إيجابية تخدم أهداف المنظمة وذلك عن طريق الدورات التدريبية والتعليمات واللوائح.

(٤) الأعراف التنظيمية، عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدها، أو عدم فائدها، أو فاعليتها، أو عدم فاعليتها، وفيما يخص الأعراف التنظيمية عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها نعايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومنها التزام المنظمة بعدم تعيين الأب وابنه في نفس المنظمة، وعادة ما تكون غير مكتوبة إلا أنها واجبة الاتباع والتنفيذ؛ بحيث تسود ويتزم بها الجميع.

(٥) التوقعات التنظيمية، عبارة عن تعاقد سيكولوجي غير مكتوب، فهي مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة من أفرادها، بحيث تتوفر البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي الذي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية، ومنها توقعات الرؤساء من المرؤسين، والمرؤسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير، والاحترام المتبادل بينهم جميعاً

(٦) الأخلاقيات التنظيمية، تعد مكوناً رئيسياً لمكونات الثقافة التنظيمية، فهي تتضمن قيم وطرائق التفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة والأطراف الخارجية، وتنقسم الأخلاقيات إلى التالي:

- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع.
- أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة.
- أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

٧. أنواع الثقافة التنظيمية. تعددت وتنوعت أنواع الثقافة التنظيمية، إذا قسمها كامرون (Cameron, 2003)

إلى أربعة أنواع تتمثل في الثقافة الرسمي، وغير الرسمية، والتسويقية، والأدھوقراسية. وأشار (علي) (فرج،

٢٠٠٥) إلى أربعة أنواع هي الثقافة: الرجل القوي، والعمل الجاد، والمراهنه، والعمليات. وحددها (صباح (ترغيني، ٢٠٠٨) بثمانية أنواع هي: الثقافة البيروقراطية، والإبداعية، والمساعدة، والعمليات، والمهنة، والدور والضعيفة، والقوية. وقسمها (المربع) (سعد، ٢٠٠٨) إلى عشرة أنواع هي: (الثقافة البيروقراطية، والإبداعية، والمساندة، والعمليات، والمهمة، والنفوذ، والوظيفة أو العمل، والفرد، والملاءمة). ويشير (الكيلاني وأبو النادي) (فؤاد، ٢٠١٠) إلى أربع أنواع هي (ثقافة الدور، والمهام، والفرد، والقوة).

ولتعدد هذه الأنواع وتنوعها سيتم توضيح الأنواع التالية: (أحمد، ٢٠١٩)

أ. الثقافة الرسمية: هي القيم والقوانين والإجراءات المعيارية المعيارية للعمل، والتي يضعها المدراء ويحرصون على أن تكون منظمة ومنسقة وواضحة لجميع العاملين لكي يعملوا على تطبيقها.

ب. الثقافة غير الرسمية: تتمثل في الولاء، والالتزام الشخصي، والعمل، والتربية الشاملة، والإدارة الذاتية، والتأثير الاجتماعي في بيئة العمل.

ج. الثقافة البيروقراطية: هي قافة تحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً ومنسقاً، يكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي، وتقوم على أساس التحكم والالتزام.

د. الثقافة الإبداعية: تتميز هذه الثقافة بتوفير بيئة تنظيمية مساعدة للعمل، حيث يتصف أفرادها بالمغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

هـ. الثقافة المساعدة: تتميز بالعمل الجماعي، إذ يسود بيئة العمل التنظيمية الثقة والمساواة والتعاون والتركيز والجانب الإنساني.

و. ثقافة العمليات: تركز على طريقة انجاز العمل، وليس على النتائج المحققة، أي لا تركز على التغذية العكسية وإنما على العمليات المنجزة، وعليه يسود في هذه الثقافة الحيطة والحذرين الأفراد العاملين الذين يعملون على حماية أنفسهم من خلال الاهتمام بالتنظيم وبأدق تفاصيل العمل، وإن العمل في هذه الثقافة رد فعل طبيعي لغياب التغذية العكسية، وإن الأفراد المتميزين هم الأفراد الملتزمون بالقواعد واللوائح، وغالباً ما تكون في المنظمات الحكومية وبعض البنوك وشركات التأمين، إذ يعملون على تغطية الأخطاء وتأمين النفس والحماية، ويميل الأفراد العاملون فيها للقاءات غير الرسمية والتحدث في أمور العمل وخاصة الأخطاء وكيفية تغطيتها.

ز. ثقافة المهنة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، إذ تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

ح. ثقافة الدور: تهتم هذه الثقافة بنوع التخصص الوظيفي والأدوار وتركز على القواعد والأنظمة، لكونها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.

ط. الثقافة الضعيفة: هي ثقافة لا يتم اغتنامها بقوة ولا تحظى بالقبول والثقة بين الأفراد العاملين، وتفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والتوافق مع أهدافها وقيمها.

ي. الثقافة القوية: تمثل رابط متينة تربط عناصر البيئة التنظيمية ببعضها البعض، وتساعد على توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة، كما تساعد على إزالة الغموض وحالات عدم التأكد بفاعلية بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها.

وفي هذه الدراسة انطلقنا من أربعة أنواع رئيسية للثقافة التنظيمية وهي التي تم تصميم الاستبانة وهي كالتالي: (داوود، ٢٠٢١)

-ثقافة القبيلة: يتكون هذا النمط من الثقافة نتيجة تفاعل بعد التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة وبعد التميز والمرونة، وتتمثل الافتراضات الأساسية في تهيئة المناخ المناسب الذي يمكن من خلاله تمكين العاملين، ويتحقق ذلك بالتأكيد على قيم العمل الجماعي والمشاركة وأسلوب إداري يقوم على الود والوئام وقيادة أبوية محفزة وموجهة، وتؤكد المنظمة في توجيهها الاستراتيجي على تنمية قدرات العاملين، ويتمثل معيار النجاح في تحقيق رضا العاملين مع تهيئة المناخ الملائم لذلك.

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

-ثقافة السوق: يتكون هذا النمط من الثقافة نتيجة تفاعل بعد التركيز على البيئة الخارجية للمنظمة وبعد الاستقرار والضبط وتتمثل الافتراضات الأساسية في وجود عديد من المتغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة الخارجية،

لذا تسعى المنظمات إلى تعظيم مركزها التنافسي من خلال تبني مجموعة ممن الاستراتيجيات الهجومية مثل التوسع الجغرافي، والتغلغل السوقي، فتح أسواق جديدة، قيادة السوق، تحدي المنافسين، وذلك من خلال فلسفة إدارية تقوم على الإدارة بالنتائج، وأسلوب إداري يقوم على بث روح المنافسة في نفوس العاملين، وتؤكد المنظمة في توجيهها الاستراتيجي على المنافسة وتحقيق الأهداف، ويتمثل معيار النجاح بالقدرة على المنافسة وزيادة الحصة السوقية.

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

٨. وظائف الثقافة التنظيمية. تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف رئيسية منها: (إبتسام أ.، ٢٠١٩)

أ. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

ب. تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

ج. تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

د. تشجيع السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

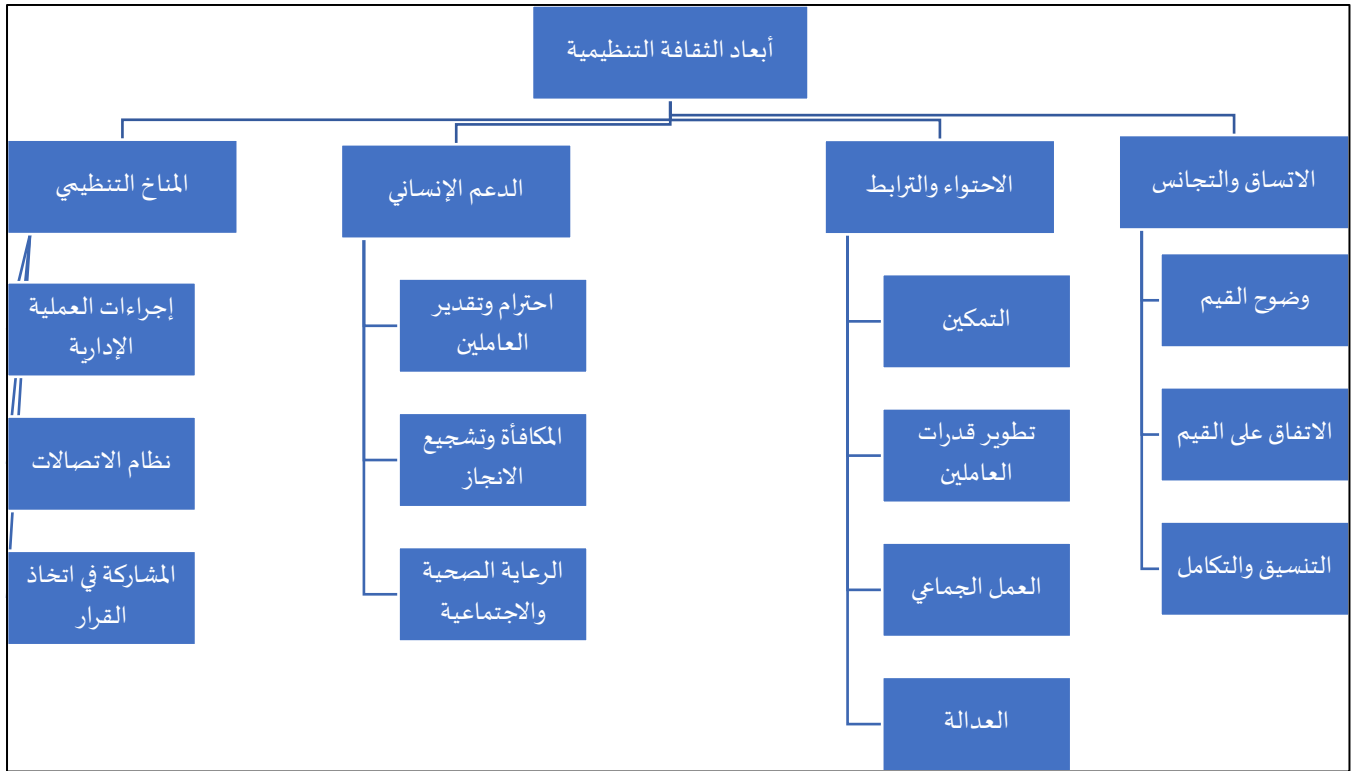
هـ. لها دور في تعريف الحدود، إذ أنها تخلق الاختلافات بين المنظمة والآخرين.

و. تساعد على توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين.

٩. أبعاد الثقافة التنظيمية. أوضحت دراسات (محمد م.، ٢٠١٢) (عبدالقادر، ٢٠١٠) أبعاد الثقافة

التنظيمية، ويمكن تلخيصها في التالي:

الشكل رقم (٤) أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: تصميم الباحثين

أبعاد الثقافة التنظيمية

أ. الاتساق والتجانس بين القيم التي يعتنقها أفراد المؤسسة. ويتطلب ذلك أن تكون القيم واضحة الهدف وسهلة الفهم، ومتوافقة فكرياً مع قيم وسلوك العاملين، وثابتة وواقعية وتعزز الأداء الذي يحقق أهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء، كما يجب أن تحافظ على هوية المؤسسة، وإثارة دافعية العاملين والمحافظة على سلوكهم الإيجابي، فضلاً عن الاتفاق بين قيم ومعتقدات العاملين وقيم ومعتقدات المؤسسة، والتأكيد على توافق القيم التي تمارسها المنظمة بالفعل مع قيمها المعلنة والمنشورة والموثقة في رسالتها، ويعمل على تحقيق التنسيق والتكامل الفعال بين القيم والمعاني المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المؤسسة يسير في اتجاه وهدف واحد.

ب. الاحتواء والترابط لجميع أفراد المؤسسة. من خلال توفير بيئة عمل قادرة على جعل الفرد أكثر احتواءاً لوظيفته وأكثر ارتباطاً بعمله ومؤسسته، والعمل على دمج فكر وعواطف الفرد بعمله بحيث يشعر أن عمله جزءاً من حياته، وأن عمله جزء مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة، فالاحتواء يولد لدى العاملين

توجهاً إيجابياً نحو المؤسسة وقيمها، فضلاً عن كونه وسيلة فعالة لدفع الأفراد إلى إخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل.

ج. الدعم الإنساني. ومراعاة العلاقات الإنسانية بين العاملين، من خلال الحرص على تلبية احتياجاتهم، واحترامهم وتقديرهم، وتشجيعهم على الإنجاز وتحقيق الرغبات والطموحات الشخصية للعاملين، وتوفير الرعاية الصحية المناسبة للعاملين وأسرهم، وكذلك مختلف أوجه الرعاية الاجتماعية ومساعدتهم في حل مختلف مشكلاتهم.

د. المناخ التنظيمي والعمليات التنظيمية. التي توضح الأسلوب الذي تتعامل به المؤسسة مع أفرادها بدءاً من إجراءات العملية الإدارية من حيث التخطيط والتنظيم، والإشراف والمتابعة، والتقويم، ومروراً بنظام الاتصالات الذي يحمل معاني روح الأخوة والتعاون وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاته، بما يرسخ لثقافة تنظيمية إيجابية ومحفزة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول، وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتفويض السلطات والصلاحيات والحرص على خلق المناخ التنظيمي المتوافق مع القيم المعلنة للمؤسسة.

٩. مستويات الثقافة التنظيمية. تتمثل مستويات الثقافة التنظيمية فيما يلي (توهامي، ٢٠١٣):

أ. المستوى الأول. ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد والاحتفالات والشعائر داخل التنظيم والقصص والطقوس.

ب. المستوى الثاني. ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

ج. المستوى الثالث. ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

١٠. مصادر الثقافة التنظيمية. للثقافة التنظيمية مصادر عديدة يمكن تحديدها بما يلي (ابتسام، ٢٠١٩):

أ. العادات والتقاليد والأعراف. تؤثر العادات والتقاليد والأعراف وتنعكس على شخصيات أفراد المجتمع وتحديد أنماط سلوكهم.

ب. الطقوس والاحتفالات والمناسبات. أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات الوطنية والقومية وكذلك المناسبات الإدارية في بعض المنظمات.

ج. قصص التراث. التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر والدروس المستفادة من مواجهة المشكلات.

د. المجاز والطرائف والنكت والألعاب. أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتحقيق صراعات وضغوط العمل .

هـ. البطولات والرموز الاجتماعية. قصص وسيرة القادة في المجالات الساسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية الذين يقتدى بهم في المنظمات.

و. القصص والحكايات. تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

ز. اللغة. هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتعاور اللغوي المعمول. (موسى خليل: الإدارة المعاصرة – المبادئ الوظائف الممارسة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

كما يصنف بعض الباحثين مصادر الثقافة التنظيمية كما يلي (رقية، ٢٠١٩/٢٠٢٠):

أ. ثقافة المجتمع. تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة في المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخلها، ويتضح من ذلك أن الثقافة التنظيمية لا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة الوطنية الموجودة في الدولة التي تنشأ فيها، فالأهم لها سمات ثقافة واجتماعية محددة تكتسبها على مر السنين.

ب. طبيعة العمل أو قطاع النشاط. يوجد تشابه بين الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلاف الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها مقننة في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، ونوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط. ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك

أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها، مما يجعلنا نلاحظ تشابه كبير بين المنظمات التي تنتمي إلى نشاط أو قطاع أعمال نفسه.

ج. الشخصية وقيم الرواد والمؤسسون. تمثل مرحلة التأسيس أولى مراحل حياة المنظمة وتستمد قيمها وأسسها الثقافية من معتقدات وقيم مؤسسها. فأى مؤسسة تنشأ انطلاقاً من وجود شخص لديه فكرة عن مشروع معين، ويملك وسائل مادية وبشرية وهدف محدد يريد تحقيقه، هذا الشخص هو المؤسس ويعتبر منبع أساسي لتشكيل قيم واتجاهات المؤسسة، حيث قيم تجسيد فكرة مشروع المؤسسة كما هي في ذهن المؤسس، مما يجعل من الطبيعي أن يقوم من البداية بنقل أفكاره وتجاربه وقيمه ومعتقداته وسلوكياته إلى المؤسس التي قام بإنشائها والأفراد الذين التحقوا بها. فهو الذي يقوم من البداية باختيار الأفراد الذين يعملون معه، والذين يكونون عادة متفقيين معه في وجهات النظر بخصوص ما هو مهم وما هو مقبول والتي يتم بمرور الوقت نقلها إلى المرؤوسين في المستويات الأدنى حتى تعم وتشمل المنظمة كاملة.

د. ثقافة المنصب أو المهنة. يتمثل عنصر ثقافة المهنة في تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها يمكن أن تكون مصادر قوية لنشوء أنماط ثقافية خاصة تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي إلى آخر في المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في المستويات أو الوحدات التنظيمية المختلفة يواجهون متغيرات متباينة ويتعرضون لأنواع مختلفة من الضغوطات مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

١١. بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية. تتشكل الثقافة التنظيمية في أي منظمة من خلال مراحل رئيسية وهي

(برنوطي، ٢٠٠٤):

- أ. المرحلة الأولى. وفيها تركز المنظمة في بداية تكوين ثقافتها باختيار قائد لها يتولى القيادة فيها، مما يمثل نوعاً من المؤشرات على مجموعة من القيم والمعايير السائدة بها، وتعتبر موجهاً جيداً لتكوين ثقافة المنظمة ذاتها.
- ب. المرحلة الثانية. وتضمن هذه المرحلة تكوين وترسيخ العلاقات بين العاملين بالمنظمة واحتواء العاملين ومحاولة جذبهم وتكوين انتماءاتهم للمنظمة مما يدفع الأفراد لبذل جهود أكبر وإظهار بعض مظاهر الالتزام بمعايير المنظمة.

ج. المرحلة الثالثة. وفيها تبحث المنظمة عن فكرة الاستقرار مع البحث عن طريق التطوير، مما يضيف إلى المنظمة كثيراً من عناصر ثقافتها، إلا أن بعض تلك العناصر قد تتعارض مع الأهداف الأولية للمنظمة مما يعرض استقرارها للحظر في بعض الأحيان.

د. المرحلة الرابعة. في هذه المرحلة تسعى المنظمة نمو آلية التغيرات والظروف المتغيرة في بيئتها المحيطة، بل ومحاولة التكيف معها والسيطرة عليها في بعض الأحيان بمزيد من المرونة والتوافق بحثاً عن فكرة الاستقرار مع النمو في ذات الوقت.

١٢. المحافظة على الثقافة التنظيمية. هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دوراً مهماً في المحافظة على ثقافة المنظمة وهي (العميان، ٢٠٠٤):

أ. الإدارة العليا. ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على الثقافة التنظيمية من خلال القرارات التي تتخذها، فالإدارة العليا تلتزم بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، فإذا حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

ب. اختيار العاملين. تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، إذ يجب أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يجمعون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

ج. المخالطة الاجتماعية. عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

١٣. محددات الثقافة التنظيمية. تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال العديد من العناصر (محمد، و المرسى،

:٢٠٠٢)

- أ. الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
 - ب. الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
 - ج. التنظيم الإداري، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرار.
 - د. المنافع التي يحصل عليها كل عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية، وتنعكس على سلوكه.
 - هـ. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنطقة، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم وبعض، ومع الأطراف الخارجية.
- كما يوجد تصنيف آخر لمحددات الثقافة التنظيمية وهو ما يميل إليه الباحث ويتمثل فيما يلي (يوسف، ٢٠١٦):
- أ. التاريخ والملكية. يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدترتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية جانباً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
 - ب. الحجم. لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
 - ج. التكنولوجيا. على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
 - د. الأفراد. تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين لأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.
 - هـ. البيئة. فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين، الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيلها ثقافتها.
 - و. الغايات والأهداف. تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فإن الشركات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء وثقافتها التنظيمية.

١٨. تغيير ثقافة المنظمة. تتميز ثقافة المنظمة كما وجدنا بالاستقرار والثبات النسبي، ولكن ذلك لا يعني أنها لا

تتغير أبدا بل العكس إن الكثير من علماء الإدارة بأنه يمكن تعديل وتغيير ثقافة المنظمة .

أ. عوامل تغيير الثقافة التنظيمية. هناك مجموعة من العوامل التي يلجأ متخذو القرارات الاستراتيجية

بالمنظمات وتساعد في تغيير الثقافة المنظمة مثل:

(١) طبيعة الأزمات الحقيقية المتوقعة ومرور المنظمات بتحديات في كفاءة الأداء، أو أزمات تشغيلية

تتطلب تغييرات استراتيجية لتغيير ثقافتها مثل فقدان الأسواق أو دخول منافسين رئيسيين

للسوق.

(٢) التغيير في القيادة تغيير في الإدارة العليا واستبدالها بإدارة جديدة: أن فرصة تغيير القيادة، يمثل

مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة من خلال وجود رؤية بديلة عند القيادة

الجديدة.

(٣) مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: أن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في

المراحل الأولى من عمر المنظمة وخصوصا إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد.

(٤) حجم التنظيم. يكون تغيير الثقافة في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة،

لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب للتغيير.

(٥) قوة الثقافة الحالية وتعددتها: تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها دورا كبيرا في القدرة

على تغييرها. فكلما كانت الثقافة قوية، وكانت هناك اجتماعا حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً

أطول، وتعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام الإدارية يجعل التغيير أكثر صعوبة مما لو كانت

ثقافة واحدة على مستوى.

(٦) انتقال ملكية المنظمة لجهة أخرى متبينة لفكر وثقافة مختلفة أو اندماج أو تكوين شراكات

وتحالفات استراتيجية.

(٧) إقدام المنظمة على تغييرات استراتيجية بسوق العمل أو البيئة المجتمعية تتطلب استراتيجيات

جديدة لمواجهة تلك التحديات والتغيرات.

ب. أولويات تغيير الثقافة التنظيمية. يتم من خلال تكامل العوامل التالية:

(١) الرؤية والالتزام. بتحديد الإدارة العليا رؤيتها لنوع الثقافة التي تريدها وتوضيح التزامها بالعمل من خلالها.

(٢) الاتصال. لتوضيح المبادئ الأساسية للتغيرات الثقافية وعمل الموظفين من خلالها وما تعنيه هذه المبادئ بالنسبة لهم ومدى استفادتهم منها، ومدى استفادة المؤسسة والفئات المستهدفة أيضاً.

(٣) عمليات ونظم التدعيم. مثل التعليم والتدريب وإدارة الأداء ونظم المكافآت .

ج. وسائل تغيير الثقافة التنظيمية.. الخطوة التالية هي تحديد وسائل التغيير وكيفية استخدامها مثل:

(١) الأداء. سياسات مكافأة الأداء والكفاءة، وعمليات إدارة الأداء والمشاركة والتدريب وتنمية المهارات.

(٢) الالتزام: الاتصال وبرامج العمل وتوزيع الأدوار وتوفير مناخ من الثقة والتعاون وغيرها.

(٣) خدمة العميل. بعمل برامج لخدمة العميل.

(٤) العمل الجماعي. من خلال إدارة الأداء الجماعي ومكافأة العمل الجماعي.

(٥) القيم. كسب قدرة الفهم والقبول بالمشاركة في تحديد القيم وعمليات إدارة الأداء والتنمية الذاتية للأفراد.

(٦) مشاركة العاملين: وهي النظم التي توفر المشاركة للعاملين وتشجيعهم على الانغماس في العمل والاحساس بالمسؤولية.

(٧) الإدارة عمل رمزي. بظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية فالعاملون يتطلعون إلى أفعال الإدارة التي تعززها أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله.

(٨) المعلومات من الآخرين. إذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين تعتبر عاملاً مهماً في الثقافة فكذلك شعور الفرد مثلاً بأن زميله مهتم به ويعطيه الانتباه الكامل يشكل نوعاً من الرقابة على

الفرد. وهذا ما يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.

(٩) نظم العوائد الشاملة. وتشمل المادية والمعنوية كالتقدير والاعتراف والقبول. كما تركز على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

د. لماذا تفشل عملية التغيير في المنظمة؟

(١) الرضا بالوضع الحالي والتراخي. والتغيير عملية تحدث بسرعة وعمل سياسات وحشد الجهود.

(٢) غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد: يحتاج التغيير إلى تحالف بين الناس الذين يملكون

القوة من خلال مواقفهم وخبرتهم وعلاقتهم لتحويل عملية التغيير من أقوال إلى أفعال.

(٣) إفتقاد الرؤية. بدون رؤية تتحلل جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة

والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة أو التي تسير بغير هدى.

(٤) عدم توصيل الرؤية. التغيير الكبير يتطلب أناساً راغبين في التضحية وقادرين عليها. ولكن الأفراد

لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم.

(٥) العقبات الإدارية. التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد. وتفشل العديد من

المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الناس. وتوجد عقبتان أساسيتان:

بيروقراطية المؤسسة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير.

(٦) عدم تحقيق نجاحات سريعة. تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال،

قوة الدفاع إذا لم تكن هناك أهداف في الأجل القصير كي يتم تحقيقها والاحتفال بذلك والاستناد

إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير، وبدون انتصارات في الأجل القصير فإن الناس يفقدون

الإيمان وينضمون إلى صفوف المقاومة السلبية للتغيير.

(٧) سرعة إعلان النصر الكبير. بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج من برامج التغيير فإن العاملين يمكن

إغراءهم لإعلان النصر مع أول تحسين كبير في الأداء. ثم يتراخى تركيزهم والتزامهم وتعود المؤسسة

إلى ممارسات الماضي.

(٨) عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة. يتوقف التغيير عندما نسمع عبارة " هذه هي

الطريقة التي تؤدي بها العمل هنا". فإذا لم يتأصل التغيير ويترسخ في ثقافة المؤسسة فسوف

يموت في المهد. ونقول لك أسأل نفسك: هل كنت فعلاً تحاول إدارة التغيير أم قيادته.

(٩) الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي فمعظم المديرين أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد،

لكنهم يتقنون دور المدير بشكل جيد. فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة

شؤون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية، وهذه المهام تدخل في صميم العملية

الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة.

٥. ومعالجة الأخطاء تتعلق بقيادة التغيير بدلاً من إدارة التغيير مثل:

(١) تطوير ونشر رؤية للمستقبل.

(٢) الشروع في عمل على مستوى القاعدة يتبناه كل الموظفين.

(٣) تحقيق انتصار في الأجل القصير والانتعانة في تعزيز المكاسب.

(٤) غرس التغيير في ثقافة المؤسسة.

- لقد حاولنا أن نتوصل في هذا الفصل إلى فهم أبعاد الثقافة التنظيمية وكل ما يتعلق فيها ، حيث أنها عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، بحيث تشكل قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية، وأبرز أهميتها من خلال تحديد هوية أفراد المؤسسة حيث تساعد في فهم الاختلافات بين المؤسسات وكيفية تفاعل الأفراد مع مؤسساتهم، وإبراز أنواعها، ومصادرها، مكوناتها، وظائفها، أبعادها، مستوياتها، محدداتها وكيفية المحافظة على هذه الثقافة في مختلف التنظيمات وأخيرا كيفية تغيير الثقافة التنظيمية.

المتغير الثاني

التحول في جامعة الدفاع الوطني

مشروع التحول في جامعة الدفاع الوطني

١. التمهيد يعتبر التعليم هو حجر الزاوية ومحرك التطور للأمم والشعوب نحو التنمية ومستقبل أفضل، فلا ترتقي الحضارات إلا بالعلم، ولن تنهض الأمم إلا بالاستثمار في عقول أبناءها من خلال العلم. وتضطلع مؤسسات التعليم العالي بالدور الأكبر في نشر العلم وتعزيز الابتكار والبحوث وزيادة المهارات العليا لمهن المستقبل لمواكبة التحولات والتنمية الاقتصادية. فهي التي تُمد الوطن بالقوى البشرية المؤهلة التي تنشأ تطور من خلال ثلاث مجموعات من الأنشطة والإجراءات الرئيسية وهي (TeayShawyun، ٢٠١٥):

- تخريج خريجين أكفاء ومؤهلين لتلبية حاجات المؤسسات في جميع القطاعات، وتأهيل مواطنين منتجين يمكن الاعتماد عليهم ولديهم القدرة على إحداث تغييرات إيجابية وغير مسبقة، وذلك من خلال أسس إبداعية ومبتكرة.

- التوجه نحو حداثة المعرفة عبر البحث من خلال الرغبة في إيجاد معرفة جديدة.

- الإسهام في تطور المجتمع من خلال الخدمات المجتمعية والأكاديمية من أجل تحسن تلك المجتمعات في المستقبل.

وعندما أطلقت المملكة العربية السعودية رؤية (٢٠٣٠)، أصبحت بمثابة بوصلة الاتجاه، وخارطة الطريق لجميع جهود مؤسسات الدولة التي تسابق الزمن بين العمل المستمر والأمل المنتظر لتحقيق مستهدفات هذه الرؤية الطموحة، وتُعد الجامعات في المملكة العربية السعودية أحد الممكّنات الرئيسية لهذه الرؤية الطموحة. وبالتالي "تمثل رؤية المملكة ٢٠٣٠ إطاراً للتحول والتغير إلى مجتمع قائم على المعرفة. والتحول هنا مختلف تماماً عن أي تحول يمكن أن يحدث في كثير من الدول إنه تحول من الاعتماد الأساسي على النفط، إلى موارد حيوية أخرى. كما أنه تحول ينحو إلى توظيف اليد العاملة السعودية. ويستوجب ذلك تقوية وتشجيع القطاع الخاص لكي يصبح جاهزاً لتوليد وظائف جديدة، بالإضافة إلى توظيف هذه الوظائف بدلا من الاعتماد على الوظائف الوافدة. وهذا يستدعي مشاركة التعليم العالي في هذه الرؤية الطموحة، من خلال الجامعات وذلك باختيار الطلاب بمزيد من العناية والاهتمام حتى يمكن الاستفادة منهم لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وخدمة التحول الاقتصادي من أجل مستقبل أفضل للوطن" (المهندس، ٢٠١٦). ولتحقيق هذا الدور الكبير ولتمكين الجامعات من تنفيذ الأدوار المتوقعة منها ومنحها مرونة

وصلاحيات أكبر فقد تم إطلاق نظام الجامعات الجديد وفيه " انطلقت مرحلة جديدة لتطوير الجامعات في الوقت الذي تنطلق فيه المملكة إلى المستقبل برؤية طموحة تهدف إلى توفير تعليم جامعي يساهم في دفع عجلة الاقتصاد والتنية ويضخ لسوق العمل مخرجات ذات جودة عالية من خلال تعزيز الحوكمة في الجامعات السعودية، حيث يأتي إنشاء مجلس أمناء في كل جامعة كأول إجراءات الحوكمة المستهدفة أسوة بما هو معمول به في الجامعات الرائدة. كما سيحقق نظام الجامعات الاستقلالية المنضبطة للجامعات وفق السياسة العامة التي تقرها الدولة، حيث سيعزز ذلك من قيمة الجامعة التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً، كما سمكها ذلك من بناء لوائحها وفق السياسة العامة التي يقرها مجلس شؤون الجامعات " (مجلس شؤون الجامعات، ٢٠٢٠). وبلا شك هذه التحول الكبير في المكتسبات الاقتصادية ومصالح الدولة تحتاج من يحافظ عليها، فانطلق مشروع جامعة الدفاع الوطني ليمثل الذراع الأكاديمي لهذه الجهود الكبيرة، وتعتبر جامعة الدفاع الوطني أعلى صرح تعليمي عسكري في وزارة الدفاع، ومن المؤسسات التعليمية العريقة ولكنها حديثة في مسماها حيث تغير مسماها من كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة إلى المسمى الحالي، واضطلعت بدور كبير في تعليم وتدريب نخبة من القادة من العسكريين والمدنيين على المستوى الوطني، بالإضافة إلى ضباط من الدول الشقيقة والصديقة في مجالات ومهارات القيادة وإدارة الموارد البشرية والتخطيط للمهام وتنفيذ العمليات في مختلف المواقف العسكرية حيث تعقد الجامعة عدداً من البرامج الأكاديمية، وتمنح درجتي الماجستير في العلوم العسكرية والدراسات الاستراتيجية وبرامج أخرى لكبار القادة في العديد من المجالات مثل القيادة الاستراتيجية والتواصل الاستراتيجي وإدارة الموارد الدفعية والتفكير الاستراتيجي.

٢. خلفية تاريخية. على مدى أكثر من ستين عاماً وجامعة الدفاع الوطني تُقدم فكراً عسكرياً رائداً تحت شعار (علم، فكر، تخطيط) حيث تقوم بتعليم وتدريب نخبة من ضباط القوات المسلحة وضباط القطاعات العسكرية والأمنية الأخرى وضباط من الدول الشقيقة والصديقة وتزويدهم بالمعارف والعلوم العسكرية في مجالات القيادة والتخطيط منذ بداية تأسيسها تحت مسمى معهد الضباط الأقدمين في عام (١٣٧٨هـ / ١٩٥٦م)، ومن ثم تغيير مسماه إلى معهد الضباط الأقدمين في عام (١٣٨٣هـ / ١٩٦١م). ونظراً لتطور التعليم العسكري وتوسع تشكيلات القوات المسلحة إضافة إلى تطور التحديات، فقد دعت الحاجة لتدريب أعداد أكبر، ومستويات أعلى من التعليم في مجال القيادة والأركان ونتيجة لذلك تحول المعهد إلى كلية القيادة والأركان السعودية في عام (١٣٨٨هـ / ١٩٦٦م) حيث عقدت أول دورة بالكلية في الثاني من محرم (١٣٩١هـ / ١٩٦٩م) وكان لهذه الدورة شرف التخرج تحت رعاية الملك فيصل بن

عبدالعزیز آل سعود رحمہ اللہ. واستمرت بهذه المسعى حتى عام (١٤٠٥هـ / ١٩٨٤م) لتستمر عجلة التطوير في الكلية ويتغير مسماها إلى كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة، وشهد عام (١٤٢٨هـ / ٢٠٠٩م) تطوراً آخر بالكلية باستحداث جناح الحرب لتأهيل الضباط في المستويين الاستراتيجي والعمليتي، فقد تم افتتاح وتفعيل مركز الدراسات الاستراتيجية للقوات المسلحة عام (١٤٣٦هـ / ٢٠١٦م) ليكون تحت مظلة الكلية. وامتداد لعجلة التطوير الذي تشهده الكلية تمت موافقة المقام السامي الكريم في تاريخ (١٤٣٩هـ / ٢٠١٨م) على وثيقة تطوير وزارة والنموذج التشغيلي للوزارة والمشمول على جامعة الدفاع الوطني، والتي انطلقت من رؤية المملكة العربية السعودية ومكانتها العالمية والرفيعة ، ودورها الريادي على مختلف الأصعدة والمجالات، وفرض نفسها كشريك موثوق على الصعيد العالمي، يتطلب ذلك تأهيل القادة العسكريين والمدنيين بشكل يتناسب مع متغيرات البيئة الإقليمية والدولية، لتقديم مدخلات الأمن الوطني اللازمة لحماية المصالح الوطنية والدفاع عن المملكة، لتبدأ رحلة التحول وبدأ المشروع في (نوفمبر ٢٠٢٠) ، وتم خلاله تسخير كافة الجهود والطاقات لتخطيط وتنفيذ المبادرات الخاصة بالجامعة، ومازال العمل جاري حتى تاريخه.

٣. مشروع التحول. انطلق برنامج تطوير وزارة الدفاع عام (٢٠١٥م) عندما كان الملك سلمان حفظه الله وزيراً للدفاع وذلك بأشراف مباشر من سمو الأمير محمد بن سلمان حفظه الله، الذي "شمل برنامج تطوير وزارة الدفاع على مبادرات، منها إطلاق إستراتيجية جديدة للدفاع الوطني، تعزيز العمل المشترك، والاستجابة للتهديدات المتغيرة والمتسارعة، بما يضمن حماية مصالح وأمن السعودية ، إضافة إلى إعادة هيكلة وزارة الدفاع بنموذج تشغيلي جديد، يحدد أدوارها بما يضمن حماية المصالح الوطنية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة. وستقوم القوات المسلحة بتحديث قدراتها العسكرية بمنظومات تسليح نوعية ذات تقنية عالية، تمنحها التفوق العسكري ، وتشجيع الدراسات والبحوث الدفاعية. وتعزيز العمل المشترك للقوات المسلحة، ودعم الشراكة مع الحلفاء والأصدقاء." (ويكيبيديا، ٢٠٢٣). ومن ضمن مبادرات وزارة الدفاع وأحد المكونات الرئيسة للنموذج التشغيلي لوزارة الدفاع مشروع التحول لجامعة الدفاع الوطني ، الذي أكد معالي الرئيس التنفيذي لبرنامج تطوير وزارة الدفاع بأنها (ستكون جامعة الدفاع الوطني السعودية بحول الله وتوفيقه الجامعة العسكرية الرائدة إقليمياً بحلول (٢٠٣٠) والتي تُعد قادة الدفاع وغيرهم من قادة الأمن الوطني من خلال المشاركة والعمل المشترك والتميز بالبحوث الاستراتيجية وطرق التعليم المبتكرة والفاعلة لتعزيز مصالح المملكة العربية السعودية، وسنرى أثر ذلك في تثقيف وإعداد القادة العسكريين

والمدنيين من منسوبي القطاعات الأمنية والعسكرية وتنمية القدرات الوطنية، بالإضافة إلى العمليات المشتركة والموحدة من خلال برامج تعليمية متعددة التخصصات والبحوث الاستراتيجية والمشاركة لتعزيز المصالح الوطنية للمملكة، وتحقيق التميز الأكاديمي والعسكري والمعتمد أكاديمياً، وإعداد قادة محترفين في مجال الدفاع والأمن الوطني قادرين على تنفيذ المبادرات باتباع التوجيه الاستراتيجي من خلال استقراء المستقبل وفهم التطورات في البيئة الجيوسياسية، وتقديم الرأي والمشورة لصناع القرار" (كلية القيادة والأركان، ٢٠٢٢).

٣. إدارة التغيير أثناء رحلة التحول. أدرك الفلاسفة منذ آلاف السنين أن "الشيء الثابت في الحياة هو التغيير"،

لقد أدركوا هذه الحقيقة بالرغم أن التغيير في العصور السابقة بطيئة ولا تقارن بالتحويلات الدراماتيكية والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة والتي تتطلب مرونة وتفاعل مع التغيرات في البيئة المحيطة، وبلا شك أن مقاومة التغيير هي طبيعة الإنسان، فالناس يخشون المجهول، "وذلك لما يسببه التغيير من قلق وتوتر نفسي للفرد لعدم معرفة النتائج المترتبة، والتي عادة ما ينظر إليها على أنها سلبية بالنسبة له، وأنها قد تهدد نفوذه أو وجوده. وفي قصة " من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي؟" (جونسون، ٢٠١١) أعطتنا إيماناً أن التغيير جزء من حياتنا، لكن القليل منا هم الذين يتوقعونه ويتقبلونه كحقيقة راسخة في حياتنا. وتعرف مقاومة التغيير على أنها استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي" (عليان، ٢٠١٥). وبالتالي فقد واجهت جامعة الدفاع الوطني مع بدء انطلاق مشروع التحول ما واجهته بقية المؤسسات الحكومية والخاصة والتعليمية ولكن أقل حدة لأن منسوبي الجامعة مدركين لأهمية الحاجة للتغيير التنظيمي والبرامجي، وكما ذكر الدكتور أحمد ماهر (ماهر، ٢٠١٥) أن التغيير قد يكون لضغوط خارجية وهو ما تفرضه سمات العالم المعاصر على المنظمات وإدارتها لكي تأخذ شكلاً جديداً ومع سقوط الإمبراطورية التقليدية للإدارة ظهرت قيم جديدة ومعايير حديثة، أو ضغوط داخلية تدفع للتغيير لأسباب متعددة منها ضغوط نمو المنظمة، تغير في الإدارة العليا أو مؤشرات لمشاكل داخلية. وبالتالي كانت أسباب التغيير في جامعة الدفاع الوطني خارجية وذلك من ضمن مشروع التحول الكبير في وزارة الدفاع وأهمية تأسيس جامعة داخل وزارة الدفاع قادرة على إعداد قادة عسكريين ومدنيين يتميزون بتعليم احترافي ومهارات قيادية عالية لإيجاد حلول مبتكرة تتعامل مع التحديات الإقليمية والدولية وتعمل في البيئات المتغيرة والمعقدة لحماية المصالح الوطنية والدفاع عن المملكة، ومن المعلوم أن التغيير من الأعلى وبدعم القيادات العليا يكون أثره أكبر ويضمن تغيير تنظيمي كامل وأيضاً سيكون تغيير سريع ومتلاحق وثوري. ومن الناحية الأخرى صادف ذلك رغبة لدى قيادة ومنسوبي

الجامعة في التغيير حيث كان هناك دراسات سابقة وطلبات إلى القيادات العليا بمشروع تغيير وأن الوضع الحالي لا يتوافق مع متطلبات المرحلة. وهذا يسر عملية التحول بشكل كبير. ولضمان الدعم الكامل من جميع أصحاب المصالح ومن ضمنهم منسوبي الجامعة تم إطلاق سلسلة من الإجراءات لإدارة التغيير وتحويل الثقافة التنظيمية لثقافة داعمة للتحول كما أوضحه مدير مكتب التحول شملت (التحول، ٢٠٢٣)" رؤية واضحة ونشرها بين منسوبي الجامعة، تواصل فعال، المشاركة في صناعة القرار، خطة التواصل الاستراتيجي، استحداث القيم المؤسسية"، ويمكن تفصيله أثرها كالتالي.

أ. رؤية واضحة للقيادة مع إشراك المرؤوسين. يمكن تعريف الرؤية بأنها وصف مستقبلي طموح لما يود الفرد أو المنظمة تحقيقه، بحيث يكون الهدف الأساسي من كتابتها هو استخدامها كمرشد في اختيار توجهات المنظمة في أنشطتها وسياساتها وفعاليتها في الحاضر والمستقبل (مركز البحوث والمعلومات، ٢٠٢٢). وهنا يتضح أن الرؤية عبارة عن الصورة والتوجهات المستقبلية والغايات المنشودة التي تسعى المنظمة لتطوير العمل واستغلال الفرص للوصول إليها، وتكمن أهميتها في اقناع أصحاب المصالح والجمهور بمشروع التحول وأهمية التغيير وما هو المتوقع من العاملين في المنظمة، وبالتالي يساهم ذلك في بذلهم قصارى جهدهم لتحقيقه، مما ينعكس إيجاباً على طاقاتهم وتوجيهها نحو تطوير المنظمة. إن الرؤية العظيمة تسبق إنجازاً عظيماً، ومنظمة بلا رؤية هي منظمة بلا هدف. "ولا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهمها المرؤوسين ويؤمنوا بها، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للعاملين بطريقة عاطفية وبصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها ويندفعون نحوها ويوضحون من أجلها" (باشراحيل، ٢٠٠٦). والأنشطة والأعمال الصغيرة لكل فريق أو قسم في المؤسسة التعليمية بلا شك تؤثر في الصورة الكبيرة. كتب مونتجمري^١ (كسويل، ٢٠١٨)" إنه ينبغي أن يعرف كل جندي قبل أن يخوض المعركة كيف أن المعركة الصغيرة التي يوشك على أن يخوضها تناسب الصورة الأكبر وكيف يؤثر نجاح قتاله على المعركة ككل" (ص. ٩١). وهذا ما نهجته جامعة الدفاع الوطني في وضع رؤية واضحة طموحة بتحقيق الريادة إقليمياً بحلول (٢٠٣٠) مما خلقت شعوراً مشتركاً بالتحدي الكبير للوصول إلى مستقبل مشرق ودور أكبر وواعد للجامعة مما يشعرهم بالفخر أنهم جزء من هذا المشروع، وكان هناك إيماناً أن تحقيق هذه الرؤية عبارة عن مسؤولية مشتركة ولا تنحصر في القيادة العليا، مما يتطلب تسخير كافة الجهود والطاقات.

^١ مشيراً في الجيش البريطاني استطاع قيادة قوات الحلفاء إلى الانتصار في معركة علم حلفا وفي معركة العلمين الثانية عام ١٩٤٢ وتحقيق النصر على قوات المحور بقيادة ثعلب الصحراء إرفن روميل خلال معارك الحرب العالمية الثانية.

ب. التواصل الفعال في بيئة العمل. يُعد التواصل من ضرورات الحياة فلا يمكن للإنسان الاستغناء عنها، إذ يعيش الإنسان ضمن وسط اجتماعي ويجب عليه التفاعل معه من أجل تلبية كافة الاحتياجات البشرية وبناء العلاقات وخلق أجواء من التعاون، وزيادة الالتزام والترابط، والتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة من المقومات الرئيسية لنجاح المؤسسات وهو القلب النابض لحياتها، وسر نموها والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي استمرارها وبقائها. والتواصل الفعال يدعم إدارة التغيير " إن الاتصال يشير إلى أسلوب وحجم التفاعلات بين أعضاء الفريق بعضهم بعضاً وبين أعضاء الفريق ومن هم خارج الفريق. كما أنه يشير أيضاً إلى الطريقة التي يعالج بها أعضاء الفريق الصراع، واتخاذ القرارات، والتفاعلات اليومية" (ماكسويل، ٢٠١٨). وتزداد أهمية التواصل في عالم اليوم شديد التعقيد ويحتاج إلى جهد ووقت واستراتيجية واضحة لأن غياب التواصل يؤدي غياب الفهم وعدم وضوح الهدف وبالتالي حالة من التخبُّط والتشتيت وعدم إدراك للاستراتيجية العامة للمؤسسة . وبناءً عليه فمُنذ أن انطلق مشروع التحول كانت هناك عدة اجتماعات مكثفة من قبل مدير الجامعة وفريق التحول مع منسوبي الجامعة على مختلف المستويات من قادة تنفيذيين والكادر التعليمي والإداري وكذلك الطلاب وذلك لتوضيح أهداف التحول والرؤية، حيث كانت هناك اجتماعات أسبوعية مخططة مع القادة التنفيذيين في المؤسسة لمشاركة المعلومات وتحديث الموقف وتبادل الأفكار والمراجعة الدورية للخطط، كما أن هناك إجازات تقدم لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وتحديث الموقف لهم وأهداف المشروع والترحيب باستقبال مقترحاتهم وآرائهم عن طريق الزيارة الشخصية لفريق العمل أو البريد الإلكتروني بحيث تكون قنوات التواصل مفتوحة وذلك لتحقيق الغاية النهائية وتطوير المخرجات النهائية.

ج. المشاركة في عملية صنع القرار. لمشاركة العاملين في صنع القرارات في المؤسسة لها تأثير كبير ، وهو بلا شك يعتبر منهج نبوي فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه ويأخذ رأيهم حتى في القرارات المصيرية كغزواته ومعاركه صلى الله عليه وسلم، فهي تشعر المرووسين أنه جزء مهم وعضو حيوي في جسد المنظمة. "أن الفرد العامل أيا كان موقعه في السلم الإداري يميل في الغالب إلى تنفيذ القرار الذي شارك في صنعه، بل ويدافع عنه، وفي المقابل يحاول مقاومة القرار الذي يملأ عليه دون استشارية، ولا يجد نفسه مندفعاً في تنفيذه، إن لم تصاحبه حوافز معينة" (العزاوي، ١٩٩٦).

لنجاح مفهوم المشاركة في الإدارة يجب أن تتوفر مجموعة من المقومات وهي (محمد س.، ١٩٩٠) :

أولاً الدافعية: يجب أن يتوفر لدى الفرد الدافع على المشاركة الإدارة الآخرين في اتخاذ القرارات الإدارية وهذا يجب أن ينبثق من إيمان الفرد بأن تحقيقه لأهدافه الشخصية هو تحقيق لأهداف المنظمة، وإن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها هو بمثابة عامل مساعد في تحقيق أهدافه.

ثانياً الاستقرار الذهني والنفسي: يجب إن يتوفر للفرد الاستعداد الذهني والنفسي، وهذا يرتبط بعدة مقاييس منها مستوى التعليم والخبرة والذكاء وعدم وجود معوقات نفسية.

ثالثاً أهمية الشيء: أن يكون موضوع المشاركة ضمن اهتمام العامل أو الفرد، بحيث يهتم بالمشكلة ويحاول إيجاد حلول جديدة لها، وذلك لأن الفرد أو العامل يرغب بالمشاركة بالقرارات التي ترتبط به وبعمله.

رابعاً القدرة على الاتصال: ويكمن ذلك من خلال إرسال المعلومات، واستقبال واستيعاب المعلومات الواردة.

خامساً خلق الشعور بالأمن: يجب على المنظمة أن تخلق شعوراً عاماً بالأمن لدى العاملين، وأن لا تمنعهم من المشاركة وأن لا يترتب على مشاركتهم في الآراء أية أضرار.

وهذا ما دأبت عليه الجامعة قبل انطلاق المشروع، فقد تم تشكيل فرق وظيفية تهدف لتحليل الوضع الراهن لجميع المجالات ذات الاهتمام وتحديد درجه النضج في هذا المجال والخروج بالتوصيات والمبادرات في التطوير كجزء من التحول، وهذا خلق مناخ إيجابي وتفاؤل لدى امنسوبي الجامعة ، وثقة مشتركة سواء في قدرات وإمكانيات العاملين وأنهم سيكونون إضافة قيمة للمشروع ومن الناحية الأخرى الثقة في الإدارة العليا وأنها داعمة لهم وسيكونون جزء من النموذج التشغيلي المستهدف مستقبلاً.

ج. إدارة أصحاب المصالح. تم تعريف أصحاب المصلحة من قبل الدكتور محمود حموده في الجامعة الذكية بأنهم "الأشخاص والمنظمات مثل العملاء، الرعاة، المنظمة الأدائية والجمهور، التي تشارك بنشاط في المشروع، أو التي قد تتأثر اهتماماتها بشكل إيجابي أو سلبي بتنفيذ المشروع أو إكماله. كما يمكن تعريفهم على النحو "الأشخاص أو المجموعات، الذين يهتمون بأداء و / أو نجاح المشروع، أو الذين يقيدون المشروع"، مفضلون استخدام مصطلح "الأطراف المعنية" (حموده، ٢٠٢٣). كما أشارت الدكتور سارة عادل في تعريف مشابهة بأن أصحاب المصلحة هم الأشخاص الذين يمكن أن يؤثر أو يتأثروا بتنفيذ المشروع أو نتائجه. يجب أن يشارك الجميع في التعرف عليهم من خلال وضعهم في مجموعات بناء على (السلطة / الاهتمام) فالسلطة تكون عالية أو منخفضة أو القدرة على التأثير على المشروع. وكذلك الاهتمام ومدى تأثرهم بشكل كبير أو منخفض بنتائج المشاريع إيجاباً أو سلباً (عادل،

٢٠٢٢). لذا تم اطلاق وتنفيذ خطة التواصل الاستراتيجي لجامعة الدفاع الوطني مع القادة داخل أو خارج الوزارة وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- أهمية مشاركة كبار القادة داخل الوزارة في بناء التصور لتصميم جامعة الدفاع الوطني لتكون متوائمة مع متطلبات الوزارة المستقبلية وتلبي احتياجات الأمن الوطني.
- تنفيذ الخطة لاطلاع كبار القادة على تفاصيل سير المبادرات، وتلقي التوجيهات واستطلاع الآراء واستقبال مقترحاتهم ورؤاهم في صياغة شكل الجامعة المستقبلي وكلياتها والمراكز التابعة لها والبرامج الأكاديمية المطلوبة والمناهج المستهدفة.
- الاستئارة بمقترحات أصحاب المصالح والمسؤولين من خارج وزارة الدفاع والاستفادة من خبراتهم.

د. تطوير القيم المؤسسية. تعتبر القيم المؤسسية هي جوهر الثقافة التنظيمية ، فهي التي تولد الاتجاهات التي تحدد سلوك المؤسسة وتأثيرها على تصرفات العاملين، فالقيم "هي الممارسات والسلوكيات التي ينتهجها العاملون بالمنظومة، ولا بد أن تكون تلك القيم واضحة ومفهومة للجميع وكذلك متفق عليها حتى يتسنى للمنظومة أن تحقق رؤيتها ورسالتها، وتمثل القيم الخاصة بالمنظومة مواصفاتها الرئيسية التي تتعلق بهويتها" (الجابري، ٢٠٢١). فكانت الحاجة ملحة في تطوير قيم تكوّن داعمة لثقافة التغيير والتطوير وداعمة للتحويل، فبالتالي عمل الفريق على خمس قيم كانت كالتالي:

(١) الالتزام. هو كل ما يتمسك به المرء من غايات وأهداف وبالتالي يتطلب الالتزام أن تركز

نفسك لشيء أكبر من نفسك، إنه يلزمك بتقديم أفضل ما لديك في كل ما تقوم به.

(٢) عمل الفريق. يعني أن يعمل الفرد ضمن فريق لأجل تحقيق أهداف محددة. فمن ضمن

المجموعة كل منا يحقق المزيد.

(٣) التميز. هو التفرد بصورة إيجابية، ومن أجل ذلك السعي للتميز يتطلب العمل الدؤوب من

الفريق ليصل بالمنظمة إلى مستوى تكون فيه متفوقا عن غيره.

(٤) منظمة متعلمة. هي المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها على تشكيل المستقبل

الذي ترغب في تحقيقه، إضافة إلى أنها تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد

والغموض. فتسهل تعلم أعضائها وتطور نفسها باستمرار.

(٥) النزاهة. تعني أن يبتعد المرء عن كل ما يؤدي إلى الإخلال بالواجبات والمهام الموكلة إليه. فهي

تعني أن تكون صادقاً وأن تكون مستقيم الاخلاق.

وفي نهاية المحور اتضحت رحلة التحول لجامعة الدفاع الوطني، والعمل على إدارة التغيير والخطوات التي اتخذتها الجامعة في هذا الملف. كما ندرك أن الرحلة في بدايتها وأن الثقافة التنظيمية تحتاج جهد أكبر وتقييم في البداية لتتضح الصورة النهائية للثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلاً، وهذا ما سيتم في الجزء التطبيقي من هذا البحث.

الفصل الثاني

الدراسة العملية وإجراءاتها

المنهجية

الدراسة العملية وإجرائاتها المنهجية

١. الإجراءات المنهجية للدراسة.

ب. حدود الدراسة.

(١) الحدود المكانية. هو البعد أو الأطار التي تم اختيار مجتمع الدراسة وهو جامعة الدفاع الوطني في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

(٢) المجال البشري. استهدف مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الدفاع الوطني، بحكم أنهم الأكثر تأثراً وتأثيراً في الثقافة التنظيمية، ولأن الجامعة تقدم دراسات عليا برامج ماجستير لا تتجاوز مدتها عام دراسي فقد تم استبعاد الطلبة لأنهم الأقل تأثراً بالتغيير وبرامج التحول التي تمتد لعدة سنوات .

(٣) الحدود الزمنية. تحديد المجال الزمني بعام (٢٠٢٠) وهي الفترة التي سبقت انطلاق المبادرات وكان فيها برامج إدارة تغيير وتوعية لمنسوبي الجامعة بالتحول القادم، وتمتد حتى وقتنا الحالي.

(٤) الحدود الموضوعية. تبحث الدراسة عن أثر الثقافة التنظيمية على مشروع التحول في جامعة الدفاع الوطني المملكة لعربية السعودية.

ج. المنهج المستخدم بالدراسة. اعتمد فريق البحث على دمجين منهجين لدراسة معضلة البحث وهما كالتالي:

(١) المنهج الاستنباطي. والذي ينطلق من المسلمات أو النظريات إلى الجزئيات من خلال الاستنتاجات، حيث كانت النظرية العامة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنظمات بشكل عام، ثم انتقلنا إلى الخاص تأثير الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض على إدارة مشاريع التحول ، لننتقل بعدها في وضع فروض البحث بناء على النظرية العامة.

(٢) المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعني بدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال الوصف بطريقة علمية شاملة ودقيقة للمعضلة، ثم تجميع المعلومات، واختيار عينة الدراسة، وتحليل المعلومات والبيانات، والتوصل لاستنتاجات واضحة تفسر العلاقة بين المتغيرات البحثية.

د. أدوات جمع البيانات.

(١) الاستبيانات. مع استهداف جميع المعنيين والمؤثرين في موضوع الدراسة، وتحليل الاستبيانات احصائيا للتحقق من أهداف البحث.

(٢) المقابلات الشخصية. إجراء مقابلات مع القيادات التنفيذية في مؤسسات التعليم العالي في الرياض للاستفادة من تجربتهم في إدارة التغيير أثناء مشاريع التحول.

(٣) الملاحظة. من خلال الخبرة بمتغيرات البحث والعمل مع مجتمع الدراسة، فتم العمل على التقصي والتحليل والمتابعة لاكتشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

(٤) الوثائق والسجلات. للاستفادة من المراجع والمصادر والدراسات السابقة لبناء الخلفية النظرية عن موضوع البحث.

هـ. أساليب التحليل.

(١) الأسلوب الكمي. هو تحليل يسمح للباحث باستخدام الاحصائيات ونتائج الاستبيانات من خلال المتوسط الحسابي والمقارنة بين المتوسط الحسابي للثقافة الحالية مع الثقافة المرغوبة والداعمة للتحول.

(٢) الأسلوب الكيفي. في هذا النوع من التحليل يتم التعبير عن البيانات الخام وعن نتائج التحليل بصورة غير كمية على الرغم من أن التغيرات الكمية الاجمالية يمكن أن تكون داخلية كمكون أساسي في هذه الصياغات الكيفية. أي أن هذا الأسلوب يعطي تحليلات وتفسيرات للبيانات الكمية التي تم تبويبها في الجداول الإحصائية.

٢. نتائج الدراسة الميدانية.

أ. مجتمع الدراسة وعينتها. يتمثل مجتمع البحث بأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدفاع الوطني، واعتمدت عينة الدراسة العشوائية من خلال المعادلة الإحصائية (Richard Geiger) التالية (Awad, 2021) :

$$N = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (P)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (P)^2 - 1\right]}$$

حجم العينة = n	حجم المجتمع = N
مستوى الخطأ المقبول = d مستوى الثقة 95 % = 0.05 مستوى الثقة 99 % = 0.01	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة = Z مستوى الثقة 95 % = 1.96 مستوى الثقة 99 % = 2.58
معامل الاختلاف بين مفردات المجتمع = P = 0.5	

حيث تم تحديد القيم كالتالي :

حجم المجتمع = N	(105) عضو هيئة تدريس
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة = Z	1.96 = % 95
مستوى الخطأ المقبول = d	10%
معامل الاختلاف بين مفردات المجتمع = P	0.5
حجم العينة = n	51

أ. وطبقاً لمعادلة حجم العينة فقد تم توزيع عدد (٧٦) استبانة ، وقد تم استعادة (٥٥)، منها (٥١) صالحة للتحليل الاحصائي وتعميم نتائج الدراسة .

ب. أداة الدراسة: تم اختيار أداة (OCAI) (The Orhanizational Culture Assessment Instrument) كأداة لتحليل الثقافة التنظيمية، ويرجع سبب اختيارنا لهذه الأداة إلى كونها أداة توفر نتائج تسمح للمؤسسة الارتكاز عليها

والمضي في مسار تغيير ثقافتها، " تجدر الإشارة إلى أن هذه الأداة استخدمت في أكثر من (١٠٠٠٠) مؤسسة حول العالم، وطبقت على أكثر من (١٠٠٠٠) فرد" (الشيباني، ٢٠١٠)، وتحقق الغرض من البحث في تحليل متغيرات البحث مع قياس وتحديد الفجوة الثقافية وآلية تطوير وتغيير المؤسسة التي يمكن أن تساعد في خلق ثقافة تنظيمية جديدة داعمة للتحويل.

ج. صدق وثبات الدراسة. يتضح أن أداة البحث مختبرة ومنتشرة ومعروفة عالمياً لقياس الثقافة التنظيمية، وذات ثبات مصداقية عالية جداً، تم اختبارها في ثقافات وبلدان متعددة. وتم اختبار صلابتها النظرية في توحيد العلاقات بين أنواع الثقافات التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى.

٣. تحليل الدراسة والتصور المقترح.

أ. مناقشة نتائج الدراسة.

تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الدفاع الوطني باستخدام أداة قياس الثقافة التنظيمية

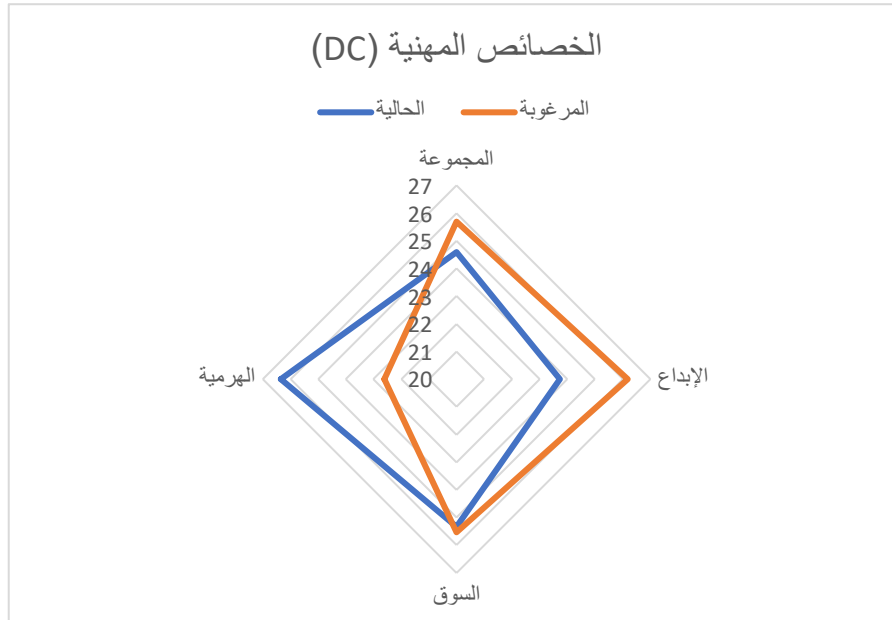
(OCAI).

جدول (١) الخصائص المهنية (DC)

م	الخصائص المهنية (DC)	الثقافة الحالية	الثقافة المرغوبة
١	ثقافة المجموعة	24.59	25.69
٢	ثقافة الإبداع	23.73	26.18
٣	ثقافة السوق	25.33	25.53
٤	الثقافة الهرمية	26.35	22.61
	المجموع	100	100

المصدر من إعداد الباحثين اعتماداً على تحليل مخرجات برنامج (SPSS)

شكل (٥) تحليل الخصائص المهنية (DC)



المصدر من إعداد الباحثين

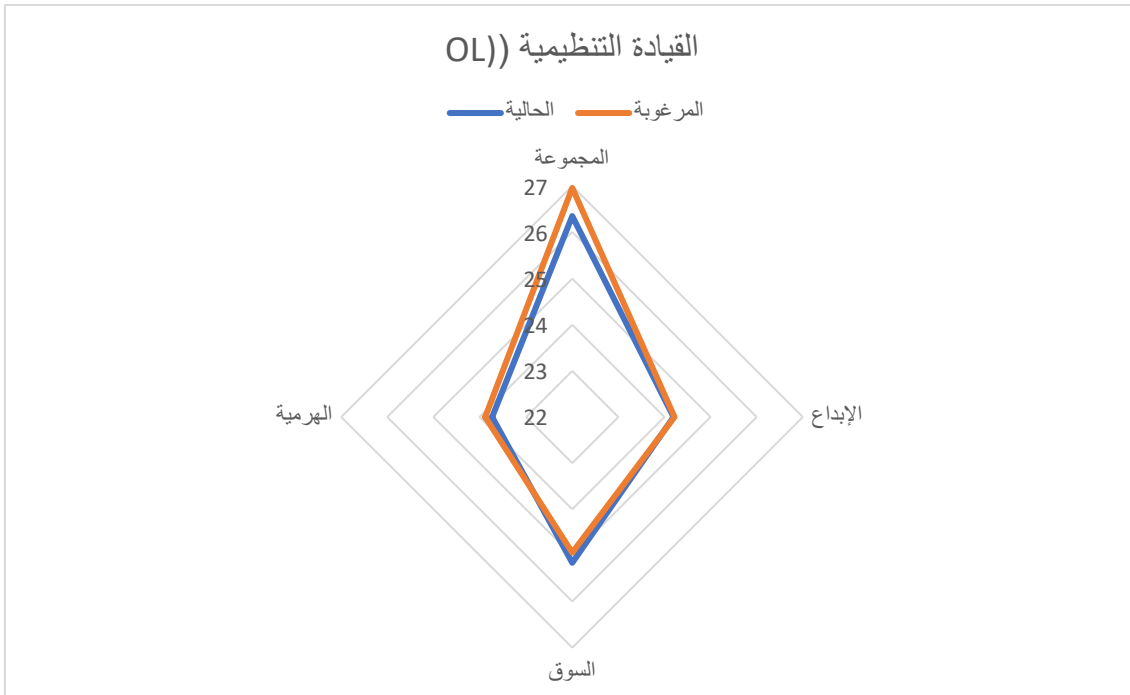
- في البُعد الأول (الخصائص المهنية) والذي يصف سلوك المنظمة في تنفيذ الأعمال والتعامل مع منسوبيها، نجد أن الثقافة الهرمية هي السائدة وحصلت على الأعلى تقييماً (26.35) وهذه أحد الصفات الرئيسية للمؤسسات ذات الصبغة العسكرية حيث تتضح خطوط السلطة والصلاحيات والمسؤوليات ووجود نظام موحد وإجراءات عمل واضحة، يلهمها ثقافة السوق حيث تبحث الجامعة عن تعظيم دورها ومركزها التنافسي مع المؤسسات التعليمية المثيلة داخلياً وخارجياً، ثم المجموعة والتركيز على قيم العمل الجماعي والمشاركة والتفويض، واخيراً الإبداع والقدرة على التكيف والمخاطرة والاعتماد على الاتصالات الأفقية. وعند مقارنتها بالثقافة التنظيمية المرغوبة نجدها على النقيض تماماً حيث أن ثقافة الإبداع حصلت على الأعلى رغبة في الوصول لها، وبلا شك تعتبر متوافقة مع مشروع التحول وتحقيق الرؤية بالوصول لجامعة رائدة، والأقل حصلت الثقافة الهرمية وفي المنتصف ومتقاربة هي ثقافة المجموعة والسوق.

جدول (٢) القيادة التنظيمية (OL)

م	القيادة التنظيمية (OL)	الثقافة الحالية	الثقافة المرغوبة
١	ثقافة المجموعة	26.35	26.96
٢	ثقافة الإبداع	24.2	24.22
٣	ثقافة السوق	25.16	24.94
٤	الثقافة الهرمية	23.73	23.88
	المجموع	100	100

المصدر من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (٦) تحليل القيادة التنظيمية (OL)



المصدر من إعداد الباحثين

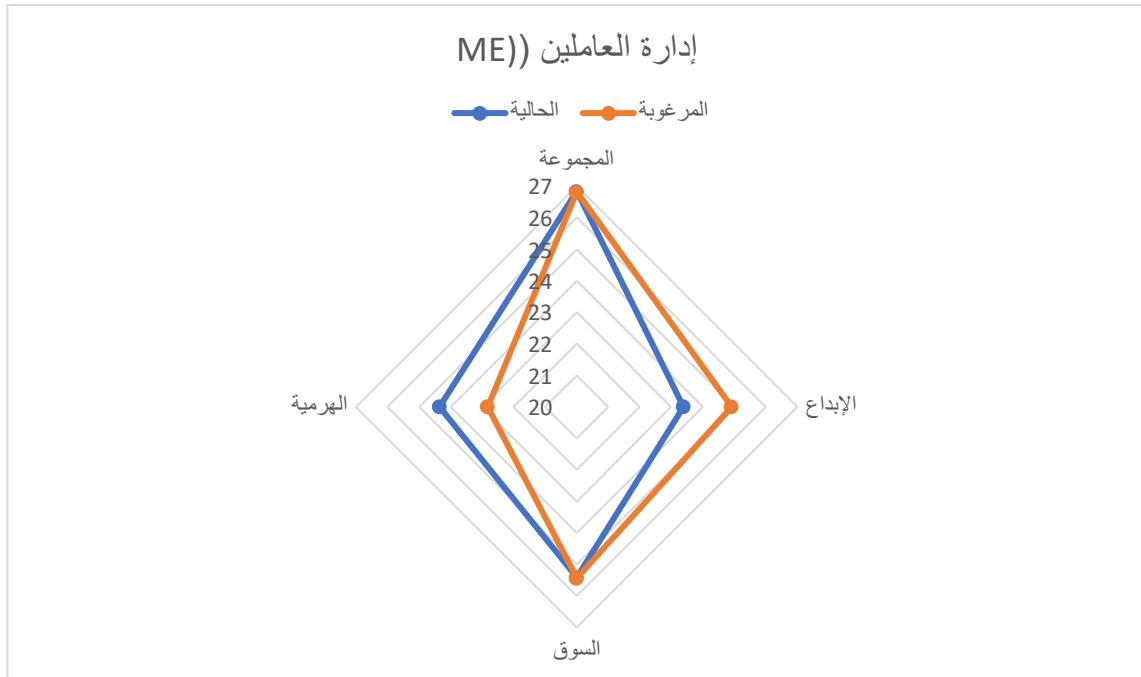
- في البُعد الثاني (القيادة التنظيمية) والذي يصف النمط القيادي السائد في المنظمة. نجد أنها الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوبة متطابقة إلى حد كبير وتركز بشكل أكبر على قيادة المجموعة أو القبيلة حيث تكون القيادة أبوية محفزة وموجهة وتهتم بالمرؤوسين وتنمية قدراتهم، وهذا يصف حال قيادة الجامعة في الوقت الحالي فقد ركزت على تنمية قدرات منسوبيها وتأهيلهم وتمكينهم حيث أنهم حجر الزاوية في مشروع التحول، فلن تتطور أي مؤسسة إلا ببنائها. وكذلك نجد وجود تقارب في التقييم بين السائدة والمرغوبة في بقية أنواع الثقافات.

جدول (٣) إدارة العاملين (ME)

م	إدارة العاملين (ME)	الثقافة الحالية	الثقافة المرغوبة
١	ثقافة المجموعة	26.84	26.82
٢	ثقافة الإبداع	23.39	24.92
٣	ثقافة السوق	25.41	25.43
٤	الثقافة الهرمية	24.35	22.82
	المجموع	100	100

المصدر من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (٧) تحليل إدارة العاملين



المصدر من إعداد الباحثين

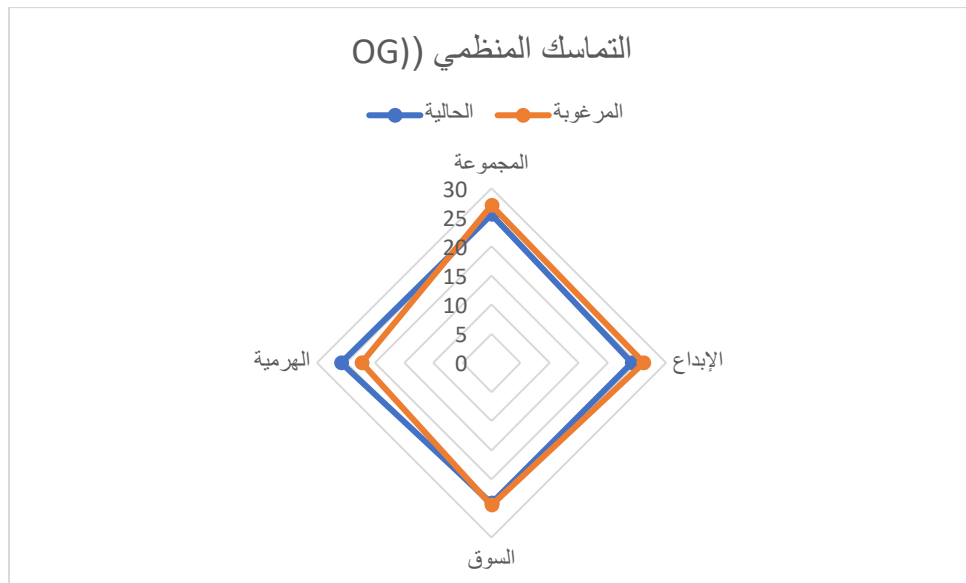
- في البُعد الثالث (إدارة العاملين) والذي يركز على أبرز الاهتمامات والتوقعات من المرؤوسين، فنجد أيضاً تتطابق واهتمام كبير بين السائدة والمرغوبة في ثقافة المجموعة حيث حصلت كلاهما على الأعلى تقييماً (26.8)، وتكررت معنا في العنصر الثاني، وهذا يعكس هذا هوية المؤسسة العسكرية. بينما الاختلاف يكون بين الثقافة الهرمية وثقافة الإبداع، فكما يوضح الشكل أن السائد هو الاهتمام بالهرمية أو البيروقراطية في تنفيذ الأعمال وويتبع وظائف الإدارة التقليدية في التوجيه والتنظيم والتنسيق، وعلى العكس نجد أن الثقافة المرغوبة والتي تأتي في المرتبة الثانية الثقافة الإبداعية والمرونة والسعي للتميز.

جدول (٤) التماسك المنظمي (OG)

م	التماسك المنظمي (OG)	الثقافة الحالية	الثقافة المرغوبة
١	ثقافة المجموعة	25.49	27.06
٢	ثقافة الإبداع	24.12	26.18
٣	ثقافة السوق	24.12	24.45
٤	الثقافة الهرمية	25.84	22.31
	المجموع	100	

المصدر من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (٨) تحليل التماسك المنظمي



المصدر من إعداد الباحثين

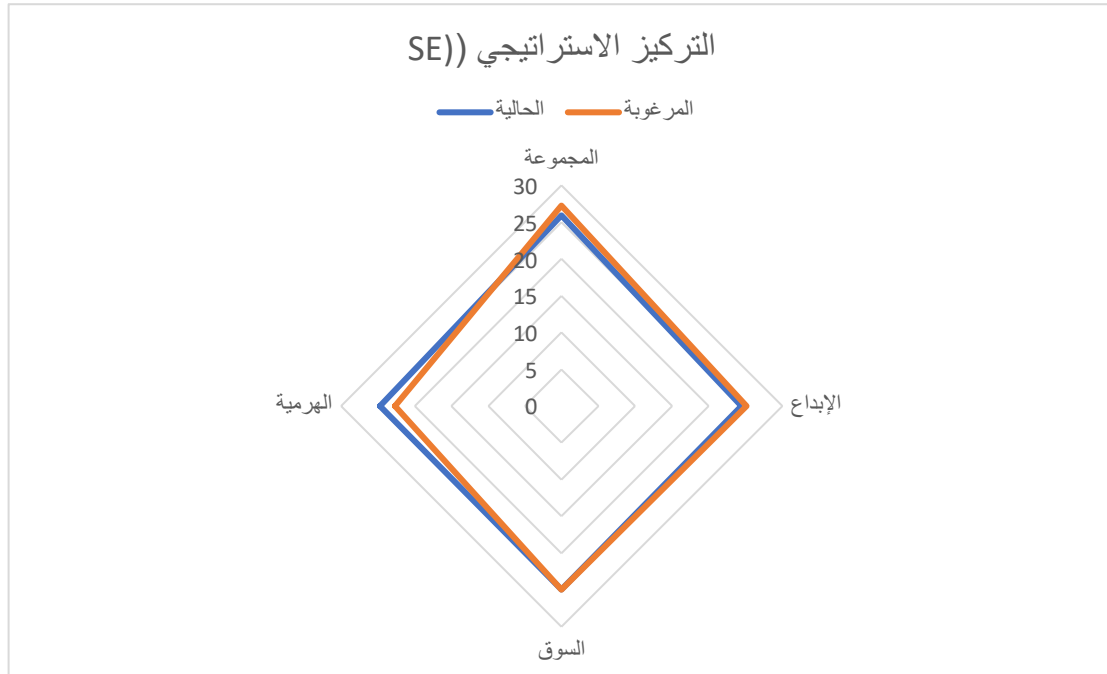
- وفي البُعد الرابع (التماسك المنظمي) وهو تماسك وترابط المنظمة، فهو ينطبق على الأبعاد السابقة ولكن أقل حدة منها حيث أن التقييمات قريبة إلى حد كبير، حيث أن الثقافة السائدة تركز على ثقافة المجموعة والثقافة الهرمية يليهما بالتساوي الإبداعية والسوق، بينما الثقافة المرغوبة والتي حصلت على الأكثر تقييماً هي ثقافة المجموعة ثم الثقافة الإبداعية يليها ثقافة السوق، وفي الأخير والغير مرغوبة هي الثقافة الهرمية وهي الأقل تفضيلاً حتى الآن بالرغم من أن منسوبي الجامعة خلفائهم العملية هي العمل في بيئات عسكرية والثقافة الرسمية والهرمية هي السائدة فيها، وهذا يعكس عدم ارتياح في بيئات العمل التي يغلب عليها الطابع الرسمي وتبتعد عن المرونة والاتصالات الأفقية.

جدول (5) التركيز الاستراتيجي (SE)

م	التركيز الاستراتيجي (SE)	الثقافة الحالية	الثقافة المرغوبة
١	ثقافة المجموعة	25.92	27.25
٢	ثقافة الإبداع	24.43	25.12
٣	ثقافة السوق	24.94	24.96
٤	الثقافة الهرمية	24.71	22.67
	المجموع	100	100

المصدر من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (٩) التركيز الاستراتيجي (SE)



المصدر من إعداد الباحثين

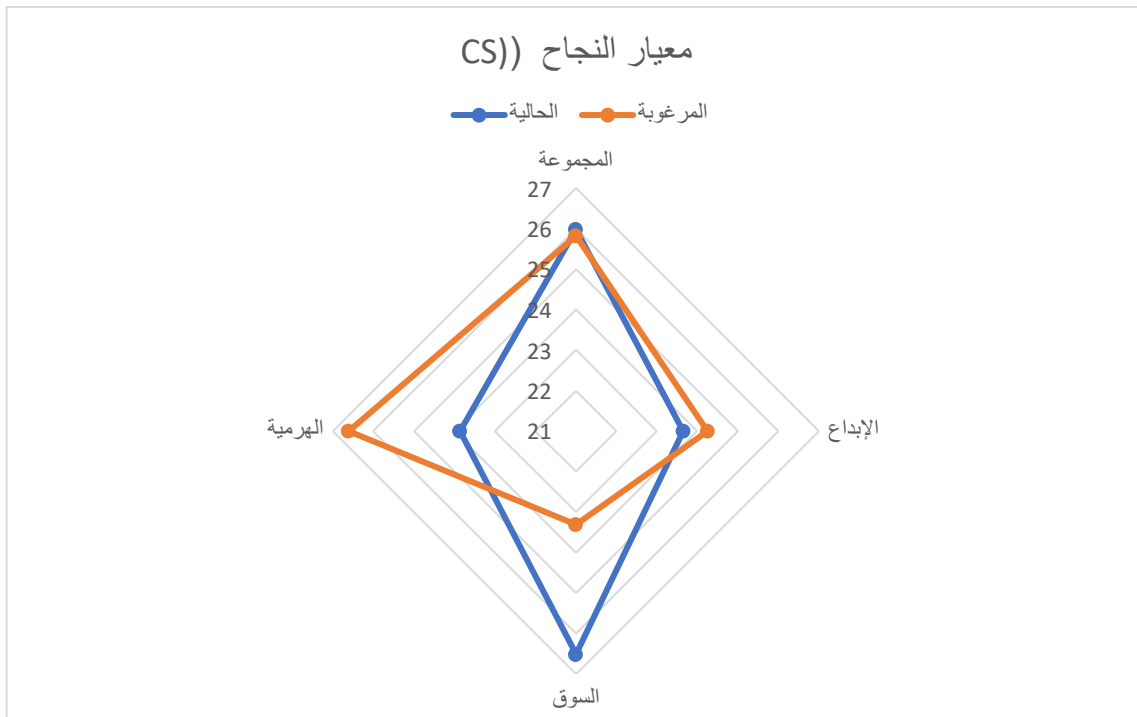
- وفي البُعد الخامس (التركيز الاستراتيجي) وهو توجه المؤسسة ورؤيتها وأولوياتها المستقبلية ، ويوضح الشكل تطابق كبير جدا بين الثقافة السائدة والمرغوبة، والاختلاف يكمن في الثقافة الإبداعية والهرمية، حيث أن الثقافة الهرمية هي المرجح في الثقافة السائدة بينما الثقافة الإبداعية هي المرغوبة مستقبلاً، وبلا شك أن التوجه الاستراتيجي من المعايير الهامة لأنه يهتم بالمستقبل ومع مشاريع التحول وما هي الثقافة الداعمة مستقبلاً للمنظمة لتحقيق رؤيتها

جدول (6) معيار النجاح (CS)

م	معيار النجاح (CS)	الثقافة الحالية	الثقافة المرغوبة
١	ثقافة المجموعة	25.98	25.82
٢	ثقافة الإبداع	23.65	24.25
٣	ثقافة السوق	26.51	23.31
٤	الثقافة الهرمية	23.86	26.61
	المجموع	100	١٠٠

المصدر من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (١٠) معيار النجاح (CS)



المصدر من إعداد الباحثين

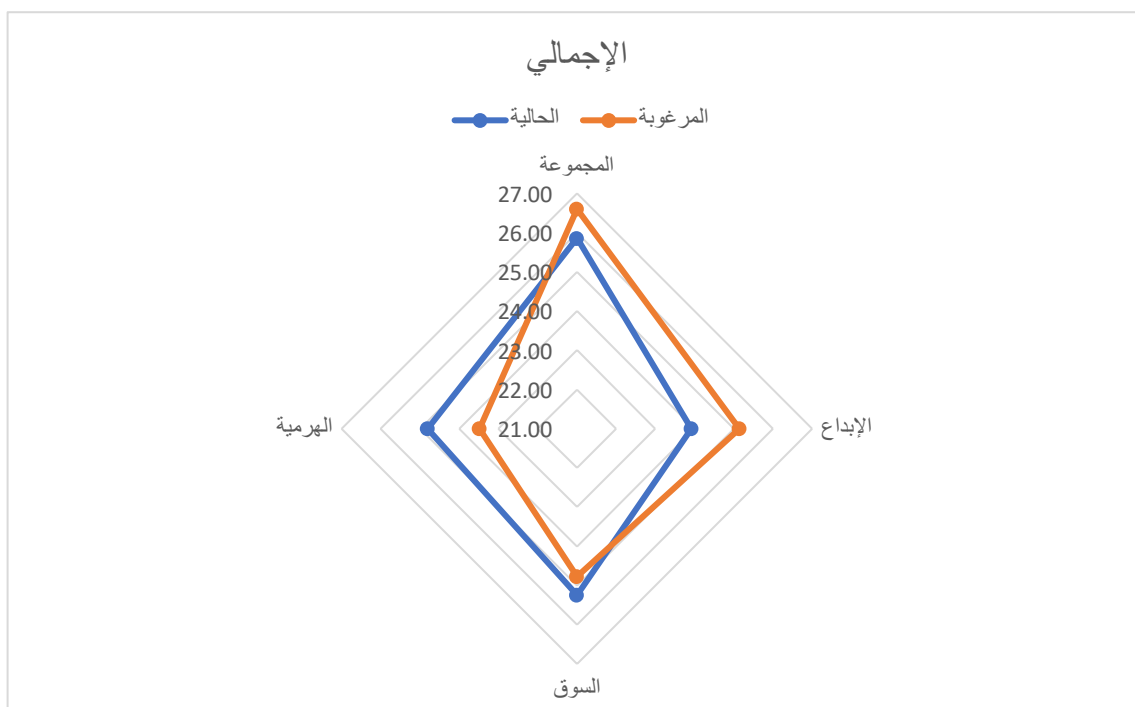
- في البُعد السادس (معيار النجاح) والذي يعكس ثقافة المؤسسة في تحقيق النجاح، ومؤشرات الأداء التي تترجم الإنجاز، وفي هذا البُعد اختلف التقييم عن السابق، حيث أن الحالي الأعلى تقييماً هو ثقافة السوق في السعي للتفوق على المنافسين وتحقيق الريادة إقليمياً، بينما الثقافة المرغوبة هي الهرمية والمبرر في ذلك أن الهرمية تهتم بالكفاءة في تقديم البرامج وتركز بشكل كبير على جودة المخرجات التعليمية.

جدول (7) النتيجة الإحصائية الاجمالية

م	الاجمالي دمج جميع الأبعاد الستة	الثقافة الحالية	الثقافة المرغوبة
١	ثقافة المجموعة	25.86	٢٦,٦٠
٢	ثقافة الإبداع	٢٣,٩٢	٢٥,١٥
٣	ثقافة السوق	٢٥,٢٥	٢٤,٧٧
٤	الثقافة الهرمية	٢٤,٨١	٢٣,٤٨
	المجموع	100	100

المصدر من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (١١) التحليل الإحصائي الإجمالي



المصدر من إعداد الباحثين

بعد دمج جميع الأبعاد الستة في الشكل أعلاه، اتضحت الثقافة التنظيمية السائدة حيث تعتبر ثقافة المجموعة وتُدعى أيضاً ثقافة القبيلة لتمامسك المؤسسة، وهي الأعلى تقييماً (25.86) وهذا يعكس هوية المؤسسة، يليه ثقافة السوق (٢٥،٢٥) ويعكس التفاعل الخارجي الحالي للجامعة مع محيطها المحلي والأقليمي وسعيها لتحقيق مركز تنافسي متقدم، ثم بعد ذلك الثقافة الهرمية وفي الأخير الثقافة الإبداعية، وفي المقابل نجد أن الثقافة المرغوبة مستقبلاً وحسب ما ترجمته البيانات الأعلى هي ثقافة المجموعة أيضاً والتي يرغب منسوبي الجامعة باستمرارها وترسيخها مستقبلاً، وهذا يوضح تأثير القيم والهوية بحيث يرون أنه قيمة رديسية للجامعة بهويتها ولا يمكن التخلي عنها، ويلمها الثقافة الإبداعية والتي يرغب منسوبي الجامعة العمل عليها حتى تكون داعمة لمشاريع التحول للجامعة والبحث عن فرص للتطوير والابتعاد عن البيروقراطية أو الثقافة الهرمية.

ب. تحديد فجوة الثقافة التنظيمية. بعد قياس الثقافتين السائدة والمرغوبة والمقارنة بينهما، اتضح لنا الفجوة في الثقافة التنظيمية حيث اتفقتا في ثقافة المجموعة ولكن اختلفتا في الثقافة الإبداعية والهرمية، حيث تحتاج الجامعة أخذ خطوات وعدة مبادرات لتغيير الثقافة الهرمية إلى ثقافة إبداعية أكثر داعمة للتحول.

ج. المقارنة مع الدراسات السابقة. كان التصور المبدئي أن جامعة الدفاع الوطني كمؤسسة أكاديمية عسكرية عليها طابع خاص وهوية مستمدة من طبيعة عملها الدفاعية وأن النتائج ستكون مختلفة بشكل كبير عن بقية الدراسات، ولكن عند مقارنة النتائج مع المؤسسات الأخرى والتي نفذت التقييم باستخدام أداة (OCAI) (The Orhanizational Culture Assessment Instrument)، مثل دراسة يوسف النصير (الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة في جامعة الحدود الشمالية)، ودراسة عامر العطوي وإلهام الشيباني (قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجواتها في المؤسسات التعليمية/ دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء)، ودراسة الدكتور محمد داوود (أثر التغيير الثقافي باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) على تحسين الأداء التنظيمي / دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران)، ودراسة الدكتور عدمان محمد (دراسة وأبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام (OCAI) (The Orhanizational Culture Assessment Instrument) ، اتفقت في الثقافة المرغوبة على أنها ثقافة المجموعة ثم الثقافة الإبداعية، والسائدة في الوقت الحالي هي الثقافة الهرمية، بينما ثقافة السوق هي نسبية بين المؤسسات. وهذا ما توصلت له دراستنا.

د. استنتاجات الدراسة.

- في ضوء بيانات التحليل الإحصائي وقياسات الصدق والثبات ومقارنة النتائج مع الدراسات السابقة يمكن الحكم على أداة التقييم (OCAI) (The Orhanizational Culture Assessment Instrument) بأنها أداة ذات مصداقية عالية يمكن تطبيقها في البيئات والثقافات المختلفة.
- أظهرت نتائج الوصف الإحصائي بأن ثقافة المجموعة هي الثقافة الأعلى تقييماً سواء في الثقافة السائدة أو المرغوبة، وتعكس ثقافة المنظمة وخلفيتها العسكرية والذين يميلون لعمل الفريق الواحد وأن المنظمة تبدو وكأنها عائلة كبيرة. يُنظر إلى القائد على أنهم مرشد أو شخصية أبوية. ويعكس أيضاً تقدير منسوبي الجامعة للولاء والتقاليد والمشاركة والاهتمام والاستثمار في راس المال البشري.
- كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي بأن في المرتبة الثانية في الثقافة السائدة تأتي الثقافة الهرمية، وهو ما لا يفضلونه في الثقافة المرغوبة حيث تم وضعها في ذيل القائمة حيث يكون مكان العمل رسمي ومنظم. والإجراءات هي

التي توجه ما يفعله الناس. ويركز القادة على وظائف التنسيق والتنظيم القائمين على الكفاءة. وجودة المخرجات، ويرون أن الأكثر أهمية هو الحفاظ على عمل المنظمة بسلاسة واستقرار والتنفيذ الفعال. بدون تجديد أو تطوير واضح.

- وأيضاً أشارت نتائج إجابات عينة البحث أن الثقافة الإبداعية تأتي في المركز الأخير في الثقافة السائدة وهذا لا يتناسب مع مبادرات الجامعة وتحقيق رؤيتها في الريادة، فمن الأهمية بمكان أن تكون البيئة ديناميكية ومساعدة على الابتكار والتجربة والتطوير المستمر.

٥. توصيات الدراسة. في ضوء ما جاء في الاستنتاجات أعلاه فإن جامعة الدفاع الوطني بحاجة إلى عملية

تغيير ثقافي خلال المرحلة القادمة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية المرغوبة وهي ثقافة المجموعة والثقافة الإبداعية في بيئة الجامعة وبين منسوبيها.

- تحديث قيم الجامعة بما يتوافق مع الثقافة التنظيمية المرغوبة والتي تركز على المشاركة والابداع والتمكين وذلك لتشجيع الابتعاد والابتكار والحوار والتيسير.

- أهمية إدراج إدارة التغيير والثقافة التنظيمية المرغوبة وربطها في مشروع التحول الخطة الاستراتيجية . حيث تعتبر الخطة الاستراتيجية وإدارة التغيير للثقافة التنظيمية توأمان، كما يقول الأب الروحي لعلم الإدارة الحديث بيتر دراكر وهي (Culture eats strategy for breakfast) مما يعني ان تأثير الثقافة التنظيمية على الاستراتيجية كبير ، وأي خطة أو توجه استراتيجي سيتأثر بتفكير وقيم المنظمة، فإذا لم يكن هناك خطة لإدارة التغيير مصاحبة لها فلا محالة ستفشل الخطة الاستراتيجية .

- تضمين معايير وقياس الأداء في الخطة التشغيلية لضمان تحقيق الأهداف والوصول لجميع أصحاب المصالح وكسب تأييدهم لدعم مشروع التحول

- الاخذ في الاعتبار في إدارة التغيير التقليل هيمنة الثقافة الهرمية (البروقراطية) حيث أشارت الدراسة والبيانات الإحصائية إلى أنها لا تناسب مع المرحلة القادمة ومشاريع التحول لجامعة الدفاع الوطني.

- تبني أساليب قيادية للقادة التنفيذيين تسهم في تطوير ثقافة المنظمة لتقود ممارستها للأهداف المخطط لها، بحيث تكون فلسفتها القيادية في اتباع ثقافة تنظيمية تقوم على التمكين وتشجع على التطوير والابتكار وتطوير الكفاءات والتخفيف من البيروقراطية وتعزيز مبدأ التعاون والشراكة وفريق العمل.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية.

١. د أحمد ماهر. (٢٠١٥). إدارة التغيير (المجلد الأول). الاسكندرية: الدار الجامعية - الاسكندرية.
٢. إبراهيم اخرون توهامي. (٢٠١٣). قضايا سوسيو تنظيمية. الجزائر: البدر الساطع للطباعة والنشر.
٣. أبو الوفا، جمال محمد حسين، سلامة عبدالعظيم، محمود، طارق أبو العطا عبدالقادر. (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر.
٤. العدواني خولة، نعمون ابتسام. (٢٠١٩). علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية. بحث تكميلي لشهادة الماجستير، ٥٠.
٥. العزاوي، س. و. (١٩٩٦). السلوك الإداري. الرقازيق المكتبة العلمية.
٦. بلكبير، ب. (٢٠١٣). (أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسة. حوليات جامعة قلعة للعلوم الاجتماعية والانسانية، ١٣.
٧. برنوطي، س. ن. (٢٠٠٤). (إدارة تلموارد البشرية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
٨. توماهي إبراهيم. (٢٠١٢). سوسيولوجيا المنظمات (المجلد الأول). قسنطينة، الجزائر: دار بهاء.
٩. جمال الدين محمد، و المرسى. (٢٠٠٢). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية الاسكندرية، ٣٥٢.
١٠. جون ما كسويل. (٢٠١٨). ١٧ قانوناً لا يقبل الجدل في العمل الجماعي (المجلد الأول). جرير.
١١. جونسون، س. (٢٠١١). (من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي؟ Vol. ٩) التاسعة. (جرير).
١٢. حسن حريم. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (المجلد الأول). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
١٣. أ.م.د. خالد مصطفى عبدالرزاق، أ.م.د سامي أحمد عباس، م.د. حميد علي أحمد. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة. المجلة العربية للإدارة، ١٥١-١٧٨.
١٤. ربيعي مصطفى عليان. (٢٠١٥). إدارة التغيير.
١٥. د سارة عادل. (٢٠٢٢). مادة قيادة المشاريع. تم الاسترداد من الجامعة الذكية: <https://sis.esu.ac.ae>
١٦. سعد، ا. ص. (٢٠٠٨). (القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية. الرياض، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
١٧. د. سيف الجابري. (٢٠٢١). دور القيم لتحقيق أهداف المنظومة الاستراتيجية. البيان.
١٨. صباح ترغيني. (٢٠٠٨). ثقافة المنظمة. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر.
١٩. د طارق السويدان وأ. فيصل باسراويل. (٢٠٠٦). صناعة القائد (المجلد الرابعة). جرير.
٢٠. عامر علي العطوي، وإلهام ناظم الشيباني. (٢٠١٠). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية - دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٣٧.
٢١. عبدالله، ن. ع. (٢٠١٦). (الثقافة التنظيمية وعلاقتها براس المال الفكري ٨.

٢٢. د فادي السيد العباسي. (٢٠١٦). ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية. مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد، ١٢١-١٢٤.
٢٣. فرج، ع. م. (٢٠٠٥). تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال. القاهرة، مصر: كلية الهندسة، جامعة القاهرة.
٢٤. فؤاد، أ. (٢٠١٠). (العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية. الزرقاء، الأردن: ورقة عمل في مؤتمر التربية في عالم متغير.
٢٥. كلية القيادة والأركان. (٢٠٢٢). ضيف العدد. القيادة والأركان، ٤٩.
٢٦. كبار عزيزة، قيطاتي رقية. (٢٠١٩/٢٠٢٠). الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي/ دراسة ميدانية لمؤسسة الخزف الصحي بالمليية. جامعة محمد الصديق بن يحيى، ٥٥-٥٧.
٢٧. ماهر، أحمد حسن محمد مرسى، عمر محمد محمد. (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط. مجلة كلية التربية بأسيوط، ٢٨(٢)، ٢٦٩-٣٢٣.
٢٨. مجلة كلية التربية بنها، ٢١(٨٢)، ٢١٢-٢٣٨.
٢٩. مجلس شؤون الجامعات. (٢٠٢٠). نظام الجامعات.
٣٠. محمد، س. ح. (١٩٩٠). (السلوك التنظيمي والأداء Vol. الأولى). (الزقازيق، مصر: دار الجامعات المصرية.
٣١. د محمد علي محمد داوود. (إبريل، ٢٠٢١). أثر التغيير الثقافي باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) على تحسين الأداء التنظيمي. تم الاسترداد من مجلة البحوث الإدارية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية: <https://iso.journals.ekb.eg/article>
٣٢. محمود سلمان العميان. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (المجلد ط٢). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
٣٣. مركز البحوث والمعلومات. (٢٠٢٢). الرؤية والرسالة. الرياض: غرفة الرياض.
٣٤. مصطفى محمود أبو بكر. (٢٠٠٣). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (المجلد الأولى). الدار الجامعية الاسكندرية.
٣٥. نهى عيسى يوسف. (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية وعلاقتها براس المال الفكري للتميز بالأداء وكسب ميزة تنافسية. ١١.
٣٦. هامل، إ. أ. (٢٠٢٢). (دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة. بحث ماجستير، ٥٧.
٣٧. هدى، ب. ح. (٢٠١٧). (الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة. بحث ماجستي، ٧٢.

مراجع باللغة الانجليزية.

1. Cameron, K. (2003). A process for changing organizational Culture. Ann Arbor.
2. Jones, f. f. (1992). Measuring Organization Culture: the cultural audit. Managerial Auditing Journal, 7(6), 30-36.
3. Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction", Journal of Business & Industrial Marketing. 18(3), 219-236.

4. Sharifirad, M. S. (2012). Organizational Culture and Innovation Culture: Exploring the Relationships Between Constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 494-517.
5. Taormina, R. J. (2008). Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 85-102.
6. TeayShawyun, M. A.-S. (٢٠١٥). الرياض: جامعة. التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. الملك سعود.

مواقع الانترنت.

١. أحمد عبدالقادر المهندس. (٢٠١٦, ١٠). التعليم العالي ورؤية المملكة ٢٠٣٠. تم الاسترداد من العربية:

<https://www.alarabiya.net/saudi-today>

٢. ويكيبيديا. (٢٠٢٣). (برنامج تطوير وزارة الدفاع <https://ar.wikipedia.org/wiki>). Retrieved from

٣. د. محمد حموده. (٢٠٢٣). مادة إدارة المشاريع العالمية. تم الاسترداد من الجامعة الذكية: [/https://sis.esu.ac.ae](https://sis.esu.ac.ae)

٤.

sample size العينة حجم تحديد الثاني: Awad, D. H. (2021). youtube.com. Retrieved from calculator: https://youtu.be/L5lrIG5w_Dc

الفصل الثالث

ملاحق الدراسة

الاستبانة باستخدام أداة قياس الثقافة التنظيمية (OCAI)

يُعد أداة (OCAI) (the organizational culture assessment instrument) من أشهر أدوات قياس الثقافة التنظيمية، وتتضمن ستة مجالات لقياس الثقافة التنظيمية وهي: الخصائص المهنية، القيادة التنظيمية، إدارة العاملين، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، ومعايير النجاح. كما يتضمن كل مجال أربعة أبعاد (ثقافة القبيلة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) والتي تعكس رؤية مجتمع البحث في الثقافة التنظيمية السائدة وأيضاً الثقافة التنظيمية المرغوبة في المستقبل.

البيانات الشخصية (اختر من القائمة المنسدلة)

الاسم	
المنصب	
القطاع	
الرتبة	
المرتبة	
البرنامج	

الجزء الأول

١. الخصائص المهنية (DC). تصف سلوك المنظمة في تنفيذ الأعمال والتعامل مع منسوبيها.

تتسم بيئة الجامعة بما يلي،، (رجاء وزع ١٠٠ نقطة على العبارات التالية، على أن يكون توزيع (١٠٠) نقطة على الأربع فقرات):

ت	العبارة	الثقافة التنظيمية	
		الحالية	المرغوبة مستقبلا
أ.	تهتم بالجوانب الشخصية لمنسوبيها، فهي بمثابة عائلة كبيرة مما يسمح بتبادل المعلومات عنهم.		
ب.	ريادية وديناميكية، منسوبيها يبذلون بتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة.		
ج.	تركز على الإنتاجية والانجاز، فالاعتبارات الرئيسية فيها تنصب نحو انجاز العمل وتشجيع المنافسة بين منسوبيها.		

الجزء الثاني : فقرات الاستبانة

		رسمية ومنظمه وتخضع للإجراءات واللوائح التي تحكم نشاط وأعمال منسوبي الجامعة.	د.
٠	٠	المجموع	
المجموع (١٠٠) نقطة	المجموع (١٠٠) نقطة		
٢. القيادة التنظيمية (OL) . تصف النمط القيادي السائد وأولوياته في المنظمة.			
تتسم بيئة الجامعة بما يلي ،، (رجاء وزع ١٠٠ نقطة على العبارات التالية، على أن يكون توزيع (١٠٠) نقطة على الأربع فقرات):			
الثقافة التنظيمية		العبارة	ت
المرغوبة مستقبلا	الحالية		
		قيادة موجهه وداعمة وتهتم بالمرؤوسين.	أ.
		ريادية وابداعية وتأخذ بالمخاطرة.	ب.
		موجهه لتحقيق النتائج، وتنافسية ولها القدرة على إدارة التحديات.	ج.
		كفاءة في التنسيق والتنظيم والتشغيل الفعال.	د.
٠	٠	المجموع	
المجموع (١٠٠) نقطة	المجموع (١٠٠) نقطة		
٣. إدارة العاملين (ME) . التوجهات في إدارة العاملين وأبرز الاهتمامات في التعامل معهم.			
تتسم بيئة الجامعة بما يلي ،، (رجاء وزع ١٠٠ نقطة على العبارات التالية، على أن يكون توزيع (١٠٠) نقطة على الأربع فقرات):			
الثقافة التنظيمية		العبارة	ت
المرغوبة مستقبلا	الحالية		
		بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة.	أ.

		ب. بالابتكار، والمخاطرة والحرية والتميز.	
		ج. الانجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الاهداف	
		د. بمراقبة الأداء والأمن الوظيفي واقدمية المنصب وامكانية التنبؤ.	
		المجموع	
٠	٠		
المجموع (١٠٠) نقطة	المجموع (١٠٠) نقطة		
٤. التماسك المنظمي (OG) . السلوك الذي يحافظ على تماسك وترابط المنظمة.			
تتسم بيئة الجامعة بما يلي ،، (رجاء وزع ١٠٠ نقطة على العبارات التالية، على أن يكون توزيع (١٠٠) نقطة على الأربع فقرات):			
الثقافة التنظيمية		العبارة	ت
المرغوبة مستقبلا	الحالية		
		أ. الولاء والثقة المتبادلة والالتزام العالي نحو المنظمة.	
		ب. الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز.	
		ج. الانتاج وتحقيق الأهداف والإصرار على الفوز.	
		د. القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة على تنظيم يعمل بسلاسة.	
		المجموع	
٠	٠		
المجموع (١٠٠) نقطة	المجموع (١٠٠) نقطة		
٥. التركيز الاستراتيجي (SE) . التوجه الاستراتيجي للمنظمة الذي يقود جهودها الحالية.			
تتسم بيئة الجامعة بما يلي ،، (رجاء وزع ١٠٠ نقطة على العبارات التالية، على أن يكون توزيع (١٠٠) نقطة على الأربع فقرات):			
الثقافة التنظيمية		العبارة	ت

المرغوبة مستقبلا		الحالية	
		تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة.	أ.
		اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الاشياء الجديدة والبحث عن فرص قيمة.	ب.
		الأفعال التنافسية والانجاز وتحقيق الأهداف وقياسها.	ج.
		استدامة الاستقرار والكفاءة والعمليات السلسة.	د.
٠	٠	المجموع	
المجموع (١٠٠) نقطة	المجموع (١٠٠) نقطة		
٦. <u>مقياس النجاح (CS)</u> . ثقافة المنظمة في تفسير تحقيق الانجاز ومؤشرات الأداء للنجاح في مهمتها.			
تتسم بيئة الجامعة بما يلي ،، (رجاء وزع ١٠٠ نقطة على العبارات التالية، على أن يكون توزيع (١٠٠) نقطة على الأربع فقرات):			
الثقافة التنظيمية		العبارة	ت
المرغوبة مستقبلا	الحالية	تطوير المورد البشرية وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية.	أ.
		امتلاك الخدمات الأحدث والمتميزة فهي قائدة للخدمات التعليمية والابداع.	ب.
		قيادة الجهود والتفوق على المنافسين في نفس المجال.	ج.
		الكفاءة وجودة المخرجات التعليمية.	د.
٠	٠	المجموع	
المجموع (١٠٠) نقطة	المجموع (١٠٠) نقطة		
أى مقترحات لتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتحول فى الجامعة ؟			