



واقع الثقافة التنظيمية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ومتطلبات تطويرها باستخدام
أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)

The reality of organizational culture in the Palestinian Central Bureau of Statistics
and requirements to be developed using the Organizational Culture Assessment
Tool (OCAI)

عبيد محمد الوحيدي*¹

Abeer Mohammad Alwahaidi*¹

طالبة دكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية/فلسطين

PhD Student American University

تاريخ النشر: 2023/07/27

تاريخ القبول: 2023/01/19

تاريخ الاستلام: 2022/09/22

المستخلص: تهدف الدراسة لتحليل الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة لدى الموظفين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وتشخيص الفجوة الثقافية بين أبعاد كل منهما، ومتطلبات تطوير تلك الثقافة لجسر الهوة بين ما هو قائم وما هو مأمول. وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) التي قام بتطويرها كل من (Cameron & Quinn) كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (103) موظفاً من العاملين في الوظائف الإشرافية في المؤسسة المذكورة، من أصل (140) موظفاً يشكلون بمجموعهم مجتمع الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية السائدة، في حين كانت ثقافة العشيرة هي الثقافة التنظيمية المفضلة لدى الموظفين. وتم تحديد الفجوة الثقافية في ثلاثة أبعاد هي: الخصائص السائدة (المهيمنة)، والرابط التنظيمي، ومعايير النجاح. كما وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة تعزى لمتغيري الدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة الوظيفية، فيما وجدت الدراسة عدداً من الفروق الدالة إحصائياً تعزى لمتغيري الجنس والدرجة الوظيفية. وأوصت الدراسة بإجراء تدخلات وتغييرات في ثقافة التسلسل الهرمي السائدة باتجاه ثقافة العشيرة المفضلة في الأبعاد المتعلقة بالرابط التنظيمي ومعايير النجاح، ونحو ثقافة التشعب المفضلة في بُعد الخصائص السائدة (المهيمنة).

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية السائدة، الثقافة التنظيمية المفضلة، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI).

Abstract: This study aims to analyze the prevailing and preferred organizational culture by the employees in the Palestinian Central Bureau of Statistics, and to diagnose the cultural gap between the dimensions of each of them, and the requirements for developing that culture to bridge the gap between what is existing and what is hoped for. To achieve this purpose, the descriptive analytical method and the organizational culture assessment tool (OCAI) developed by (Cameron & Quinn) were used as a tool for the study. The tool was distributed to a simple random sample of (103) employees of the aforementioned institution, out of (140) employees who collectively make up the study population. The study concluded

that the hierarchical culture is the dominant organizational culture, while the clan culture was the preferred organizational culture among employees. The cultural gap was identified in three dimensions: dominant characteristics, organizational connectedness, and success criteria. The study also concluded that there were no statistically significant differences in the average responses of the study sample members related to the prevailing and preferred organizational culture due to the variables of academic degree and number of years of work experience. The study recommended making interventions and changes in the prevailing hierarchical culture and transforming it towards the preferred clan culture in the dimensions related to organizational connectedness and success criteria, and towards the preferred adhocracy culture in the dominant characteristics dimension.

Keywords: The prevailing organizational culture, The preferred organizational culture, The Palestinian Central Bureau of Statistics, The Organizational Culture Assessment Tool (OCAI).

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تغيرات تكنولوجية واسعة، وتطوراً كبيراً في وسائل الاتصال والتواصل، وتدفعاً غير مسبوق للمعلومات التي أصبحت تنتشر بسرعة كبيرة حولت من خلالها العالم إلى قرية كبيرة، الأمر الذي انعكست آثاره على مناحي الحياة الإنسانية كافة، بما في ذلك المنظمات الحكومية التي تأثرت إلى حد كبير بالتغيرات الكونية المحيطة والانفتاح الكبير والتنافسية العالية في المجالات كافة، وهو ما تطلب منها مواكبة تلك التغيرات ومحاولة التكيف معها، بما يضمن استمراريتها، وقدرتها على أداء المهام الموكلة إليها، وتقديم خدماتها للدولة ومواطنيها بصورة تلي المتطلبات والاحتياجات المتزايدة التي نشأت بفعل العولمة وتداعياتها. وتحقيقاً لتلك الأهداف أصبح لزاماً على جميع المنظمات الحكومية إجراء تغييرات جذرية في بنيتها التنظيمية التي تتميز بوجود قدر عالٍ من البيروقراطية، والجمود، والترهل الإداري، والبطالة المقنعة، وسوء الأداء، وغياب الكفاءة، وضعف القدرة على تلبية احتياجات الجمهور، وغيرها من الأمراض التنظيمية شديدة الخطورة والمؤثرة سلباً على الأداء والفاعلية في المنظمات المختلفة (Ivanova & Kokina, 2016).

وفي هذا المجال، أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية ودور الثقافة التنظيمية والتي تعد العنصر الأكثر تأثيراً في تمكين المنظمات الحكومية من القيام بعمليات إعادة الإصلاح الإداري للخدمات العامة، وتحقيق التنمية المستدامة من خلال الالتزام بقيم ثقافية تتناسب مع بيئة العمل المتغيرة (الطائي، 2017)، إضافة لتأثيرها على التوجهات الاستراتيجية لتلك المنظمات وعلى مجمل العمليات الإدارية فيها، ومساهمتها في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها (عبد الرازق وآخرون، 2019)، حيث أصبح بقاء تلك المنظمات واستمرار وجودها لا يتعلق فقط بمدى قوتها أو ذكائها الاصطناعي، بل صار يعتمد بصورة أساسية على قدرة ثقافتها التنظيمية على الاستجابة للتغيير البيئي المتسارع (Serrat, 2009). وبالتالي يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية "الجيدة" أحد الأصول الاستراتيجية للمنظمة، لأنها تزيد من القدرة على التكيف والتوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة (Warter, 2019)، وتساعد على فهم استراتيجيات العمل وتحفيز العلاقات بين الموظفين وتعزيزها من جهة أخرى (Gorzelay et al., 2021). حيث تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي من شأنها المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأداء الإيجابي في المنظمات المختلفة، خاصة الحكومية منها (O'RIORDAN, 2015)، وذلك من خلال تأثيرها على السلوك التنظيمي لجميع العاملين في المنظمة (Ja'farian et al., 2019).

لذلك، فإن الفهم العميق لثقافة المنظمة من قبل إدارتها والعاملين فيها، له أهمية قصوى في تحسين أدائها، إذ إن مفهوم الثقافة التنظيمية يؤكد أهمية دور الموظفين في نجاح عمل المنظمة، كما أن وجود المنظمة يعتمد على الأدوار والمهام المختلفة لموظفيها، حيث تحدد الثقافة التنظيمية القضايا التي على الموظفين الانتباه إليها، وكيفية تفاعلهم مع بعضهم بعضاً من جهة، وفيما بينهم وما بين إدارة المنظمة من جهة أخرى، فضلاً عن الإجراءات الواجب عليهم اتخاذها لتحقيق الأهداف التنظيمية (Denison & Fisher, 2005). من هنا تأتي أهمية فهم وتحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة

قبل الشروع في أي عملية تغيير، ومن ثم تغييرها بما فيها من قيم وافتراضات ومعايير مشتركة نحو ثقافة جديدة تتضمن رؤية مستقبلية للتغيير المنشود (DOĞAN & YILMAZ, 2020)، وذلك حتى لا يعود الموظفون إلى سلوكياتهم المعتادة أو يعيدوا تأكيدها عندما يتم تحديدهم أو تهديدهم، أو لدى مواجهتهم للغموض وعدم اليقين المرتبط بعملية التغيير (Cameron & Quinn, 2006). فتحليل الثقافة التنظيمية يمكن أن يوفر بعض التنبؤات لتطور المنظمة، ويمكن أن يشرح بعض الخيارات في الحياة المهنية لموظفيها، كما أنه يوفر معلومات مفيدة لمساعدة المديرين على مواجهة التغيير وأثاره في حياة المنظمة (Serdenciuc, 2016).

وبالتالي فإن التشخيص الحقيقي لثقافة المنظمة، وتحديد الاستراتيجية والسياسة والممارسات الجيدة وفقاً لتلك الثقافة، يمكن المنظمة من الوصول إلى الكفاءة التنظيمية المرغوب فيها؛ اعتماداً على الاستقرار أو التباين في البيئتين الداخلية والخارجية (Warter, 2019)، ويساعدها في تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها تحسين وتطوير عملها، والتأثير الإيجابي على سلوك الموظفين والارتقاء بأدائهم الوظيفي، وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، وتحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية المحددة مسبقاً (O'RIORDAN, 2015). وفي هذا السياق أشار Cameron & Quinn (2006) إلى أن تشخيص وتحليل وتعديل الثقافة التنظيمية يعد المفتاح لتحقيق الكفاءة التنظيمية، فضلاً عن كونه شرطاً أساسياً للتكيف مع بيئة متغيرة بشكل متزايد، لذا قام الباحثان بتطوير أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) في العام (2006) لتحليل الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف على الثقافة التنظيمية المفضلة في المنظمات المختلفة، وتعديلها أو تغييرها في ضوء الفجوة الثقافية القائمة بين ما هو سائد وما هو مأمول، اعتماداً على ستة أبعاد هي: الخصائص المهيمنة في المنظمة، ونمط القيادة التنظيمية، ونمط إدارة الموظفين، والرباط التنظيمي، والتركيز الاستراتيجي، ومعايير النجاح التي تحددها المنظمات للحكم على نتائج أدائها. وتعد هذه الأداة من أهم الأدوات التي قام باستخدامها عدد كبير من الباحثين في سياق دراستهم لواقع الثقافة التنظيمية السائدة وتلك المفضلة في منظمات مختلفة عبر العالم، وبالتالي فهي أداة عالمية موثوقة ومجربة تم التحقق من صحتها ومصداقيتها بشكل كبير على مدار العقود القليلة الماضية (Bremer, 2019).

والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعد من أهم المنظمات الحكومية، إذ يهدف بصورة أساسية لإنشاء نظام إحصائي شامل وموحد يكون بمثابة أداة تحت تصرف الوزارات والمؤسسات الفلسطينية؛ يسترشد به لتشخيص المشاكل وتقييم التقدم الحاصل، وتقديم إحصاءات رسمية دقيقة حول الأوضاع والاتجاهات الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية لخدمة المجتمع الفلسطيني بمختلف قطاعاته، إضافة إلى تحديث سجل الانتخابات بصورة دورية، وإعداد وتجهيز قوائم الناخبين عند الحاجة. وبالتالي فإن تحليل الثقافة التنظيمية في هذا الجهاز يعد أمراً في غاية الأهمية، نظراً لأن القطاعات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية كافة، إضافة إلى الجامعات ومراكز الدراسات والبحث العلمي تستفيد من المؤشرات الإحصائية والبيانات الرقمية التي يقدمها الجهاز بصورة دورية، حيث تساعد تلك الإحصاءات في تحديد مواطن الخلل في الواقع القائم، ورسم الخطط، وتحديد الاتجاهات المستقبلية¹. وتتضمن عملية التحليل التي ستقوم بها الباحثة في هذه الدراسة التعرف بدايةً على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجهاز، وتلك المفضلة لدى الموظفين، في ضوء الأبعاد الستة التي حددتها أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، وتشخيص الفجوة الثقافية بين ما هو قائم وما هو مأمول، ومن ثم تحديد متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية السائدة باتجاه ثقافة تنظيمية مفضلة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه.

مشكلة الدراسة:

خلال السنوات الأخيرة تم تحميل مسؤولية الإخفاقات والفضل في المنظمات الحكومية للثقافة التنظيمية السائدة فيها، وتجاهل أهمية تشخيصها وتحليلها (Rukh & Qadeer, 2018; O'RIORDAN, 2015). حيث ركزت الأدبيات المتعلقة بهذا المجال على أهمية الثقافة التنظيمية وضرورة تحليلها والعمل على تعديلها في منظمات القطاع الخاص لمواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة والمتسارعة بشكل كبير. غير أن المنظمات الحكومية والتي تعمل في ذات البيئة المتغيرة شديدة التعقيد، عادة ما يتم إهمال أهمية ودور وتأثير ثقافتها التنظيمية على أداؤها التنظيمي، وهو ما أدى إلى إخفاق عدد كبير من مبادرات تلك المنظمات للتطوير والتغيير. فعلى سبيل المثال: جربت العديد من المنظمات الحكومية مبادرات إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتميز المقارن، وإدارة الجودة الشاملة، والتركيز على التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب بعض الخطوات غير العادية مثل التوجه نحو إعادة الهيكلة وتقليص النفقات، ولكن هذه المحاولات وتلك التوجهات لم تسفر عن نتائج ملموسة، بل على الضد من ذلك، خلقت مثل هذه المبادرات العديد من المشكلات وهددت بقاء واستمرارية مجموعة كبيرة من المنظمات (Cameron & Quinn, 2006). حيث ركزت تلك المبادرات على معالجة ظواهر المشكلات التنظيمية وأعراضها، وأغفلت بالمقابل البحث عن جذورها ومسبباتها والعوامل المؤثرة فيها، والتي تمثل الثقافة التنظيمية أبرزها. ففي حال غياب الثقافة التنظيمية الإيجابية لا يتوقع من الموظفين تقديم أنشطة إبداعية، وتكوين رأس مال فكري متطور، وتغيير وتكييف التعلم بما يلي متطلبات بيئة العمل، وعندما تكون الثقافة التنظيمية غير فعالة، لا يمكن للمؤسسة المخاطرة، أو أن تكون ديناميكية، أو أن تقدم ردود أفعال ملائمة للتغيرات في البيئة المحيطة، أو أن تتمتع بالمرونة اللازمة للتعامل مع تلك التغيرات (Valencia et al., 2011). وما لم يتم تشخيص الثقافة التنظيمية بصورة متعمقة، لا يمكن تحقيق أي تغيير هادف ومثمر في المنظمات الحكومية مهما كانت مبادرات التغيير المستخدمة (Naranjo-Valancia et al, 2016)، لأن إدخال التغييرات على تلك المنظمات لا يعني فقط إدخال التقنيات الجديدة وتعديل الإجراءات والهيكل التنظيمية واللوجستية، بل يجب أن تستند أي تغييرات إلى فهم وإدراك الثقافة التنظيمية السائدة، لاختيار الأدوات المناسبة لتعديل سلوك الموظفين ودعم تنفيذ مبادرات الابتكار (Wyrwicka & Chuda, 2019).

ومن خلال مراجعة عدد كبير من الأدبيات والدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، لاحظت الباحثة أن الغالبية العظمى من الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع في المنظمات الحكومية، ركزت على علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية على عدد من المتغيرات الهامة في تلك المنظمات، كأثر الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسات الحكومية (الأقرع، 2022)، والتوجه الاستراتيجي للمنظمات الحكومية (عبد الرازق وآخرون، 2019)، وضمان الجودة والأداء التنظيمي (Idris, 2019)، والابداع الإداري (عوض، 2018؛ السحباني، 2016)، والاصلاح الإداري (الطائي، 2017)، والولاء الوظيفي (مشاركة ومصالح، 2015)، وغيرها من المتغيرات. وقد خلصت الدراسات التي تمت مراجعتها كافةً إلى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية الإيجابية وتلك المتغيرات. بالمقابل لاحظت الباحثة عدم وجود أي دراسة هدفت لتحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الحكومية وتحديد الثقافة التنظيمية المفضلة لدى موظفيها، بهدف تشخيص الفجوة الثقافية القائمة بين ما هو سائد وما هو مأمول، في محاولة لجسرها وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تساهم في النهوض بالأداء الحكومي وتطويره، وتعزيز الولاء والانتماء التنظيمي، وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الموظفين.

فضلاً عما سبق، لاحظت الباحثة خلال عملها في مجال جودة الأداء الحكومي في الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني، وجود مشكلة حقيقية تتعلق بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الحكومية، وغياب منظومة قيمية لدى الموظفين تنعكس على سلوكياتهم وممارساتهم اليومية نتيجة لذلك، حيث تتسم سلوكيات الموظفين في تلك المنظمات بعدم المبالاة، والإهمال، وهدر المال العام، وعدم الإلتقان، وضعف الاهتمام بالجودة والإبداع والابتكار، وغيرها من السلوكيات التي تعكس وجود أمراض تنظيمية لا بد من العمل على معالجتها بصورة جذرية من خلال ترسيخ منظومة قيمية مرتبطة بثقافة تنظيمية داعمة وإيجابية. كما لاحظت الباحثة أن المنظمات الحكومية الفلسطينية تركز على معالجة ظواهر المشكلات لا جذورها، وأن عدداً منها يسعى لإطلاق المبادرات المتعلقة بالجودة والتميز في محاولة للحصول على الجوائز والشهادات العالمية المتعلقة بهما، دون إجراء تغييرات جوهرية تتعلق بأداء موظفيها، وهو ما أدى لإخفاق عدد كبير من تلك المبادرات، أو توقفها عند حدود معينة وعدم استكمالها أو استمرارها.

ومن بين هذه المنظمات يمكن الإشارة للمبادرات التي قام بها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني- في إطار سعيه الدائم نحو تحسين الأداء ومواكبة التطور في مجال جودة العمل الإحصائي- حيث سعى الجهاز لمطابقة عمله مع متطلبات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، وحصل على شهادة التميز من المؤسسة المذكورة في العام (2017) والتي بدأ العمل على تحقيق متطلباتها منذ العام (2014)، غير أن جهوده في هذا المجال توقفت عند هذا الحد ولم يتم استكمالها أو مواكبتها، وهو ما يشير إلى وجود عقبات حالت دون استمرار تميزه خلال السنوات الخمس اللاحقة، الأمر الذي يؤكد ضرورة وجود ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والتميز والإبداع لضمان استمراريتها، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن غالبية المبادرات التنظيمية المتعلقة بهذا المجال تتعرض للفشل أو تتوقف عند حدود معينة ما لم ترتبط بإجراء تعديلات وتغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية في المنظمات المختلفة، حيث تمثل أهمية الثقافة التنظيمية الإيجابية في قدرتها على ترسيخ منظومة قيمية تنعكس على ممارسات والموظفين وسلوكياتهم بصورة تضمن دوامها واستمراريتها، وتكفل عدم عودة الموظفين لسلوكياتهم السابقة بانتهاء المبادرات التي تعالج ظواهر المشكلات التنظيمية لا جذورها وأسبابها. من هنا تأتي أهمية دراسة وتحليل واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، والتعرف على الثقافة التنظيمية المفضلة لدى موظفيه، وتحديد الفجوة القائمة بينهما، ومن ثم تقديم مقترحات وتوصيات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها لمساعدة الجهاز على الارتقاء بأدائه، وتحسين جودة مخرجاته لتتطابق مع أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال، وضمان استمرارية تميزه وتطوره في مجال تقديم الخدمات الإحصائية التي تستفيد منها القطاعات الحكومية وغير الحكومية كافةً.

أسئلة الدراسة:

في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وما متطلبات تطويرها؟
وتنبثق عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الثقافة التنظيمية السائدة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟
2. ما الثقافة التنظيمية المفضلة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟
3. في أي من أبعاد الثقافة التنظيمية توجد فروق جوهرية (فجوة ثقافية تتطلب تدخلاً وفقاً لما حددته أداة تقييم الثقافة التنظيمية) بين الثقافة التنظيمية السائدة وتلك المفضلة لدى الموظفين؟
4. ما متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، باتجاه ثقافة تنظيمية مفضلة من وجهة نظر الموظفين؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (الجنس، والدرجة العلمية، والرتبة الوظيفية، وسنوات الخبرة)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية المفضلة لدى الموظفين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (الجنس، والدرجة العلمية، والرتبة الوظيفية، وسنوات الخبرة).

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول الثقافة التنظيمية السائدة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (الجنس، والدرجة العلمية، والرتبة الوظيفية، وسنوات الخبرة)؟

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية المفضلة لدى الموظفين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (الجنس، والدرجة العلمية، والرتبة الوظيفية، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في التعرف على:

1. واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
2. الثقافة التنظيمية المفضلة لدى موظفي الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
3. الفروق الجوهرية بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة لدى الموظفين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وفقاً لما حددته أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI).
4. متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية السائدة نحو ثقافة تنظيمية مفضلة لدى الموظفين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

الثقافة التنظيمية (إجرائياً): هي مجموعة القيم والمعايير والقواعد التنظيمية والافتراضات الأساسية التي يتبناها الموظفون العاملون في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، والتي تشكلت في أثناء عملهم، ومن خلال ممارستهم وسلوكياتهم، متأثرة بقيم ومعتقدات القادة المؤسسين، ومن ثم تم تطويرها في ضوء مجموعة من الممارسات والخبرات والتجارب الناجحة، وهي التي تعطي للمؤسسة هويتها وترتبط موظفيها مع بعضهم بعضاً، وتُميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الحكومية الأخرى.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (إجرائياً): مؤسسة فلسطينية حكومية غير وزارية، تأسست بداية كمكتب إحصائي مستقل في العام (1993). وفي العام (2000) تم تنظيم عمل الجهاز بقانون الإحصاءات العامة رقم (4)، ليصبح بذلك الجهة المسؤولة عن تقديم الإحصاءات الرسمية الموثوقة على الصعيدين الوطني والدولي. ووفقاً للمادة رقم (2) من القانون المذكور، يتمتع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بالشخصية الاعتبارية، ويرتبط بمجلس الوزراء، وهو يهدف لتطوير وتعزيز النظام الإحصائي الفلسطيني الرسمي على أسس قانونية، تنظم عملية جمع البيانات واستخدامها لأغراض إحصائية.

أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) (إجرائياً): هي أداة تهدف لتحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، والتعرف على الثقافة التنظيمية المفضلة فيها، وتشخيص الفجوة الثقافية القائمة بين ما هو واقع وما هو مأمول، استناداً إلى ستة أبعاد هي: الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة الموظفين، والرابط التنظيمي، والتركيز الاستراتيجي، ومعايير النجاح. وقد قام بتطوير هذه الأداة كل من (Cameron & Quinn) من جامعة ميشيغان، على مدار عدة سنوات استناداً إلى إطار القيم التنافسية (CVF) الذي حدد وجود أربعة أنواع من الثقافات المتنافسة داخل المنظمة: العشيرة، والتشيع، والسوق، والتسلسل الهرمي. وهي أداة علمية مجربة وموثوقة وذات مصداقية عالية تم استخدامها في آلاف المنظمات لتحليل ثقافتها التنظيمية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تسعى الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ومتطلبات تطويرها باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI).
- الحدود المكانية: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني/ المقر العام-رام الله.
- الحدود الزمنية: حزيران 2022.
- الحدود البشرية: الموظفون العاملون في الوظائف الإشرافية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (رئيس قسم، ومدير، ومدير عام فأعلى).

- الحدود المفاهيمية: المصطلحات والمفاهيم الواردة في البحث كما حدتها الباحثة إجرائياً.
- الحدود المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي.
- الحدود الإجرائية: المتمثلة في استبانة أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) كأداة للدراسة، حيث تم التحقق من تطويعها؛ لتتلاءم مع متطلبات البيئة الفلسطينية، والتحقق كذلك من ثباتها.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعد مصطلح "الثقافة التنظيمية" أحد أكثر المفاهيم غموضاً وتنوعاً في أدبيات العلوم الإدارية والتربوية، ومن الصعب الاستشهاد بتعريف واحد محدد ومُعترف به لهذا المفهوم، فحتى عام (2007) تم رصد أكثر من (250) تعريفاً مختلفاً للثقافة التنظيمية، حيث تباينت تلك التعريفات باختلاف الباحثين، وتعدد وجهات نظرهم الفلسفية والسياسية والاجتماعية وغيرها، غير أن غالبية الباحثين اتفقوا على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة أو نظام من القيم المشتركة والافتراضات والأنظمة المعرفية التي تُميز المنظمة ومديريها وموظفيها (Ivanova & Kokina, 2016). حيث عرّفها Edgar Schein الذي يعد من أبرز الباحثين في مجال الثقافة التنظيمية، بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة، أثناء حلها لمشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صحيحة، وبالتالي يتم تدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور في ما يتعلق بتلك المشكلات، لذلك يمكن تصور الثقافة التنظيمية على أنها تلك الافتراضات التلقائية التي على أساسها يتصرف أعضاء المنظمة فيما يتعلق بمهامهم وأهداف عملهم (Schein, 2010). أما فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية فقد اعتبرها Rus & Rusu (2014) بأنها مجموعة متميزة من المكونات المادية والمعنوية (الرمزية)، والتي يتطور مفهومها ضمن مصفوفة رمزية واسعة، وهي تتحكم في تصورات وأفكار ومشاعر أعضائها، وتتأثر بشكل كبير بالثقافة المجتمعية السائدة في البيئة المحيطة وبالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة، فلكل منظمة - بصرف النظر عن حجمها أو تخصصها أو المنطقة الجغرافية التي تتواجد بها - ثقافة تنظيمية خاصة بها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، رغم ذلك فإن المنظمات الحكومية تشترك في العديد من عناصر ومكونات ثقافتها التنظيمية، خاصة في ما يتعلق بالقيم التنظيمية باعتبارها أحد أهم تلك المكونات. في ضوء ما سبق يمكن تعريف الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية بأنها مجموع القيم والمعايير والمعتقدات التنظيمية والافتراضات الأساسية المشتركة بين الموظفين العاملين في المنظمة، والتي حددها مؤسسو المنظمة وقيادتها، وتمت بلورتها وتطويرها بصورة تراكمية في أثناء العمل، لتحقيق أهداف المنظمة وتشكيل هويتها المتميزة باعتبارها أحد أهم محددات السلوك التنظيمي المطلوب والمرغوب فيه.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية

التعقيد والغموض: إن ثقافة المنظمات الحكومية معقدة، نظراً لانتشار الفساد، والروتين، وسوء الإدارة، والتأثيرات السياسية والفردية، وندرة الموارد، والتميز، والمحسوبية، وتدني حماية الحقوق العامة للموظفين (Rukh & Qadeer, 2018). وغالباً ما تتميز هذه الثقافة بصعوبة التحديد؛ لأن العديد من جوانبها غير ملموسة وبالتالي لا يمكن رؤيتها (Schraeder, 2005).

الجمود: تتميز الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية بقدر عالٍ من الجمود وصعوبة التغيير، لأن تلك المنظمات مقيدة بالسلطة السياسية وأنشطتها، وبالتالي فإن أنشطتها تعد جزءاً من استراتيجية حكومية أوسع للإدارة الاقتصادية والتنمية الاجتماعية، حيث يؤثر تنوع الأهداف ومحدودية الموارد والقيود التنظيمية بشكل كبير على طبيعة الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات، وهو ما يفسر انتشار الثقافة الهرمية فيها، ويوحى بأن تغييرها قد يكون أصعب مما هي عليه الحال في منظمات القطاع الخاص (O'RIORDAN, 2015).

البيروقراطية: تتسم الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية بوجود قدر عالٍ من البيروقراطية، إذ تسودها ثقافة امتثال الموظفين للوائح والأنظمة والتعليمات الرسمية والمحددة لهم من قبل إدارة تلك المنظمات، سواء في إطار العلاقة

فيما بينهم، أو بينهم وبين منظماتهم في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، أو تلك المتعلقة بعلاقتهم مع الجمهور المتلقي لخدمات تلك المنظمات (الطائي، 2017).

ثالثاً: تحليل الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية

يعد تشخيص وتحليل الثقافة التنظيمية أمراً في غاية الأهمية، وهو مطلوب بشدة خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنظمات الحكومية التي تعمل في بيئة اجتماعية وسياسية واقتصادية شديدة التعقيد وسريعة التغيير، وغالباً ما أخفقت مبادرات التطوير التنظيمي في تلك المنظمات بسبب تجاهل التشخيص الثقافي أو عدم فهمه أو إجرائه بصورة سطحية (Rukh & Qadeer, 2018). إذ يوفر تحليل الثقافة التنظيمية معلومات مفيدة لمساعدة المديرين على مواجهة التغيير وآثاره، ويوفر بعض التنبؤات المتعلقة بفرص تطوير المنظمة، ويوضح الخيارات التي يمكن اللجوء إليها في الحياة المهنية للموظفين (Serdenciuc, 2016)، كما أنه يُمكن المنظمات من تحقيق فوائد رئيسية، حيث يمكن استخدامه كأداة فعالة لتشخيص المشاكل التنظيمية الواضحة والضمنية، وبالتالي تصبح تلك الثقافة مصدراً للاستدامة التنظيمية (Murray, 2020). إضافة إلى أن الجهود المخططة لن يتم تنفيذها بنجاح في المنظمات الحكومية إلا عندما يكون تشخيص الثقافة التنظيمية صحيحاً، لأن المنظمات تتطور باستمرار وتعيد ابتكار هيكلها (Hisrich & Dabbagh, 2013)، وهو ما يجعل فهم وتحليل ثقافتها التنظيمية أكثر أهمية (Sinha & Sheorey, 2016).

ويهدف تشخيص وتحليل الثقافة التنظيمية، يُعدّ إطار القيم التنافسية (CVF)، وأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) التي قام بتطويرها كل من Cameron & Quinn في العام (2006) من أهم الأدوات المستخدمة في هذا المجال. وهذا الإطار عبارة عن نموذج نظري يقسم الثقافة التنظيمية على محورين، بناءً على التوجه القيمي الذي تتبناه المنظمة: حيث يمثل المحور الأفقي المدى الذي تركز فيه المنظمة على بيئتها الداخلية مقابل بيئتها الخارجية، بينما يمثل المحور الرأسي المدى الذي تؤكد فيه المنظمة على المركزية والتحكم والجمود والقدرة على التنبؤ، مقابل اللامركزية والمرونة والديناميكية والإبداع. وفي ضوء هذا التقسيم انبثقت أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية هي:

ثقافة العشيرة: تتسم باللامركزية والمرونة والتركيز على البيئة التنظيمية الداخلية، وبناء العلاقات الإنسانية بين الموظفين، وهي مرتبطة بالمفاهيم العائلية والأجواء الودية، ويعد القائد فيها مرشداً ومُوجِّهاً، والمنظمة متماسكة ومترابطة؛ نتيجة ولاء أعضائها والتقاليد التي تحكمها. وهي ثقافة تقدر العمل الجماعي والمشاركة والتوافق بين الموظفين باعتبارها قيماً أساسية تحكم العلاقات داخلها، وتُعدُّ تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي معياراً لنجاحها (Cameron & Quinn, 2006).

ثقافة التشبيح: تتسم ببيئة عمل لامركزية مرنة، وديناميكية وخلاقية، يُقدّم فيها الموظفون على المخاطرة، ويُقدّم القادة حلولاً مبتكرة. ووفقاً لهذه الثقافة فإن التجارب والابتكارات تسهل نمو المنظمة وتطورها. وهي ثقافة تُقدر الحرية والمبادرات الفردية والإبداع، وتعتبر تقديم المنتجات والخدمات الجديدة المبتكرة معياراً لنجاحها (Cameron & Quinn, 2006).

ثقافة السوق: تتمثل خصائصها في: المركزية والتحكم والتركيز على البيئة الخارجية والتنافسية، وتركز على إجراءات العمل الموجبة نحو النتائج وإنجاز العمل وتنفيذ المهام، والعمل الدؤوب لتحقيق الأهداف. لذلك يتخذ القادة القرارات الأساسية بأنفسهم، وهم يتسمون بالصرامة وعدم التسامح مع الأخطاء التنظيمية. ويتمثل نجاحها في: قدرتها على زيادة حصتها في السوق، وتحقيق نتائج أفضل، والتغلب على منافسيها كافةً (Cameron & Quinn, 2006).

ثقافة التسلسل الهرمي: تتسم بالمركزية والرسمية والتحكم والجمود والسيطرة والاتصالات الهابطة، وتركز على الرقابة والبيئة الداخلية، وعلى ضرورة أن يكون السلوك التنظيمي متوقعاً وقابلاً للتنبؤ، وضمان التشغيل السلس للمهام والوظائف، واتباع الموظفين للإجراءات المنصوص والمتعارف عليها لإنجاز مهماتهم. كما تركز على التنسيق الفعال والتنظيم الشديد. وتتحدد معايير نجاحها من خلال: التخطيط الجيد، وانخفاض التكاليف، والكفاءة التنظيمية (Cameron & Quinn, 2006).

رابعاً: أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI):

تعتمد أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) على إطار القيم التنافسية (CVF)، وقد تم استخدامها لتحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية في أكثر من (10000) منظمة خلال العقود القليلة الماضية، وبالتالي فهي أداة مدروسة جيداً وتم التحقق من صحتها ومصداقيتها (Bremer, 2019). وقد أوضحت مراجعة المنشورات العلمية خلال السنوات الماضية الاستخدام الواسع لها من قبل عدد كبير من الباحثين وطلبة الماجستير والدكتوراه من مختلف دول العالم (Cameron & Quinn, 2011). وهذه الأداة عبارة عن مسح يتم استخدامه في العديد من المنظمات لإنتاج ملف تعريف شامل للثقافة التنظيمية فيها، حيث يتم تحديد الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المنظمة وتلك المفضلة مستقبلاً، في ضوء ستة أبعاد هي (Cameron & Quinn, 2006):

الخصائص المهيمنة: وهي التي تحدد ما إذا كانت البيئة التنظيمية تتميز بالمرونة والدفء والعلاقات الاجتماعية والتركيز الداخلي، أو أنها تتميز بالمرونة والاهتمام بريادة الأعمال والتجديد والابتكار والمخاطرة والانفتاح على البيئة الخارجية والتركيز عليها، أو أنها تتسم بالمركزية والجمود والتنافسية العالية وموجهة نحو الإنجاز والتركيز على تحقيق متطلبات البيئة الخارجية، أو أنها تتميز بالمركزية والتحكم والجمود والتركيز على الاستقرار الداخلي من خلال الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات المعروفة. والمحددة مسبقاً.

القيادة التنظيمية: يحدد هذا البعد نوع قيادة المنظمة وأسلوبها، وإذا ما كانت هذه القيادة تعمل على توجيه الموظفين ودعمهم وتقديم النصح والإرشاد لهم والعمل على توفير متطلباتهم، أو أنها مغامرة تركز على ريادة الأعمال والإبداع والابتكار والمخاطرة وحث الموظفين على التميز والتجديد والتجريب، أو أنها تتميز بالصرامة والتركيز على المنافسة وتحقيق الأهداف وموجهة نحو النتائج، أو أنها تتميز بالجمود والرسمية والمركزية العالية والاتصالات الهابطة التي تأخذ شكل الأوامر والتعليمات والتركيز على ضرورة الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات وتحقيق الكفاية التنظيمية.

إدارة الموظفين: يحدد هذا البعد أسلوب وطريقة إدارة الموظفين، وما إذا كانت هذه الإدارة تهتم بالعمل الجماعي والمشاركة والعلاقات الاجتماعية وتحقيق رضا الموظفين وتلبية احتياجاتهم الوظيفية، أو أنها تركز على المخاطرة والتجديد والابتكار والتميز وإطلاق العنان للطاقت الكامنة، وتوفير المتطلبات اللازمة والحرية المطلوبة لذلك، أو أنها تركز على تحقيق الأهداف والفوز على المنافسين الآخرين في ظل بيئة شديدة التنافسية، أو أنها تهتم بتحقيق الاستقرار والتوافق التنظيمي والقدرة على التنبؤ بعيداً عن المجازفة والغموض.

الرابط التنظيمي: يحدد هذا البعد الروابط التي تجمع المكونات التنظيمية مع بعضها بعضاً، ويُطلق عليه أحياناً "الغراء التنظيمي"، وهو يعمل على تحديد نوعية الروابط السائدة داخل المنظمة، وما إذا كانت قائمة على الولاء والانتماء والثقة والاحترام المتبادل، أو على إتاحة المجال للإبداع والابتكار والتطوير والتحفيز على المغامرة والتجديد، أو على الفوز وتحقيق الأهداف والتغلب على المنافسين، أو على القواعد والأنظمة والتعليمات والسياسات الرسمية المحددة والمعروفة لجميع العاملين فيها.

التركيز الاستراتيجي: يشير هذا البعد إلى أولويات المنظمة، ويحدد ما إذا كانت تركز على التنمية البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي وسلاسة الاتصال والتواصل التنظيمي، أو أنها تركز على تحقيق الريادة والتميز والإبداع وخلق تحديات جديدة وتوفير الموارد اللازمة لذلك، أو أنها تركز على النجاح في مواجهة جميع المنافسين وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، أو أنها تتمثل في تحقيق الاستقرار الداخلي والكفاية التنظيمية من خلال سلاسة الإجراءات وتخفيض التكلفة المادية والزمنية المطلوبة لأداء المهام والأعمال.

معايير النجاح: يحدد هذا البعد مقاييس النجاح من وجهة نظر المنظمة، والمتمثلة إما بتنمية الموارد البشرية والعمل الجماعي والاهتمام بالموظفين وتلبية احتياجاتهم الوظيفية وتحقيق الولاء والانتماء التنظيمي، أو تقديم منتجات وخدمات جديدة متميزة وفريدة ومبتكرة وإبداعية، أو الفوز في السوق والتفوق على المنافسين كافة، أو تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال إنجاز الأهداف بطريقة صحيحة، وبأقل وقت وجهد وتكلفة مادية.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعدد من المتغيرات في البيئة التنظيمية، من بينها دراسة (الأقرع، 2022)، التي هدفت للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية من جهة، وفاعلية الأداء والسلوك التنظيمي والتطوير الإداري من جهة أخرى. ودراسة (عبد الرازق وآخرون، 2019) التي هدفت للكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي بعناصره المختلفة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وخلصت الدراسة إلى أهمية الثقافة التنظيمية وقيمها المؤثرة على مجمل العملية الإدارية خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي في الوزارة المذكورة. ودراسة (Alotibi et al., 2019)، التي بينت أن غياب العدالة والمساواة، وسوء إدارة الموارد البشرية أدى إلى غياب الثقافة التنظيمية الفعالة في الجامعات السعودية وبالتالي فشل مبادرات التطوير المؤسسي المستمر في تلك المؤسسات. ودراسة (Idris, 2019)، التي بينت وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية من جهة، والأداء التنظيمي وضمان الجودة في معاهد التعليم العالي الماليزية من جهة أخرى. ودراسة (عوض، 2018) التي هدفت للتعرف إلى دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابداع الإداري لدى مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (دراسة حالة وزارة الداخلية)، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في الوزارة كان متوسطاً، إضافة لوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. وفي السياق ذاته، خلصت دراسة (الطائي، 2017) التي هدفت لتحديد الثقافة التنظيمية في المنظمات العامة وتشخيص دورها في بناء منظمة عامة فاعلة، إلى أن الثقافة التنظيمية تعد العنصر الرئيس لضمان نجاح المنظمات العامة للقيام بعمليات الإصلاح الإداري، وأن المداخل الجديدة للإدارة العامة تؤكد أهمية استبدال الثقافة البيروقراطية القديمة لتلك المنظمات بثقافة ريادة شبيهة بثقافة منظمات القطاع الخاص التي تتسم بالمرونة والانفتاح في التعامل والمقدرة العالية على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، وأن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب الالتزام بقيم ثقافية تتناسب مع بيئة العمل المتغيرة. فيما خلصت دراسة (السحباني، 2016) التي هدفت للتعرف إلى تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، حيث جاء بدرجة ضعيفة في تلك الوزارات. بينما خلصت دراسة (مشاركة ومصالح، 2015) التي سعت للكشف عن أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية والعلاقة الارتباطية بينهما، إلى أن الثقافة البيروقراطية هي الثقافة التنظيمية السائدة بقوة في تلك الوزارات، وانخفاض الثقافة المساندة والثقافة الإبداعية فيها، إضافة لوجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي للعاملين.

من جانب آخر، استخدمت العديد من الدراسات أداة تقييم الثقافة التنظيمية في سياق تحليلها للثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في العديد من المنظمات، فعلى سبيل المثال: هدفت دراسة (Tahiraj & Krek, 2021) لتحديد أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات العامة في كوسوفو، وفهم كيفية توافق التغييرات المخطط لها مع الثقافات السائدة فيها، وقد خلصت الدراسة إلى أن ثقافة التسلسل الهرمي وثقافة السوق تعدان الثقافتين الأكثر انتشاراً في تلك الجامعات، وأن هاتين الثقافتين تعملان ضد التغييرات الرئيسية المخطط لها. كما خلصت دراسة (Alharbi & Abdelrahim, 2018) التي هدفت للتعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تبوك الحكومية، إلى أن ثقافة العشيرة هي الثقافة التنظيمية السائدة، إلى جانب وجود نسبي للأنواع الثقافية الأخرى. فيما هدفت دراسة (Alsabbagh & Khalil, 2017) للتعرف إلى تأثير الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي في الجامعات الحكومية والخاصة في مدينة دمشق السورية، وخلصت الدراسة إلى أن ثقافة التشبع تؤثر بصورة إيجابية على التعلم التنظيمي، وأنها تعزز المرونة مقابل الاستقرار والتحكم، وتعزز التوجهات الخارجية مقابل التوجهات الداخلية، كما أظهرت الدراسة التأثيرات السلبية لثقافة التسلسل الهرمي على عملية التعلم التنظيمي. وخلصت دراسة (Panagiotis et al., 2014) التي سعت للكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالديناميكيات التحفيزية لدى الموظفين العاملين في إحدى مؤسسات القطاع العام اليونانية، إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ثقافة العشيرة كثقافة تنظيمية مفضلة

ومستوى التحفيز لدى الموظفين ودافعيتهم للعمل، رغم أن ثقافة التسلسل الهرمي كانت هي الثقافة التنظيمية السائدة وهي التي أدت إلى انخفاض مستوى التحفيز لدى الموظفين.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، والمتمثلة بوجود نقص كبير (فجوة بحثية) في الدراسات المتعلقة بتحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية العربية عامة والفلسطينية خاصة. كما ساهمت في التعرف إلى دور الثقافة التنظيمية الإيجابية في تعزيز المتغيرات الهامة الضرورية لتحقيق الفاعلية التنظيمية في المنظمات الحكومية، إضافة لمساعدتها في تحديد الأداة المستخدمة لتنفيذ الدراسة الحالية والمتمثلة في إطار القيم التنافسية (CVF) وأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) والتي أثبتت صدقها وموثوقيتها على نطاق واسع.

الفجوة البحثية:

تمثلت الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها في عدم وجود أي دراسة عربية أو فلسطينية عملت على فهم وتشخيص وتحليل الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية العربية باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI). وبالتالي لم تكشف أي من الدراسات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات عن الفجوة الثقافية بين ما هو قائم وما هو مأمول في المنظمات الحكومية، حيث لم يتم تحديد قوة الثقافات التنظيمية السائدة والمفضلة ولم يتم توضيح اتجاه التغيير المقترح أو المطلوب لتحديد الجوانب المطلوب التركيز عليها لتغييرها أو إجراء تحسينات عليها وصولاً للثقافة التنظيمية المفضلة أو المرغوبة. وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه من خلال تحليل الثقافة التنظيمية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI).

إجراءات الدراسة:

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتهما في الآتي:

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة ومتطلباتها.

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في الوظائف الإشرافية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني خلال العام (2022) والبالغ عددهم (140) موظفاً وموظفة.

عينة الدراسة: تم استخدام عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وتم تقدير حجمها لتكون مُمثلة لمجتمع الدراسة، باستخدام المعادلة التالية:

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

X^2	=	The inverse Chi-squared distribution for the specified confidence level at 1 degree of freedom (Confidence=95%)	=	03.8
N	=	Population Size of Farmers	=	140
P	=	Probability of success	=	0.5
ME	=	Degree of accuracy/Margin of Error	=	50.0

في ضوء ما سبق، بلغ حجم العينة حسب المعادلة السابقة (103) موظفاً، لذا قامت الباحثة وبالتعاون مع الجهات المختصة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بتوزيع الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة التي تم تحديدها باستخدام الجداول الإحصائية العشوائية، وقد تم استرجاع كل الاستبانات والتي كانت صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة بلغت (100%). وبالتالي بلغت نسبة عينة الدراسة (74%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وهي بذلك تكون مقبولة إحصائياً لتمثيل مجتمع الدراسة وتحقيق أهدافها.

وصف عينة الدراسة:

تم وصف عينة الدراسة من خلال توزيعها وفقاً للمتغيرات المحددة في الجدول التالي:
الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس		
النسبة المئوية	تكرار	الجنس
64.1	66	ذكر
35.9	37	أنثى
100.0	103	مجموع
توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الدرجة العلمية		
النسبة المئوية	تكرار	الدرجة العلمية
2.9	3	دبلوم
70.9	73	بكالوريوس
26.2	27	دراسات عليا
100.0	103	مجموع
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للرتبة الوظيفية		
النسبة المئوية	تكرار	الرتبة الوظيفية
57.2	59	رئيس قسم
37.9	39	مدير
4.9	5	مدير عام فأعلى
100.0	103	مجموع
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة		
النسبة المئوية	تكرار	عدد سنوات الخبرة
2.9	3	أقل من 5 سنوات
3.9	4	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
93.2	96	أكثر من 10 سنوات
100.0	103	مجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتميز بالخصائص الديموغرافية التالية: (64.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، مقابل (35.9%) من الإناث. و(70.9%) من أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس، بينما (26.2%) هم من حملة الشهادات العليا (ماجستير ودكتوراه)، في حين أن (2.9%) فقط من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الدبلوم. كما يشير الجدول إلى أن (57.2%) من أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام، و(37.9%) هم من المدراء، و(4.9%) هم من المدراء العامين فأعلى. وأن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة (93.2%) يعملون في الجهاز لمدة تزيد على عشر سنوات، و(3.9%) تتراوح مدة خدمتهم ما بين (5-10) سنوات، و(2.9%) تقل مدة خدمتهم عن خمس سنوات. ومن خلال ما سبق، يمكن ملاحظة أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة تتمتع بسنوات خبرة كبيرة في العمل داخل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وهو ما يمكنهم من تشخيص واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجهاز، وتحديد الثقافة التنظيمية المفضلة من قبلهم في ضوء خبراتهم العملية الطويلة في المؤسسة المذكورة، إضافة إلى أن أكثر من ربع عينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية العليا (ماجستير فأعلى)، وأكثر من (97%) يملكون الشهادة الجامعية الأولى على الأقل، وبالتالي فهم يمتلكون قدراً عالياً من المعرفة العلمية، إضافة إلى خبراتهم العملية.

أداه الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة تم اعتماد أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) التي قام بتطويرها (Cameron & Quinn, 2006)، والتي تتناول متغيرات الدراسة ذات العلاقة، وقد تم التأكد من ملاءمتها وثباتها من خلال:

(أ) تطوع أداة الدراسة: تم عرض أداة الدراسة على مجموعة بؤرية تضم عدداً من الأكاديميين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والإدارة التربوية في عدد من الجامعات الفلسطينية، والذين ساهموا بتطوع أداة التقييم المذكورة لتناسب مع متطلبات وخصوصيات البيئة الفلسطينية، إضافة لكونها مقياساً عالمياً معروفاً تم اختبار صدقه وقدرته على قياس ما وضع لقياسه، وذلك من خلال استخدامه في آلاف الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية في عدد كبير من المنظمات.

(ب) ثبات أداة الدراسة: تم احتساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha)، على عينة استطلاعية مكونة من (20) موظفاً من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بصورة عشوائية، ثم تم استبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة. وقد بلغ قيمة معامل الاتساق الداخلي لمقياس الاستبانة الخاص بقسم الثقافة التنظيمية السائدة (0.88)، في المقابل بلغت قيمته للجزء الخاص بالثقافة التنظيمية المفضلة (0.83) وهو يعد حداً مقبولاً للحكم على ثبات الاستبانة.

مكونات أداة الدراسة:

تتكون أداة الدراسة من ستة أبعاد تم تحديدها وفقاً لأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، والتي تتمثل في: الخصائص الهيكلية، والقيادة التنظيمية، وإدارة الموظفين، والرابط التنظيمي، والتركيز الاستراتيجي، ومعايير النجاح.

الأدوات والمعالجة الإحصائية:

تمت عملية المعالجة الإحصائية بداية بترميز الإجابات، ثم إدخال البيانات إلى الحاسب، بعد ذلك تم تحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم إجراء عمليات التحليل والاختبار واستخراج النتائج. أما أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها فهي: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الاحادي ANOVA وغيرها. فمن أجل معرفة الاتساق الداخلي للبيانات واستخراج معامل الاتساق كرونباخ ألفا تم استخدام Reliability Analysis. ويهدف استخراج التكرارات والتوزيع النسبي للمتغيرات المحددة لوصف عينة الدراسة تم استخدام الـ Frequencies. وكما تم استخدام Custom Tables بهدف استخراج قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الرئيسية والفرعية لتوجهات الباحثين للإجابة عن أسئلة الدراسة. ولاختبار الفرضيات الصفرية وقبولها أو رفضها، تم استخدام تطبيق Compare Means الذي تمت من خلاله المقارنة بين قيم المتوسطات باستخدام تطبيق One-Way ANOVA هو أحد أدوات التحليل المقارن بين المتوسطات في برنامج SPSS.

عرض النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟ تم احتساب قيمة اجمالي المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين العاملين في الوظائف الإشرافية في الجهاز لجميع أنواع الثقافات وفقاً لما هو مبين في الجدول رقم (2)، حيث تبين أن ثقافة التسلسل الهرمي كانت الثقافة التنظيمية السائدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين (33) نقطة، وقد جاءت في المرتبة الثانية ثقافة السوق بمتوسط اجابات (26) نقطة، وفي المرتبة الثالثة ثقافة العشيرة بمتوسط اجابات (21) نقطة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة كانت ثقافة التشعب بمتوسط اجابات (20) نقطة. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه (O'RIORDAN, 2015) الذي أوضح أن المنظمات العامة (الحكومية) مقيدة بالسلطة السياسية وأنشطتها؛ وهو ما يفسر انتشار الثقافة الهرمية فيها. وتتفق أيضاً مع ما توصل إليه (الطائي، 2017) بأن الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية تتميز بوجود قدر عالٍ من البيروقراطية. وهي تتفق أيضاً مع النتائج التي خلصت إليها دراسة (Panagiotis et al, 2014) بأن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة السائدة في منظمات القطاع العام اليونانية.

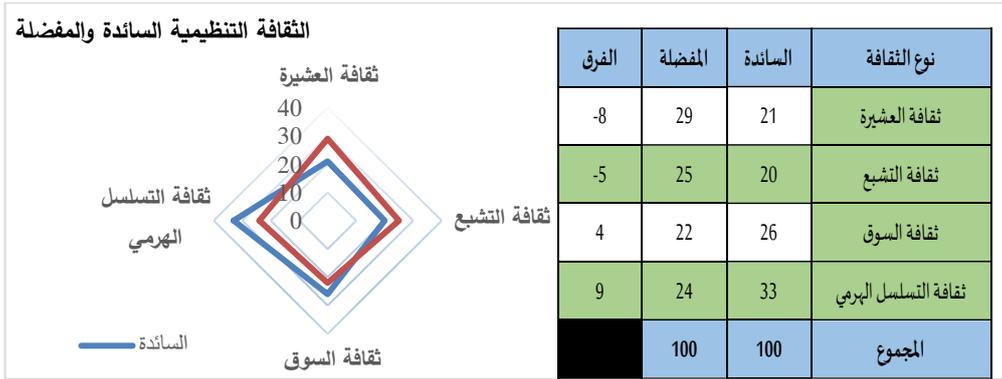
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما نوع الثقافة التنظيمية المفضلة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

وفقاً لما هو مبين في الجدول رقم (2)، بينت النتائج أن ثقافة العشيرة هي الأكثر تفضيلاً لدى الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (29) نقطة، وجاءت في المرتبة الثانية ثقافة التشيع بمتوسط اجابات (25) نقطة، وفي المرتبة الثالثة ثقافة التسلسل الهرمي بمتوسط اجابات (24) نقطة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة كانت ثقافة السوق بمتوسط اجابات (22) نقطة. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Panagiotis et al, 2014) التي خلصت إلى أن ثقافة العشيرة هي المفضلة لدى الموظفين العاملين في منظمات القطاع العام اليونانية نظراً لارتباطها الإيجابي برفع مستوى التحفيز لدى الموظفين ودافعيتهم تجاه العمل.

وفي ضوء تحليل نتائج استجابات المبحوثين بالنسبة للسؤالين الأول والثاني، والمتعلقين بنوع الثقافة التنظيمية السائدة حالياً وتلك المفضلة لدى موظفي الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، والتي تم تلخيصها خلال الجدول رقم (2)، يمكن القول: إن هناك رغبة كبيرة وتفضيلاً لدى موظفي الجهاز في أن تتحول الثقافة التنظيمية في مؤسساتهم من ثقافة بيروقراطية رسمية وشديدة المركزية تركز على الرقابة الداخلية والاستقرار التنظيمي، والزامية اتباع الموظفين للأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات الرسمية المنصوص عليها لإنجاز مهامهم وأعمالهم، إلى ثقافة تنظيمية ديناميكية مرنة ولا مركزية، تركز على الترابط والالتزام والانتماء والولاء التنظيمي وبناء العلاقات الإيجابية بين الموظفين، وتلبية احتياجاتهم الوظيفية وتمكينهم ومشاركتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي واعتبار تنمية مواردها البشرية أحد أهم معايير نجاحها. حيث أظهرت النتائج ارتفاعاً بمقدار (8) نقاط لصالح ثقافة العشيرة كثقافة تنظيمية مفضلة مستقبلاً، وانخفاضاً بمقدار (9) نقاط في ما يتعلق بثقافة التسلسل الهرمي السائدة حالياً. كما بينت النتائج رغبة الموظفين وتفضيلهم في تغيير التوجهات المرتبطة بثقافة السوق في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني والتي تنسم بالتنافسية والتركيز على تحقيق الأهداف والنتائج، وتلبية متطلبات السوق وتحقيق رضا متلقي الخدمات، نحو ثقافة تنظيمية إبداعية تتميز بالانفتاح والمغامرة، وتهتم بالريادة والتجديد والابتكار، وتشجع الموظفين على الإبداع والتميز واستقطاب الكفاءات وتقديرها، حيث أظهرت النتائج ارتفاعاً بمقدار (5) نقاط لصالح ثقافة التشيع المفضلة مستقبلاً، مقابل انخفاض بمقدار (4) نقاط في توجهات الموظفين نحو ثقافة السوق الحالية.

إن النتائج السابقة تؤكد ما توصل إليه Cameron & Quinn في العام (2006)، واللدان أشارا إلى أن معظم المنظمات طورت أسلوباً ثقافياً مهيمناً، لكن نادراً ما يكون للمنظمة نوع واحد من الثقافة، بل هناك مزيج من الثقافات داخل المنظمات رغم هيمنة إحداهما على الأنواع الأخرى، وبالتالي قد تكون الثقافة التنظيمية في المنظمة عبارة عن مزيج من الثقافات الأربع المتنافسة (Bremer, 2019). كما أن النتائج السابقة تتشابه إلى حد كبير مع ما خلصت إليه دراسة (Rukh & Qadeer, 2018)، والتي بينت أن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام، والتي تتضمن قدرًا عاليًا من البيروقراطية، وتركيزاً كبيراً على اللوائح والقواعد التنظيمية الرسمية، والاهتمام بالتوافق التنظيمي الداخلي، والتفاصيل التقنية، وأن ثقافتَي العشيبة والتشيع كانتا الأكثر تفضيلاً لدى الموظفين العاملين في منظمات القطاع العام الباكستانية.

الجدول (2): الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني



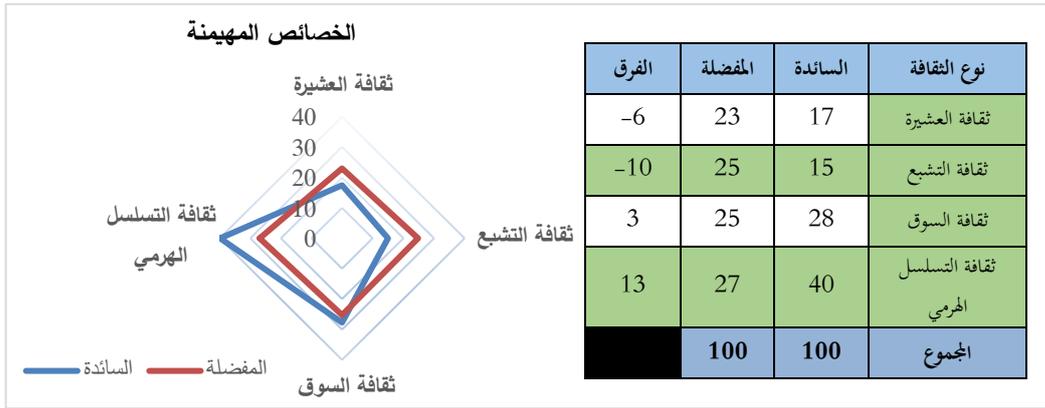
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: في أي من أبعاد الثقافة التنظيمية توجد فروق جوهرية (تتطلب تدخلاً وفقاً لما حددته أداة تقييم الثقافة التنظيمية) بين الثقافة التنظيمية السائدة، وتلك المفضلة لدى الموظفين؟

تم احتساب الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للأبعاد الستة المتعلقة بكل نوع من أنواع الثقافات التنظيمية الأربع، كل على حدة، والتي يمكن توضيحها من خلال الجداول والأشكال البيانية التالية:

أولاً: بُعد الخصائص المهيمنة

من خلال تحليل النتائج المبينة في الجدول رقم (3)، يمكن ملاحظة وجود فجوة ثقافية كبيرة بين خصائص الثقافة التنظيمية السائدة وتلك المفضلة لدى الموظفين وفقاً لهذا البعد، وقد ظهرت الفجوة واضحة في تفضيل الموظفين لثقافة التشيع بزيادة مقدارها (10) نقاط، وأظهرت انخفاضاً في توجه الموظفين في ما يتعلق بثقافة التسلسل الهرمي بمقدار (13) نقطة. ووفقاً لما جاء في إطار القيم التنافسية (OCAI) فإن الفروقات التي تتجاوز العشر نقاط تعد فروقات جوهرية تستدعي اهتماماً وتركيزاً وتدخلاً من قبل قيادة المنظمات. وهذه النتيجة تؤكد أن الثقافة التنظيمية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تتسم بالبيروقراطية والجمود، وهي ذات خصائص الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الحكومية، والتي عادة ما تسودها ثقافة امتثال الموظفين للقوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات الرسمية والمحددة لهم مسبقاً، وتغيب عنها المرونة التنظيمية وسهولة الاستجابة للمتغيرات الداخلية منها والخارجية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من (الطائي، 2017) و(O'RIORDAN, 2015) في هذا المجال. وبالتالي فإن على المسؤولين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني العمل على جسر الفجوة القائمة في بُعد الخصائص المهيمنة في المؤسسة، والعمل على إحداث تغييرات في بيئة العمل الحالية، وتحويلها من مكان عمل يتسم بالبيروقراطية والمركزية والجمود والاهتمام بالاستقرار الداخلي، حيث تتحكم القواعد والإجراءات الرسمية بمختلف جوانب العمل فيها، إلى بيئة عمل تتميز باللامركزية والمرونة والانفتاح والتجديد والمغامرة والاستعداد للتجربة والريادة والخروج عن المألوف.

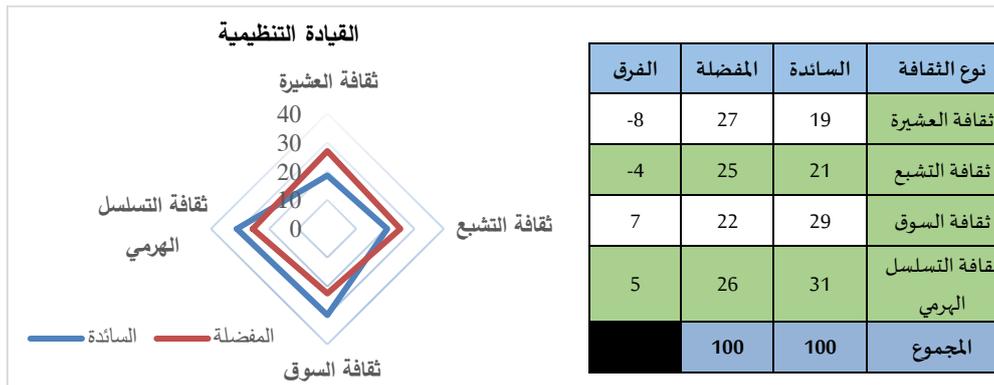
الجدول (3) الخصائص التنظيمية المهيمنة والمفضلة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني



ثانياً: بُعد القيادة التنظيمية

من خلال تحليل النتائج المبينة في الجدول رقم (4)، يمكن ملاحظة وجود فروقات محدودة في بعد القيادة التنظيمية السائدة والمفضلة لدى الموظفين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، حيث ظهرت الفروقات في توجه الموظفين نحو ثقافة العشيرة بزيادة مقدارها (8) نقاط، وثقافة التشيع بزيادة مقدارها (4) نقاط. بالمقابل كان هناك انخفاض في توجه الموظفين نحو ثقافة السوق بواقع (7) نقاط، وثقافة التسلسل الهرمي بمقدار (5) نقاط عما هو عليه الواقع القائم حالياً. وبما أن الفروقات لم تتجاوز العشر نقاط، وفقاً لأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، فهذا يعني عدم وجود فجوة ثقافية، أي عدم وجود فروق جوهرية بين ما هو سائد وما هو مفضل مستقبلاً، وبالتالي فإن هناك رضا من قبل موظفي الجهاز عن قيادتهم التنظيمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالخصائص والسمات الشخصية لرئيسة الجهاز والتي تتسم بالودية والانفتاح والتسامح والدفء والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين الموظفين وغيرها من سمات وخصائص إيجابية، تنعكس على نمط قيادتها للجهاز وموظفيه، الأمر الذي يفسر عدم وجود فروق جوهرية تتطلب تدخلاً في هذا البُعد.

الجدول (4) نمط القيادة التنظيمية السائد والمفضل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

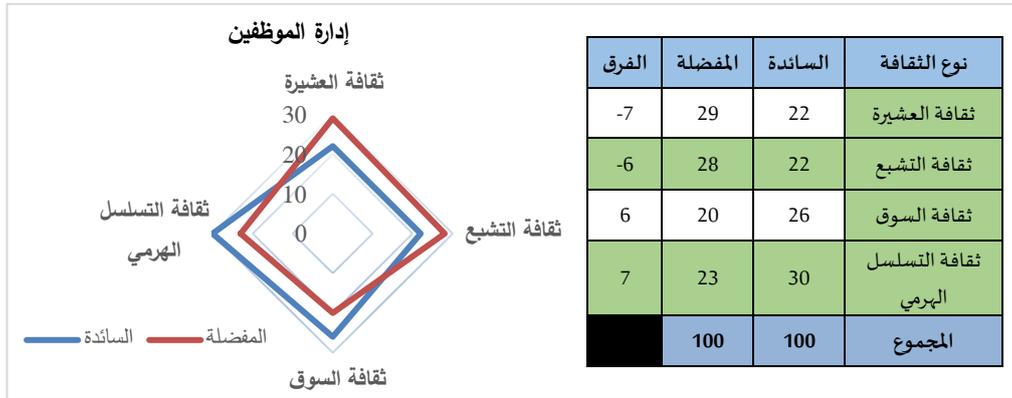


ثالثاً: بُعد إدارة الموظفين

من خلال تحليل النتائج المبينة في الجدول رقم (5)، يمكن ملاحظة وجود فروقات قليلة ومحدودة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتلك المفضلة في البعد المتعلق بإدارة الموظفين، فقد أظهرت النتائج زيادة في توجه الموظفين نحو ثقافة العشيرة بزيادة مقدارها (7) نقاط، وثقافة التشيع بزيادة مقدارها (6) نقاط. بالمقابل كان هناك انخفاض في توجه الموظفين نحو ثقافة التسلسل الهرمي بواقع (7) نقاط، وثقافة السوق بواقع (6) نقاط.

وبما أن الفروقات الثقافية لم تتجاوز العشر نقاط وفقاً لما حددته أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، فهذا يعني عدم وجود فجوة ثقافية أو فروق جوهرية بين نمط إدارة الموظفين السائد حالياً وذلك النمط المفضل مستقبلاً، وهو ما يشير إلى وجود رضا بين موظفي الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حول بعد نمط إدارة الموظفين في المؤسسة، وبالتالي لا داعي لإجراء تدخلات أو تغييرات من قبل قيادة المؤسسة تتعلق بهذا البعد. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود علاقة ارتباطية عادة ما تكون بين نمط القيادة التنظيمية ونمط إدارة الموظفين، حيث أن سمات وخصائص قيادة الجهاز تؤثر على أسلوب وطريقة إدارة موظفيه، وطالما أن سمات هذه القيادة تتسم بالدفء والتسامح والانفتاح وغيرها من خصائص ذكرت أعلاه، فإن نمط إدارة الموظفين سيتأثر بالضرورة بهذه السمات بحيث تسود العلاقات الإيجابية والمشاركة التنظيمية والاحترام المتبادل بين الموظفين، وهو ما يفسر عدم وجود فروق جوهرية تستدعي تدخلاً وفقاً لهذا البعد.

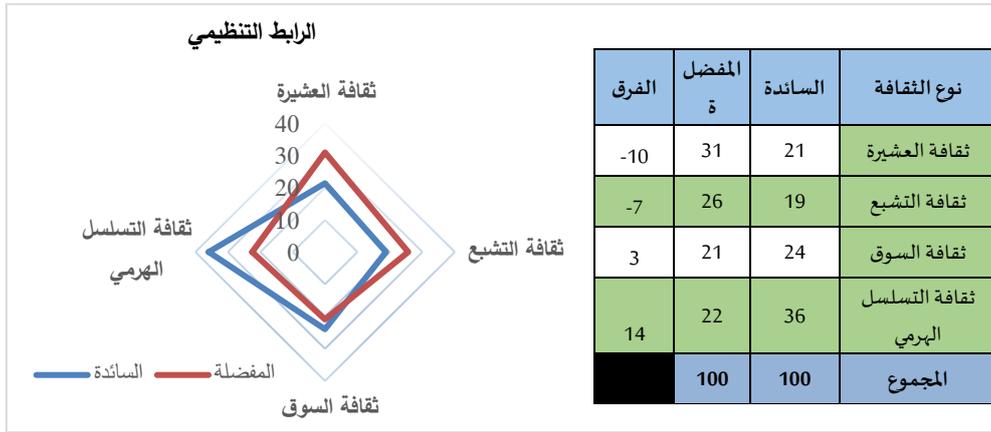
الجدول (5) نمط إدارة الموظفين السائد والمفضل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني



رابعاً: بُعد الرابط التنظيمي

من خلال تحليل النتائج المبينة في الجدول رقم (6)، يمكن ملاحظة وجود فجوة كبيرة بين خصائص الثقافة التنظيمية السائدة وتلك المفضلة لدى الموظفين في بعد الرابط التنظيمي، وظهرت هذه الفجوة بوضوح في توجه الموظفين نحو ثقافة العشيرة بزيادة مقدارها (10) نقاط، مقابل انخفاض في توجه الموظفين نحو ثقافة التسلسل الهرمي بمقدار (14) نقطة. ووفقاً لما جاء في إطار القيم التنافسية (OCAI) فإن الفروقات التي تتجاوز العشر نقاط تمثل فجوة ثقافية، وتعد فروقات جوهرية تستدعي اهتماماً وتركيزاً وتدخلاً من قبل قيادة الجهاز. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود لوائح وأنظمة وتعليمات تحدد طبيعة العلاقة بين المنظمة الحكومية وموظفيها وبين الموظفين أنفسهم، وتشكل أساساً للترابط والتعاقد التنظيمي فيما بينهم، منها على سبيل المثال قانون الخدمة المدنية الذي ينظم طبيعة العلاقة ويحكمها إلى حد كبير. غير أن توجهات الموظفين المستقبلية تشير إلى ضرورة إجراء تغييرات في هذا البعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وبالتالي فإن على قيادة الجهاز والمسؤولين فيه العمل على جسر الفجوة القائمة في هذا البعد، لتصبح مشاعر المودة والاحترام والثقة المتبادلة والانسجام إضافة إلى الشعور بالانتماء والالتزام التنظيمي هي عوامل ومؤشرات الرابط التنظيمي بين الموظفين، بدلاً من القواعد والأنظمة واللوائح التنظيمية الرسمية القائمة حالياً؛ باعتبارها الرابط التنظيمي السائد بينهم حالياً.

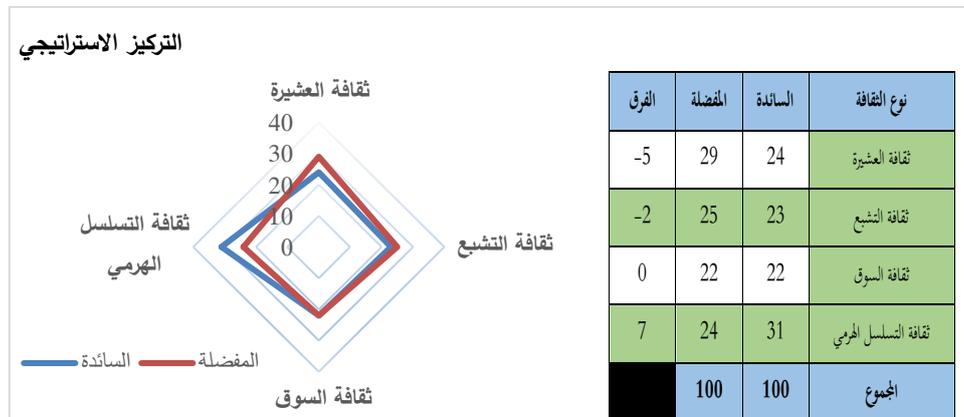
الجدول (6) الرابط التنظيمي السائد والمفضل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني



خامساً: بُعد التركيز الاستراتيجي

من خلال تحليل النتائج المبينة في الجدول رقم (7)، يمكن ملاحظة وجود فروقات محدودة بين التركيز الاستراتيجي للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني السائد حالياً وذلك المفضل مستقبلاً لدى الموظفين. وقد ظهرت الفروقات في توجه الموظفين نحو ثقافة العشيرة بزيادة مقدارها (5) نقاط، ونحو ثقافة الشعب بزيادة مقدارها نقطتان، بالمقابل كان هناك انخفاض في توجه الموظفين نحو ثقافة التسلسل الهرمي بواقع (7) نقاط عما هو عليه الواقع القائم حالياً، في حين لم تظهر أي فروقات في توجهات الموظفين بشأن التركيز الاستراتيجي للمؤسسة وفقاً لثقافة السوق. وبما أن الفروقات الثقافية لم تتجاوز العشر نقاط وفقاً لما حددته أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، فهذا يعني عدم وجود فجوة ثقافية أو فروق جوهرية بين التركيز الاستراتيجي الحالي وذلك المفضل في المستقبل، وهو ما يشير إلى رضى موظفي الجهاز عن الأولويات الاستراتيجية لمؤسستهم، وبالتالي لا داعي لإجراء تدخلات أو تغييرات من قبل قيادة المؤسسة تتعلق بهذا البعد. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود أهداف واضحة ومحددة ومعلنة للجهاز، يعمل الموظفون على تنفيذها بصورة تنسم بالدقة والجودة العالية والتميز في المجال الإحصائي والذي لا مجال للاجتهاد فيه، وهو ما يفسر غياب الفجوة الثقافية بين ما هو قائم، وما هو مأمول في هذا المجال.

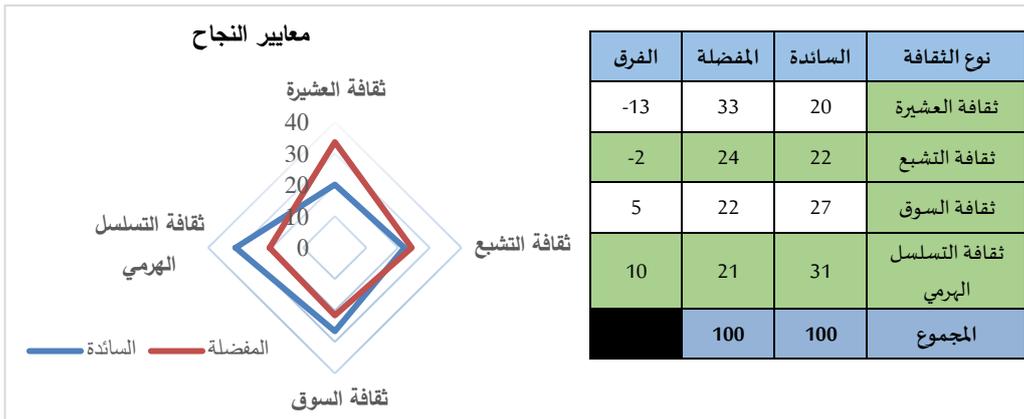
الجدول (7): التركيز الاستراتيجي (الأولويات) السائد والمفضل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني



سادساً: بُعد معايير النجاح

من خلال تحليل النتائج المبينة في الجدول رقم (8)، يمكن ملاحظة وجود فجوة ثقافية واضحة بين معايير النجاح السائدة وتلك المفضلة مستقبلاً لدى موظفي الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وقد ظهرت هذه الفجوة في توجه الموظفين نحو ثقافة العشيرة بزيادة مقدارها (13) نقطة عما هو عليه الواقع حالياً، مقابل انخفاض في توجه الموظفين نحو ثقافة التسلسل الهرمي بمقدار (10) نقاط عما هو عليه الواقع حالياً. ووفقاً لما جاء في إطار القيم التنافسية (OCAI) فإن الفروقات التي تتجاوز العشر نقاط تمثل فجوة ثقافية، وتعد فروقات جوهرية تستدعي اهتماماً وتركيزاً وتدخلاً من قبل قيادة الجهاز. ويمكن تفسير هذه النتيجة بمحدودية الموارد للمنظمات الحكومية بما فيها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني من جهة، وطبيعة عمل الجهاز من جهة أخرى، حيث يسعى الجهاز لتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال التركيز على خفض النفقات والحرص على سلاسة الإجراءات والتقيد بالمواعيد الزمنية المحددة وفقاً لطبيعة عمله في المجالات الإحصائية. غير أن هذه المعايير تتطلب تعديلاً جوهرياً وفقاً لما بينته النتائج الواردة أعلاه، وهو ما يتطلب من قيادة الجهاز والمسؤولين فيه العمل على جسر الفجوة القائمة بين ما هو قائم وما هو مأمول، لتمثل معايير النجاح المستقبلية في قدرة الجهاز على تنمية الموارد البشرية وتلبية الاحتياجات الوظيفية، وتعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي لدى الموظفين، إضافة إلى بناء روح الفريق والعمل الجماعي، بدلاً من اعتبار كفاءة العمل وسلاسة الإجراءات وتخفيض التكلفة المادية وتقصير المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام والأعمال معياراً للنجاح المؤسسي.

الجدول (8): معايير النجاح السائدة والمفضلة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني



النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، باتجاه ثقافة تنظيمية مفضلة من وجهة نظر الموظفين؟

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أعلاه، فإن تغيير وتعديل الثقافة التنظيمية السائدة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (ثقافة التسلسل الهرمي)، باتجاه ثقافة تنظيمية مرغوب فيها ومطلوبة (ثقافة العشيرة)، يتطلب من قيادة المؤسسة التركيز على إحداث تدخلات وتغييرات في عدد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وهي موضحة على النحو التالي:

أولاً: إجراء تدخلات وتغييرات في بُعد الخصائص السائدة في المؤسسة والمتمثلة برؤية المؤسسة، من قبل موظفيها كمكان خاضع للرقابة، ويتميز بقدر عالٍ من التنظيم، وتحكمه الإجراءات الرسمية واللوائح والأنظمة والتعليمات (ثقافة تسلسل هرمي)، نحو مكان رائد وديناميكي، يغامر فيه الموظفون، ويخرجون عن المألوف، ويستعدون للمجازفة وتحمل المخاطر في سبيل الإبداع والابتكار (ثقافة تشيع).

ثانياً: إجراء تدخلات وتغييرات في بُعد الرابط التنظيمي السائد حالياً، الذي يعتمد على القواعد والسياسات الرسمية المحددة والمعروفة، وسلاسة العمل والإجراءات كأساس للترابط التنظيمي (ثقافة تسلسل هرمي)، نحو رابط تنظيمي يقوم على تعزيز الولاء والثقة المتبادلة بين الموظفين في المستويات الإدارية والتنظيمية كافة، والالتزام العالي تجاه المنظمة وأهدافها (ثقافة العشيرة).

ثالثاً: إجراء تدخلات وتغييرات في بُعد معايير النجاح السائد حالياً في المؤسسة والذي يقوم على سلاسة العمليات والإجراءات، والالتزام بالوقت المحدد لإنهاء المهام، وتخفيض التكلفة المطلوبة لإنجاز المهام (ثقافة تسلسل هرمي)، نحو قدرة المؤسسة على تنمية مواردها البشرية، والعمل الجماعي، والتزام الموظفين، والاهتمام بتحقيق احتياجاتهم المادية منها والمعنوية (ثقافة عشيرة).

النتائج المتعلقة بالسؤالين الخامس والسادس: حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تعزى لمتغيرات: (الجنس، والدرجة العلمية، والرتبة الوظيفية، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن السؤالين الخامس والسادس من أسئلة الدراسة، تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية على مستوى الثقافات والمتغيرات المستقلة الخاصة بالدراسة (جدول رقم 9)، ومن ثم تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) للتعرف على مستوى الفروقات في ضوء متغيرات الدراسة (الجدول: 10أ، 10ب، 10ج، 10د)، حيث بينت النتائج الواردة في الجداول المذكورة ما يلي:

الجنس: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير الجنس ($\alpha = 0.371$)، وكذلك الأمر بالنسبة للثقافة التنظيمية المفضلة ($\alpha = 0.226$). وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية للدراسة في هذا المجال. وبالتالي فإن متغير الجنس لا يؤثر على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بشكل عام.

أما على مستوى كل ثقافة، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة فقط حول ثقافة العشيرة السائدة ($\alpha = 0.004$) وثقافة العشيرة المفضلة ($\alpha = 0.012$) وثقافة التشعب السائدة ($\alpha = 0.044$) وثقافة التسلسل الهرمي السائدة ($\alpha = 0.022$) وثقافة التسلسل الهرمي المفضلة ($\alpha = 0.036$) تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور في محاور: ثقافة العشيرة السائدة، وثقافة التشعب السائدة، وثقافة التسلسل الهرمي المفضلة، وكانت لصالح الإناث في المحاور: ثقافة العشيرة المفضلة، وثقافة التسلسل الهرمي السائدة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية لتلك المجالات، ما يشير إلى أن متغير الجنس يؤثر على طبيعة نوع الثقافة: أكانت سائدة أم مفضلة، وعلى المستوى التفصيلي لأنواع الثقافات. ويمكن تفسير هذه الفروقات بميل الإناث نحو ثقافة العشيرة التي تتميز بالدفاء والعلاقات الإنسانية بحكم طبيعتهم العاطفية بشكل عام وطموحاتهم لأن تكون بيئة العمل داخل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ذات توجهات إنسانية اجتماعية بعيدة عن المركزية والإجراءات البيروقراطية الشديدة والرسمية، أكثر من الذكور الذين رغم تفضيلهم أيضاً لثقافة العشيرة إلا أنهم يتقبلون نسبياً مقارنة بالإناث بيئة العمل الحالية التي تعد أكثر صرامة ومركزية ورسمية ذات قيود واضحة ومحددة، وهو ما يتناسب مع طبيعة الذكور بشكل عام، وطبيعة الرجل العربي تحديداً.

الدرجة العلمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة بأنواعها الأربعة: (العشيرة، والتشعب، والسوق، والتسلسل الهرمي)، تعزى لمتغير الدرجة العلمية ($\alpha > 0.362$) ($\alpha > 0.749$)، وكذلك الأمر بالنسبة للثقافة التنظيمية المفضلة ($\alpha > 0.642$) ($\alpha > 0.223$). وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية للدراسة. وبالتالي فإن متغير الدرجة العلمية لا يؤثر على نوع الثقافة التنظيمية السائدة أو المفضلة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. ويمكن تفسير النتائج السابقة بوجود قدر عالٍ من التوافق بين المبحوثين بصرف النظر عن الدرجة العلمية في ما يتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة، وهو ما يشير إلى درجة وعي كبيرة وإدراك عالٍ من قبل المبحوثين لما هو قائم وما هو مأمول من مختلف الدرجات العلمية.

الرتبة الوظيفية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية ($\alpha = 0.105$)، وكذلك الأمر بالنسبة للثقافة التنظيمية المفضلة ($\alpha = 0.743$). وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية للدراسة. وبالتالي فإن متغير الرتبة الوظيفية لا يؤثر على نوع الثقافة التنظيمية السائدة أو المفضلة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

أما على مستوى كل ثقافة على حدة، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول ثقافة العشيرة السائدة $(\alpha = 0.002)$ وثقافة التشيع السائدة $(\alpha = 0.001)$ وثقافة التشيع المفضلة $(\alpha = 0.011)$ وثقافة السوق المفضلة $(\alpha = 0.05)$ ، وثقافة التسلسل الهرمي السائدة $(\alpha = 0.008)$ وثقافة التسلسل الهرمي المفضلة $(\alpha = 0.039)$ تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية. وبالتالي فإن متغير الرتبة الوظيفية يؤثر على نوع الثقافة التنظيمية سائدة كانت أم مفضلة.

ووفقاً لنتائج اختبار (Scheffe) بالنسبة للفروقات في استجابات الباحثين حول ثقافة العشيرة السائدة، وثقافة التشيع السائدة، كانت الفروقات بين رئيس قسم ومدير عام فأعلى، وبين مدير ومدير عام فأعلى، لصالح رئيس القسم والمدير على التوالي. أما بالنسبة للفروقات المتعلقة بثقافة التسلسل الهرمي السائدة، فقد كانت بين رئيس قسم ومدير عام فأعلى، وبين مدير ومدير عام فأعلى، لصالح مدير عام فأعلى. ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين في الوظائف العليا (مدير عام فأعلى) أكثر إدراكاً لواقع المؤسسة الحالي في توجهاتها نحو ثقافة التسلسل الهرمي من زملائهم في المراتب الإدارية الأدنى.

أما بالنسبة لثقافة التشيع المفضلة، فكانت الفروقات بين رئيس القسم والمدير لصالح رئيس القسم، وكانت الفروقات بالنسبة لثقافة التسلسل الهرمي المفضلة بين رئيس القسم والمدير لصالح المدير. وفي ما يتعلق بثقافة السوق المفضلة فقد كانت الفروقات بين رئيس قسم ومدير عام فأعلى، وبين مدير ومدير عام فأعلى لصالح المدير العام. وهذا يعني - فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية المفضلة - ظهور فروقات في توجهات الباحثين باختلاف رتبهم الوظيفية، ففي حين فضل الموظفون ذوو الرتب الإدارية الأدنى (رئيس قسم) ثقافة التشيع لما لهذه الثقافة من مميزات قد يستفيد منها هؤلاء الموظفون، خاصة في ما يتعلق بإتاحة المجال للإبداع والابتكار ولما تتضمنه من مرونة وحرية ولا مركزية وديناميكية، تبين وجود ميل نسبي لدى المديرين الذين يتوسطون الهرم الوظيفي لثقافة التسلسل الهرمي مقارنة بزملائهم رؤساء الأقسام، لما لها من مميزات تساعدهم في إدارة وضبط موظفيهم، وتحدد مسؤولياتهم وخطوط الاتصال الصاعدة مع رؤساءهم والهابطة مع رؤوسهم. بينما أشارت النتائج لتفضيل الموظفين ذوي الرتب التنظيمية العالية (مدير عام فأعلى) لثقافة السوق، وهو ما يمكن تفسيره بالموقع الإشرافي المتقدم لهؤلاء الموظفين والذي يُمكنهم من الاطلاع والتعرف على متطلبات البيئة الخارجية وضرورة مواكبة متغيراتها بصورة تتضمن قدرًا من التوجهات التنافسية.

سنوات الخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الرئيس الخاص بالثقافة التنظيمية السائدة بأنواعها الأربعة: (العشيرة، والتشيع، والسوق، والتسلسل الهرمي)، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، $(0.556 > \alpha > 0.971)$ ، وكذلك الأمر بالنسبة للثقافة التنظيمية المفضلة $(0.209 > \alpha > 0.996)$. وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية للدراسة في هذا المجال. وبذلك فإن متغير سنوات الخبرة لا يؤثر على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة أو المفضلة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. وهو ما يعني وجود درجة عالية من الانسجام والتوافق بين الموظفين حول هذا الموضوع بصرف النظر عن عدد سنوات خدمتهم في الجهاز.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حسب المتغيرات التابعة والمستقلة للدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات التابعة والمستقلة		
5.70	22.91	ذكر	الجنس	ثقافة العشيرة
4.98	20.20	أنثى		سائدة
3.54	23.33	دبلوم	الدرجة العلمية	
4.35	21.71	بكالوريوس		
9.05	22.55	دراسات عليا		
4.46	21.56	رئيس قسم	الرتبة الوظيفية	
6.44	23.08	مدير		
11.20	17.92	مدير عام فأعلى		
4.71	21.67	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
.59	22.92	من 5 سنوات الى 10 سنوات		
5.76	21.94	10 سنوات فأكثر		
9.70	27.70	ذكر	الجنس	ثقافة العشيرة
10.89	32.13	أنثى		مفضلة
1.18	25.00	دبلوم	الدرجة العلمية	
8.73	30.20	بكالوريوس		
14.32	26.18	دراسات عليا		
8.86	30.78	رئيس قسم	الرتبة الوظيفية	
12.13	28.67	مدير		
11.58	22.50	مدير عام فأعلى		
7.07	28.33	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
1.18	28.33	من 5 سنوات الى 10 سنوات		
10.66	29.46	10 سنوات فأكثر		
5.82	21.35	ذكر	الجنس	ثقافة التشيع
5.13	20.29	أنثى		سائدة
4.71	22.50	دبلوم	الدرجة العلمية	
5.32	20.38	بكالوريوس		
6.81	22.97	دراسات عليا		
5.22	20.36	رئيس قسم	الرتبة الوظيفية	
5.75	22.50	مدير		
6.48	14.58	مدير عام فأعلى		
1.77	19.58	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
5.30	17.08	من 5 سنوات الى 10 سنوات		
5.68	21.22	10 سنوات فأكثر		
4.98	25.37	ذكر	الجنس	ثقافة التشيع
6.97	27.25	أنثى		مفضلة
7.07	24.17	دبلوم	الدرجة العلمية	
4.44	26.67	بكالوريوس		
8.98	24.17	دراسات عليا		
4.67	27.74	رئيس قسم	الرتبة الوظيفية	
3.53	23.73	مدير		
18.38	24.72	مدير عام فأعلى		
1.77	29.58	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
5.30	29.58	من 5 سنوات الى 10 سنوات		
5.86	25.75	10 سنوات فأكثر		

5.09	26.88	ذكر	الجنس	ثقافة السوق
7.85	26.71	أنثى		سائدة
2.36	24.17	دبلوم	الدرجة العلمية	
6.55	26.46	بكالوريوس		
5.76	28.36	ماجستير		
7.47	26.77	رئيس قسم	الرتبة الوظيفية	
4.50	26.27	مدير		
4.59	30.28	مدير عام فأعلى		
6.48	24.58	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
1.77	26.25	من 5 سنوات الى 10 سنوات		
6.36	26.93	10 سنوات فأكثر		
4.82	24.34	ذكر	الجنس	ثقافة السوق
5.57	20.68	أنثى		مفضلة
5.30	22.08	دبلوم	الدرجة العلمية	
4.76	22.31	بكالوريوس		
5.60	26.25	دراسات عليا		
5.21	21.94	رئيس قسم	الرتبة الوظيفية	
4.23	23.43	مدير		
11.00	28.61	مدير عام فأعلى		
6.48	22.92	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
1.77	21.25	من 5 سنوات الى 10 سنوات		
5.48	23.08	10 سنوات فأكثر		
10.92	31.95	ذكر	الجنس	ثقافة التسلسل
11.45	36.54	أنثى		الهرمي سائدة
1.18	30.00	دبلوم	الدرجة العلمية	
11.17	33.91	بكالوريوس		
13.21	33.50	دراسات عليا		
11.72	34.68	رئيس قسم	الرتبة الوظيفية	
9.05	30.38	مدير		
15.02	45.83	مدير عام فأعلى		
3.54	34.17	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
6.48	33.75	من 5 سنوات الى 10 سنوات		
11.64	33.62	10 سنوات فأكثر		
10.25	25.45	ذكر	الجنس	ثقافة التسلسل
7.77	21.23	أنثى		الهرمي مفضلة
.59	28.75	دبلوم	الدرجة العلمية	
9.69	22.68	بكالوريوس		
9.20	27.64	دراسات عليا		
9.93	22.15	رئيس قسم	الرتبة الوظيفية	
7.76	26.61	مدير		
17.22	24.17	مدير عام فأعلى		
1.18	19.17	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
5.89	20.83	من 5 سنوات الى 10 سنوات		
	24.24	10 سنوات فأكثر		
9.85				

الثقافة الساندة				
8.61	27.11	ذكر	الجنس	
5.51	27.28	أنثى		
.00	25.00	دبلوم	الدرجة العلمية	
8.19	26.94	بكالوريوس		
6.54	28.38	دراسات عليا		
9.44	27.75	رئيس قسم	الرتبة الوظيفية	
1.83	25.73	مدير		
12.51	32.22	مدير عام فأعلى		
.00	25.00	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
.00	25.00	من 5 سنوات الى 10 سنوات		
7.84	27.34	10 سنوات فأكثر		
الثقافة المفضلة				
7.83	26.90	ذكر	الجنس	
3.16	25.76	أنثى		
.00	25.00	دبلوم	الدرجة العلمية	
6.99	26.48	بكالوريوس		
5.97	26.86	دراسات عليا		
7.94	26.96	رئيس قسم	الرتبة الوظيفية	
4.72	26.10	مدير		
.00	25.00	مدير عام فأعلى		
.00	25.00	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
.00	25.00	من 5 سنوات الى 10 سنوات		
6.76	26.61	10 سنوات فأكثر		

الجدول (10.أ): قيمة حساب التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حسب المتغيرات التابعة والمستقلة للدراسة

حساب التباين الأحادي حسب الجنس			أنواع الثقافات	
مستوى المعنوية (α)	اختبار (F)	درجة الحرية		
0.004	4.728	1	Between Groups	ثقافة العشيرة سائدة
		101	Within Groups	
		102	Total	
0.012	3.369	1	Between Groups	ثقافة العشيرة مفضلة
		101	Within Groups	
		102	Total	
0.044	3.202	1	Between Groups	ثقافة التشيع سائدة
		101	Within Groups	
		102	Total	
0.260	1.296	1	Between Groups	ثقافة التشيع مفضلة
		101	Within Groups	
		102	Total	
0.924	0.009	1	Between Groups	ثقافة السوق سائدة
		101	Within Groups	
		102	Total	
0.263	1.194	1	Between Groups	ثقافة السوق مفضلة
		101	Within Groups	
		102	Total	
0.022	3.153	1	Between Groups	ثقافة التسلسل الهرمي
		101	Within Groups	سائدة
		102	Total	
0.036	3.322	1	Between Groups	ثقافة التسلسل الهرمي
		101	Within Groups	مفضلة
		102	Total	
0.371	1.372	1	Between Groups	الثقافة السائدة
		101	Within Groups	
		102	Total	
0.226	1.396	1	Between Groups	الثقافة المفضلة
		101	Within Groups	
		102	Total	

الجدول (10.ب): قيمة حساب التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حسب المتغيرات التابعة والمستقلة للدراسة

حساب التباين الأحادي حسب الدرجة العلمية			أنواع الثقافات	
مستوى المعنوية (α)	اختبار (F)	درجة الحرية		
0.749	0.141	2	Between Groups	ثقافة العشيرة
		100	Within Groups	سائدة
		102	Total	
0.621	0.481	2	Between Groups	ثقافة العشيرة
		100	Within Groups	مفضلة
		102	Total	
0.362	1.371	2	Between Groups	ثقافة التشيع سائدة
		100	Within Groups	
		102	Total	
0.457	0.795	2	Between Groups	ثقافة التشيع
		100	Within Groups	مفضلة
		102	Total	
0.585	0.541	2	Between Groups	ثقافة السوق سائدة
		100	Within Groups	
		102	Total	
0.223	1.381	2	Between Groups	ثقافة السوق
		100	Within Groups	مفضلة
		102	Total	
0.749	0.115	2	Between Groups	ثقافة التسلسل
		100	Within Groups	الهرمي سائدة
		102	Total	
0.389	1.107	2	Between Groups	ثقافة التسلسل
		100	Within Groups	الهرمي مفضلة
		102	Total	
0.689	0.141	2	Between Groups	الثقافة السائدة
		100	Within Groups	
		102	Total	
0.642	0.481	2	Between Groups	الثقافة المفضلة
		100	Within Groups	
		102	Total	

الجدول (10.ج): قيمة حساب التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حسب المتغيرات التابعة والمستقلة للدراسة

حساب التباين الأحادي حسب الرتبة الوظيفية			
أنواع الثقافات	درجة الحرية	اختبار (F)	مستوى المعنوية (α)
ثقافة العشيرة سائدة	2	3.157	0.002
	100		
	102		
Between Groups			
Within Groups			
Total			
ثقافة العشيرة مفضلة	2	0.903	0.412
	100		
	102		
Between Groups			
Within Groups			
Total			
ثقافة التشيع سائدة	2	3.356	0.001
	100		
	102		
Between Groups			
Within Groups			
Total			
ثقافة التشيع مفضلة	2	3.086	0.011
	100		
	102		
Between Groups			
Within Groups			
Total			
ثقافة السوق سائدة	2	0.540	0.586
	100		
	102		
Between Groups			
Within Groups			
Total			
ثقافة السوق مفضلة	2	2.987	0.05
	100		
	102		
Between Groups			
Within Groups			
Total			
ثقافة التسلسل الهرمي سائدة	2	3.117	0.008
	100		
	102		
Between Groups			
Within Groups			
Total			
ثقافة التسلسل الهرمي مفضلة	2	3.02	0.039
	100		
	102		
Between Groups			
Within Groups			
Total			
الثقافة السائدة	2	1.057	0.105
	100		
	102		
Between Groups			
Within Groups			
Total			
الثقافة المفضلة	2	0.903	0.743
	100		
	102		
Between Groups			
Within Groups			
Total			

الجدول (10.د): قيمة حساب التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حسب المتغيرات التابعة والمستقلة للدراسة

حساب التباين الأحادي حسب سنوات الخبرة			أنواع الثقافات	
مستوى المعنوية (α)	اختبار (F)	درجة الحرية		
0.969	0.031	2	Between Groups	ثقافة العشيرة سائدة
		100	Within Groups	
		102	Total	
0.996	0.021	2	Between Groups	ثقافة العشيرة مفضلة
		100	Within Groups	
		102	Total	
0.556	0.587	2	Between Groups	ثقافة التشيع سائدة
		100	Within Groups	
		102	Total	
0.209	0.808	2	Between Groups	ثقافة التشيع مفضلة
		100	Within Groups	
		102	Total	
0.869	0.141	2	Between Groups	ثقافة السوق سائدة
		100	Within Groups	
		102	Total	
0.897	0.109	2	Between Groups	ثقافة السوق مفضلة
		100	Within Groups	
		102	Total	
0.971	0.002	2	Between Groups	ثقافة التسلسل الهرمي سائدة
		100	Within Groups	
		102	Total	
0.694	0.368	2	Between Groups	ثقافة التسلسل الهرمي مفضلة
		100	Within Groups	
		102	Total	
0.843	0.172	2	Between Groups	الثقافة السائدة
		100	Within Groups	
		102	Total	
0.897	0.109	2	Between Groups	الثقافة المفضلة
		100	Within Groups	
		102	Total	

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها تستنتج الباحثة الآتي:

أن ثقافة التسلسل الهرمي هي الثقافة التنظيمية السائدة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، في حين كانت ثقافة العشيرة هي الثقافة التنظيمية المفضلة لدى الموظفين والتي يرغبون في أن تتبناها مؤسستهم مستقبلاً. وقد تم تحديد الفجوة الثقافية بين السائدة والمفضلة في ثلاثة أبعاد رئيسة من أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة في أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، وهذه الأبعاد هي: الخصائص المهيمنة، والرابط التنظيمي، ومعايير النجاح، حيث تجاوزت الفروق في الأبعاد الثلاث قيمة العشر نقاط التي حددها Camerom & Quinn لإجراء التدخلات الضرورية المطلوبة. كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروقات دالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تتعلق بمتغيري الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة الوظيفية تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. فيما تم التوصل إلى وجود عدد من الفروق الدالة إحصائياً بين الباحثين والتي تعزى لمتغيري الجنس والدرجة الوظيفية، والتي يمكن تفسيرها بالاختلافات الطبيعية بين الذكور والإناث من جهة، ومنطلقات الرتبة الوظيفية وموقعها في الهرم التنظيمي للمؤسسة.

التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها توصي الباحثة بالتوصيات الآتية:
أولاً: إجراء تدخلات وتغييرات في ثقافة التسلسل الهرمي السائدة حالياً في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وتحولها نحو ثقافة العشيرة المفضلة لدى الموظفين، خاصة في الأبعاد المتعلقة بالرباط التنظيمي ومعايير النجاح وذلك على النحو التالي:

- أن تصبح مشاعر المودة والاحترام والثقة المتبادلة والانسجام، وإضافة إلى الشعور بالانتماء والالتزام التنظيمي هي آليات وعوامل الرباط التنظيمي بين الموظفين في المؤسسة، بدلاً من في القواعد والأنظمة واللوائح التنظيمية الرسمية القائمة حالياً باعتبارها الرباط بينهم.
- أن تصبح تنمية الموارد البشرية وتلبية الاحتياجات الوظيفية وتعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي وروح الفريق والعمل الجماعي هي معيار النجاح للمؤسسة، بدلاً من كفاءة العمل وسلاسة الإجراءات، وتخفيض التكلفة المادية وتقصير المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام والأعمال.

ثانياً: إجراء تدخلات وتغييرات في ثقافة التسلسل الهرمي السائدة حالياً في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وتحولها نحو ثقافة التشعب المفضلة من قبل الموظفين، وتحديداً في بعد الخصائص السائدة (المهيمنة)، من خلال تحويل المؤسسة من مكان عمل منظم يتسم بالبيروقراطية والمركزية والجمود والعلاقات الرسمية وأهمية الاستقرار الداخلي، إلى مكان عمل يتميز بالتجديد والمغامرة والاستعداد للتجربة والخروج عن المألوف والانفتاح والاهتمام بريادة الأعمال.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأفرح، نور. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(21)، 95-118.
- السحباني، حسام. (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا: غزة، فلسطين.
- الطائي، منى. (2017). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة. المجلة العربية للإدارة، 37(3)، 59-79.
- عبد الرازق، خالدية، عباس، سامي، وأحمد، حميد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة-دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 151-178.
- عوض، ديمة. (2018). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابداع الإداري لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية-دراسة حالة وزارة الداخلية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس: أبو ديس، فلسطين.
- مشاركة، عودة، ومصالح، عطية. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 1(4)، 15-40.

ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abdel Razek, K., Abbas, S., & Ahmed, H. (2019). Organizational culture and its impact on determining the strategic direction of the organization - an applied study in the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research. *The Arab Journal of Management*, 39(1), 151-178.
- Al-Aqraa, Nour. (2022). The impact of organizational culture on the development of government institutions in Qalqilya Governorate. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(21), 95-118.
- Al-Sahbani, H. (2016). Organizational culture and its impact on the development of creative behavior in the Palestinian ministries in the Gaza Strip (unpublished master's thesis), the joint program between Al-Aqsa University and the Academy of Management and Politics for Graduate Studies, Palestine.
- Al-Tai, M. (2017). The role of organizational culture in building an effective organization. *The Arab Journal of Management*, 37(3), 59-79.
- Awad, D. (2018). The role of organizational culture in enhancing administrative creativity in the institutions of the Palestinian Authority - A case study of the Palestinian Ministry of Interior (unpublished master's thesis), Al-Quds University, Palestine.
- Mashariqa, O., & Musleh, A. (2015). Organizational culture and its role in enhancing job loyalty among workers in government ministries in Palestine. *Al-Quds Open University Journal for Research and Administrative and Economic Studies*, 1(4), 15-40.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Alharbi, S. H. & Abdelrahim, S. A. (2018). Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework (CVF) in Public Universities in Saudi Arabia: A Case Study of Tabuk University. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 1-16.
- Alotaibi, M., McLaughlin, P., & Al-Ashaab, A. (2019). Organizational Cultural Factors Influencing Continuous Improvement in Saudi Universities. *The Journal of Organizational Management Studies*, 1-16.
- Alsabbagh, M., & Khalil, A., H. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 579-600.
- Bremer, M. (2019). Organizational Culture Assessment Instrument Theory and Tool plus the OCAI online products and services. OCAI online, 1-16. Retrieved from: https://www.ocai-online.com/sites/default/files/node/files/2019-12/ocai_leaflet.pdf
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Denison, D. R., & Fisher C. (2005). The Role of the Board of Directors in Shaping Corporate Culture: Reactive Compliance or Visionary Leadership? Paper presented at the "Changing the Game Forum: Reforming American Business. Beaver Creek: Colorado.
- Doğan, S., & Yilmaz, M. (2020). The Effects Of Organizational Culture On Organizational Silence In The Health Institutions. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1523-1545.
- Gorzelany, J., Gorzelany–Dziadkowiec, M., Luty, L., Firlej, K., Gaisch, M., Dudziak, O., & Scott, C. (2021). Finding links between organization's culture and innovation, the impact of organizational culture on university innovativeness. *PLOS ONE*, 16(1), 1-21.
- Hisrich, R. & Dabbagh, A. (2013). *Governmentpreneurship: Establishing a thriving entrepreneurial spirit in government*. Edward Elgar.
- Idris, I. (2019). Exploring Organizational Culture, Quality Assurance, and Performance in Higher Education. *Management and Economics Journal*, 3(2), 166-181.
- Ivanova, M., & Kokina, I. (2016). The Analysis Of Organizational Culture Values In Public Sectors In Latvia. *Review Of Innovation And Competitiveness* 2(4), 19-36.
- Ja'farian, R., Hoshyar, V., & Yazdanmehr, E. (2019). Effect of Internal Marketing on Organizational Silence Mediated by Organizational Culture: the Case of Ferdowsi University Employees. *International Journal of Management and Humanities*, 4(2), 30-40.
- Murray, W., V. (2020). *The Relationship between Organizational Culture and Profitability of Small, Nonprofit, Private, Higher Education Institutions in Georgia*. (Unpublished Doctoral Dissertation). College of Social and Behavioral Sciences, Walden University: Minnesota, USA.
- Naranjo-Valancia, J., Jimenez, D. & Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-40.

- O'RIORDAN, J. (2015). ORGANISATIONAL CULTURE AND THE PUBLIC SERVICE. STATE OF THE PUBLIC SERVICE SERIES. Retrieved from:
https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/Organisational_Culture.pdf
- Panagiotis, M., Sahinidis Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, (14), 415 – 424.
- Rukh, H., & Qadeer, F. (2018). Diagnosing Culture of Public Organization Utilizing Competing Values Framework: A Mixed Methods Approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 398-418.
- Rus, M., & Rusu, D. (2014). The Organizational Culture in Public and Private Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (187), 565 – 569.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schraeder, M. (2005). Organizational culture in public sector organizations promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492-502.
- Schulz, J.W. (2001). Tapping the best that is within why corporate culture matters. *Management Quarterly*, (42), 29-35.
- Serdenciuc, N. (2016). A Reflection on Organizational Culture in Higher Education. *International Journal of Social and Educational Innovation*, 3(6), 7-12.
- Serrat, O. (2009). Building a Learning Organization. Knowledge Solutions. Retrieved from:
https://www.researchgate.net/publication/318013210_Building_a_Learning_Organization
- Sinha, V. & Sheorey, A. (2016). Assessing organizational culture in an Indian manufacturing firm. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(5), 71-78.
- Tahiraj, I., & Krek, J. (2021). Organizational Culture in Public University: A Case Study in Kosovo. *Center for Educational Policy Studies Journal*. Retrieved from:
<https://cepsj.si/index.php/cepsj/article/download/1198/617>
- Valencia, J. C., Jimenez, D. J., & Valle, R. S. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.
- Warter, L. (2019). THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN HIGHER EDUCATION, CASE STUDY. *Journal Of Intercultural Management And Ethics*, (2), 173-200.
- Wyrwicka, M., & Chuda, A. (2019). THE DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS A CHANGE'S FACTOR IN THE CONTEXT APPLICATION OF DESIGN THINKING. *Scientific Journal Of Logistics*, 15 (2), 279-290.