

DIAGNOSING ORGANIZATIONAL CULTURE OF AGRICULTURAL EXTENSION CENTERS IN ASSIUT GOVERNORATE

(Received: 8.7.2017)

By
M. M. M. Abdel-Ghany

*Department of Rural Sociology & Agricultural Extension, Faculty of Agriculture,
Assiut University, Assiut, Egypt*

ABSTRACT

This study aimed at diagnosing organizational culture of agricultural extension centers in Assiut Governorate by identifying the current and preferred organizational culture types, and the gap between them from the viewpoint of extension centers' employees in Assiut Governorate. The study used the instrument developed by Cameron and Quinn (2006) to diagnose the organizational culture according to the competing values framework. Data were collected from all the agricultural extension centers' personnel in Assiut Governorate (58 personnel) by a questionnaire during the period from March to April 2017. Frequencies, percentages and mean scores were used for data presentation. The results showed that the hierarchy culture is the dominant culture of the agricultural extension centers in Assiut Governorate, and the clan culture is the preferred organizational culture. The gap between the current and the preferred organizational culture can be summarized in the desire of the respondents to increase the characteristics of both clan and adhocracy cultures, as opposed to their interest in reducing the characteristics of both hierarchy and market cultures. The study recommended that the agricultural extension centers in Assiut Governorate should move from the current hierarchy culture to the desired clan culture, taking into account the considerations that should be complied when changing the organizational culture of agricultural extension centers in Assiut Governorate.

Key words: *Diagnosing Organizational Culture, Competing Values Framework, Agricultural Extension Centers, Assiut Gov., Egypt.*

تشخيص الثقافة التنظيمية للمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط

محمد محمد محمد عبد الغني

قسم المجتمع الريفي والإرشاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة أسيوط، محافظة أسيوط، مصر

ملخص

يهدف البحث إلى تشخيص الثقافة التنظيمية للمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط، وذلك عن طريق التعرف على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة حالياً والمرغوبة مستقبلاً والفجوة بينهما من وجهة نظر العاملين بتلك المراكز على مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية إجمالاً وعلى مستوى كل بُعد على حدة. إضافة إلى إستخلاص أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تغيير الثقافة التنظيمية للمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط في ضوء نتائج الدراسة. وإستخدمت الأداة التي طورها Cameron and Quinn عام 2006 لتشخيص الثقافة التنظيمية وفق تصنيف إطار القيم المتنافسة. وأجريت الدراسة على جميع العاملين بالمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط وعددهم 58 مبحوثاً. وتم جمع البيانات بإستخدام إستمارة الإستبيان خلال شهري مارس وإبريل 2017. وإستخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لعرض البيانات. خلصت الدراسة إلى أن الثقافة السائدة حالياً في المراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط هي الثقافة الهرمية، والثقافة المرغوبة مستقبلاً هي ثقافة الجماعة. وانتهت الدراسة إلى أن المراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط عليها أن تسارع في الانتقال من الثقافة الهرمية السائدة إلى ثقافة الجماعة المرغوبة، مع الأخذ في الإعتبار التوصيات التي يجب إتباعها لتغيير الثقافة التنظيمية بناءً على ما أوضحتها النتائج من رغبة المبحوثين في

زيادة خصائص كلاً من ثقافة الجماعة والثقافة الإبداعية، في مقابل تقليص خصائص كلاً من ثقافة السوق والثقافة الهرمية على مستوى جميع أبعاد الثقافة التنظيمية.

1- المقدمة

يتطلب الإلمام بكيفية إدراك العاملين بالمنظمة لتلك الثقافة، وهكذا فإن تشخيص الثقافة التنظيمية - بشقيها الحالي والمرغوب- من وجهة نظر العاملين بالمنظمة يمثل نقطة البداية للتغيير التنظيمي، والأساس للإدارة الجيدة له، وضمان لنجاح التغيير من حيث التخطيط الجيد والسرعة المناسبة وتمشي مع ظروف المنظمة وتجنب مقاومة التغيير (Cameron and Quinn, 2006; Tharp, 2009; Hämmal and Vadi, 2010).

وفيما يتعلق بالعمل الإرشادي، تحتاج المنظمات العاملة في مجال الإرشاد إلى ثقافة تنظيمية تمثل مزيجاً من القيم والمعتقدات التي تدعم كل من إستيعاب العاملين ذوي الخلفيات والقدرات المختلفة، وتقديم الخدمات الإرشادية للمستهدفين لتحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة الإرشادية. وبالتالي تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في تحديد كيفية قيام العاملين بالإرشاد بتخطيط وتنفيذ وتقييم الأنشطة والبرامج الإرشادية (Berrio, 2003, Schaubert, 2001).

لقد بدأ التنظيم الإرشادي الزراعي المصري في نشر المراكز الإرشادية الزراعية كمستوى قاعدى للعمل الإرشادى على مستوى القرية عام 1995، ووصل عددها إلى 205 مركزاً إرشادياً موزعين على القرى الأم بمحافظات الجمهورية، ويوجد بكل مركز مسئول عن المركز ومعه مجموعة من الأخصائيين الإرشاديين الزراعيين في مختلف مجالات الأنشطة الزراعية، كما يوجد بالمركز قاعة تدريب تسع لعدد 60 فرداً مؤثثة ومجهزة بالأجهزة السمعية والبصرية لعقد الاجتماعات الإرشادية ومزودة بأجهزة كمبيوتر، ومكتبة لحفظ النشرات والمجلات الإرشادية والكتب الزراعية وشرائط الفيديو وإسطوانات للإطلاع والإستفادة منها، وبالتالي أصبح المركز الإرشادى وحدة إدارية فنية قاعدية للتنظيم الإرشادى الزراعى على مستوى القرية الرئيسية وتوابعها، يتولى تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج العمل الإرشادى فى كافة مجالاته وفقاً لإستراتيجية الوزارة، كما يقوم بالتنسيق والتعاون مع الكوادر البحثية والأسر الريفية والمنظمات الحكومية والأهلية ذات العلاقة بالتنمية الزراعية والريفية والبيئية (الإدارة المركزية للإرشاد الزراعى، 2012؛ شاكرو وآخرون، 2003؛ الجمل، 2003). وتقوم المراكز الإرشادية الزراعية بعدة أدوار رئيسية وهى: دور تخطيطى بالتعرف على موارد المجتمع المحلى وتحديد أولوياته والتخطيط للأنشطة الزراعية التنموية، ودور تدعيمى للإسهام فى حل المشكلات الريفية الزراعية وإكتشاف القادة وإعداد الخرائط للأنشطة الاقتصادية، ودور تنسيقى بالتنسيق بين المنظمات الريفية الأهلية والحكومية داخل منطقة عمل المركز، ودور تعليمى بإمداد الزراع بالمعلومات والتوصيات الزراعية وإثارة وعيهم

تعتبر الثقافة التنظيمية خاصية فريدة تميز كل منظمة على حده وتترسخ في سلوك أفرادها، ويتم إدارتها وتشكيلها وتشخيصها بشكل مستقل عن باقي الجوانب التنظيمية، وتمثل ضماناً لإستمرار المنظمة، ووسيلة للتنبؤ بالسلوك التنظيمي (Fox, 2013). وفي هذا السياق، فإن الحديث عن تطوير نوع الثقافة المناسب، وثقافة الجودة، وثقافة خدمة العميل، يؤكد على مسئولية مديرو المنظمات عن تشكيل الثقافة التنظيمية عن طريق القيم التي يحاولون غرسها في منظماتهم، كما يتضمن هذا الطرح إفتراض وجود ثقافة جيدة وأخرى سيئة، وثقافة قوية وأخرى ضعيفة، وأن الثقافة القوية والملائمة والداعمة لبناء وإستراتيجيات المنظمة من أهم عوامل فعاليتها (Schein, 2004).

وتمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المسؤولة عن الأداء التنظيمي لأنها تشمل على القيم والإفتراضات والتوقعات الخاصة بالمنظمة، وتعكس طريقة تفكير أعضاء المنظمة، وتنقل إليهم الإحساس بالهوية التنظيمية. كما تمدهم بالإرشادات والتوجهات الخاصة بكيفية التعامل وسير العمل داخل المنظمة. وكلما إشتدت المنافسة والضغوط والتغيرات التي تتعرض لها المنظمة، كلما إزدادت أهمية الثقافة التنظيمية، وذلك لأنها توفر كلاً من الإستقرار والتأقلم للمنظمة. فالثقافة التنظيمية تضمن إستقرار المنظمة حيث تمثل الرابط الذي يحافظ على إستمرار وإستقرار المنظمة عن طريق الإلتزام بالقيم الجمعية للمنظمة، كما تشجع على التأقلم مع التغيرات الحادثة كونها تمثل المرجع الذي تستمد منه المبادئ التي يجب إتباعها عند التعامل مع التغيرات المحيطة. ولذلك، فإنه بدون إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية، فإن محاولات تغيير الجوانب التنظيمية الأخرى لن تصل للنتائج المطلوبة فيما يتعلق بالتنظيم الدائم للأداء التنظيمي، ويتزايد هذا التحدي عن طريق حقيقة مؤداها أن هناك العديد من المنظمات لا تدرك ثقافتها الحالية أو المستقبلية، والتي ستساعدها على الوصول لأهدافها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن إعتقاد تحسين الأداء التنظيمي على تغيير ثقافة المنظمة يرجع إلى أنه عند ثبات القيم والمعايير والتوجهات والأهداف، حتى مع تغيير الإجراءات والإستراتيجيات، فإن المنظمة تعود لوضعها الأصلي خلال فترة قصيرة (Cameron and Quinn, 2006).

وقد ذكر (García et al. (2012 أن الثقافة التنظيمية مصطلح يصف كيفية إدراك العاملين بالمنظمة لنوع ثقافتهم. ويتفق ذلك مع ما ذكره (Karthikeyan et al. (2008 من أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الإدراكات المشتركة للعاملين بالمنظمة والتي تشكل نظاماً من المعاني المشتركة بينهم. وبالتالي فإن معرفة المزيد حول الثقافة التنظيمية والإدارة الجيدة لها

المناخ التنظيمي (طريقة تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم ومع المستهدفين)؛ المهارات الخاصة بالعاملين في تنفيذ مهام العمل؛ طرق التفكير (الأطر المعرفية المشتركة التي تحكم الإدراك والتفكير واللغة الخاصة بأعضاء المنظمة ويتم تعليمها للأعضاء الجدد خلال عملية التنشئة الاجتماعية)؛ المعاني المشتركة (التفاهات والإتفاقات بين العاملين أثناء تفاعلهم مع بعضهم البعض). ورغم أن جميع هذه المفاهيم ترتبط بالثقافة أو تعكس الثقافة أو تمثل مظاهر للثقافة، إلا أنها لا تمثل جوهر معني الثقافة، ولا يمكن لأى منها أن يطلق عليه مصطلح "ثقافة المنظمة"، حيث إن كلمة الثقافة تضيف عدة أبعاد هامة للمفاهيم السابقة مثل: الثبات البنائي Structural Stability (فالثقافة تمثل قوة إنسقرار لهوية الجماعة يصعب تغييرها)؛ والعمق Depth (فالثقافة تمثل الجزء الأعماق واللاشعوري في الجماعة، والأقل ظهوراً ولموسية من الجوانب الأخرى)؛ الإلتساع Breadth (فالثقافة تغطي جميع وظائف الجماعة، وتؤثر في كافة الأبعاد المتعلقة بكيفية تعامل المنظمة مع مهامها الرئيسية وبيئاتها المختلفة)؛ التكامل Intergration (فالثقافة تتضمن إرتباط كل من القيم، المناخ، السلوكيات معاً ككل متماسك، هذا التكامل هو جوهر ما تعنيه كلمة "الثقافة" (Schein, 2004). ويُنظر للثقافة التنظيمية على أنها تمثل البصمة الوراثية (DNA) للمنظمة، والمسئولة عما يحدث داخل بيئة العمل لما لها من العديد من الآثار على مستوى الفرد والمنظمة لعل من أبرزها ما يلي: (1) تتيح للعاملين بالمنظمة فهم تاريخها وكيفية سير العمل بها، بما يمثل دليلاً للسلوك المستقبلي المتوقع؛ (2) تحمل في طياتها هوية العاملين، وتقدم لهم دليلاً غير مكتوب وغير منطوق لكيفية الإنسجام داخل المنظمة؛ (3) تؤثر على طريقة العمل عن طريق توليد الدافعية والمسئولية والولاء للعاملين بالمنظمة؛ (4) تتوقف مهارة القادة داخل المنظمة على قدرتهم على فهم ثقافة المنظمة والتعامل معها؛ (5) تؤثر على أخلاقيات وولاء وإنتاجية العاملين؛ (6) تؤثر على الأداء التنظيمي والفعالية التنظيمية، وتحسين الخدمة، ومستويات التقييم، وتسهيل حدوث التغيير أو منعه بناءً على مدى إتفاق أو إختلاف الثقافة التنظيمية مع أهداف التغيير المقترح؛ (7) تخلق بيئة عمل يبذل فيها جميع العاملين أقصى جهد للوصول لأهداف المنظمة؛ (8) تمثل آلية تحكم لتوجيه العاملين نحو السلوكيات المرغوبة عن طريق تعيين وإختيار والإحتفاظ بالعاملين الذين تتفق قيمهم مع قيم المنظمة؛ (9) وتقدم الإقتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة، والتي تعبر عن الطريقة الصحيحة للتفكير والتصرف حيال المشكلات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة أمامها (Cameron and Quinn, 1999; Lunenburg, 2011; García et al., 2012; Adewale and Anthonia, 2013; Tănase, 2015) وهناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية (يشير المستوى إلى درجة وضوح الظاهرة الثقافية)، تتراوح من المظاهر المادية الملموسة التي يمكن رؤيتها (وتتضمن

بالمستجدات وإشراكهم في البرامج الإرشادية الريفية (زهران، 1998).

وإستناداً للعجالة السابقة، يتضح جلياً أهمية تشخيص الثقافة التنظيمية للمراكز الإرشادية الزراعية، كونها تمثل الخطوة الأولى للتغيير التنظيمي الناجح، والتحول نحو الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلاً. ومن هذا المنطلق، يهدف البحث الحالي إلى تشخيص الثقافة التنظيمية للمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسبوط، وذلك عن طريق التعرف على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة حالياً والمرغوبة مستقبلاً والفجوة بينهما من وجهة نظر العاملين بتلك المراكز على مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية إجمالاً وعلى مستوى كل بُعد على حدة، إضافة إلى إستخلاص أهم الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند تغيير الثقافة التنظيمية للمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسبوط في ضوء نتائج الدراسة.

2- الإطار النظري

2-1 الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والتقاليد والقانون، وأى قدرات أو عادات أخرى إكتسبها الإنسان بوصفة فرداً في المجتمع (Beric, 2007). وقد ظهر مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة عام 1951 في كتاب "تغيير ثقافة المصنع"، وتم التعبير من خلاله عن الأبنية الاجتماعية غير الرسمية، وإستخدم لتفسير فشل السياسات والإجراءات الرسمية في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين (Denison et al., 2014).

ويتفق العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى: (1) مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمعاني، والإفتراضات، والمعايير، والممارسات المشتركة، (2) التي تميز المنظمة والعاملين فيها، (3) ويتم تعلمها وتطويرها عن طريق أعضائها للتعامل مع مشاكلها المتعلقة بالتأقلم مع البيئة الخارجية، والتفاعل الداخلي بين أعضائها، (4) والتأثير على طريقة تفكير وشعور وتصرف العاملين في بيئة العمل، (5) كما أنها لا تلاحظ بشكل مباشر في معظم الأوقات، ولكنها تنعكس في أسلوب الإدارة، نوع القيادة، اللغة والإشارات المستخدمة، الإجراءات المتبعة ومفهوم النجاح لدى المنظمة (Schein, 1990; Cameron and Quinn, 1999; Schein, 2004; Igo and Skitmore, 2006; Suderman, 2012; Adewale and Anthonia, 2013; Woszczyzna, 2014).

وهناك عدداً من المفاهيم التي تعكس الثقافة ويتشاركها العاملون بالمنظمة مثل: السلوكيات الإعتيادية الملاحظة عند تعامل الأفراد مع بعضهم البعض (اللغة المستخدمة، والعادات والتقاليد، و الطقوس المتبعة في المواقف المختلفة)؛ القيم والمعايير (الأسس التي يتفق عليها كمقياس أو مستوى لضبط السلوك)؛ الفلسفة الرسمية (سياسة المنظمة والمبادئ الأيديولوجية التي تحكم سلوكيات المنظمة تجاه العاملين والمستهدفين والشركاء)؛

والوضع الذي تريد، أو يجب، أن تصل إليه)، كما أن تشخيص الثقافة التنظيمية يمثل نقطة البداية لعملية التغيير التنظيمي، والأساس لوضع خطة منظمة للتغيير تشجع العاملين وتستغل طاقاتهم وأفكارهم بما يدعم التغيير، وذلك للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، فالتشخيص الصحيح يُمكن من معرفة إمكانية استمرار المنظمة بذات ثقافتها التنظيمية الحالية، أو ضرورة إحداث تغيير في نظام القيم الراهنة وإحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة، ويكون هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية والثقافة المرغوبة (بركة، 2016، سالم، 2006؛ OCAI online، 2012).

وقد طور (Cameron and Quinn، 2006) أداة لتشخيص الثقافة التنظيمية بناءً على إدراك العاملين بالمنظمة لأبعاد أو جوانب الثقافة التنظيمية، وذلك لتقديم صورة عامة عن ثقافة المنظمة من وجهة نظر العاملين بها، وقد تم استخدام هذه الأداة في أكثر من 1000 منظمة في جميع أنحاء العالم وفي قطاعات مختلفة مثل التعليم والصحة ومنظمات التكنولوجيا ومنظمات المجتمع المدني والإرشاد الزراعي وغيرها، كما أنها تشمل جميع العاملين بالمنظمة وتعطي فكرة عن رضا العاملين بناءً على الفجوة بين الثقافة الحالية والمرغوبة، كما تعطي فكرة حول طبيعة التغيير الأمثل في ظل الثقافة التنظيمية المرغوبة (Cameron and Quinn، 2006; Berrio، 2003).

وتبنى أداة تشخيص الثقافة التنظيمية على نموذج نظري يسمي "إطار القيم المتنافسة"، والذي يركز على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد، وبشكل خاص الصراع ما بين الاستقرار والتغيير من ناحية، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية من ناحية أخرى، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها وإحداث التوازن ما بين هذه الصراعات والتناقضات، كما يبنى هذا الإطار على ستة أبعاد للثقافة التنظيمية وأربعة أنواع رئيسية لتلك الثقافة. وقد تم تطوير هذا الإطار من خلال تحليل مؤشرات الفعالية التنظيمية، وتحديد بُعدين ثقافيين رئيسيين للتعبير عن القيم الأساسية للمنظمة، وكل منهما يحمل قيم متنافسة مع الآخر. البعد الأول يفرق بين معيار الفعالية الذي يركز على المرونة (ويعكس إهتمام المنظمة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى) مقابل المعيار الذي يركز على الثبات أو الاستقرار (ويعكس إهتمام المنظمة بإحكام الرقابة والالتزام بإجراءات ونظم العمل)، أما البعد الثاني يفرق بين معيار الفعالية الذي يركز على البيئة الداخلية (ويعني إهتمام المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل) مقابل المعيار الذي يركز على البيئة الخارجية (ويعني إهتمام المنظمة بالتأقلم أو التنافس مع الأطراف الأخرى في تعاملاتها مع البيئة الخارجية). وعند وضع هذين البعدين على محورين، فإنهما يشكلان أربعة خلايا تعبر كل منها عن مجموعة من

منتجات الجماعة، اللغة واللهجة والملابس، والتكنولوجيا، والطقوس والإحتفالات، والسلوك الملاحظ للأعضاء)، إلى الإفتراضات الأساسية غير الملموسة التي تمثل جوهر الثقافة (الإجماع والإتفاق في الآراء بين أعضاء الجماعة والناتج عن نجاح قيم ومعتقدات معينة)، وما بين المستويين، توجد القيم والمعتقدات والمعايير وقواعد السلوك (Schein، 2004). وقد تم التعبير عن الثقافة التنظيمية في صورة جبل الجليد "Iceberg"، حيث يظهر الجزء الأصغر فقط الذي يمثل الأبعاد الرسمية للثقافة التنظيمية (الأهداف، والتكنولوجيا، والهيكل البنائي، والسياسات والإجراءات، والخدمات والمنتجات، والموارد المادية)، بينما يمثل الجزء الأكبر (القيم، المعايير، التفاعل غير الرسمي، الإفتراضات، الإدراكات، الإتجاهات، المشاعر) الأبعاد غير الرسمية والجانب الخفي من الثقافة التنظيمية، وبالرغم من ذلك فإن ذلك الجانب غير المرئي يشكل ويدعم الجزء الظاهر من الثقافة التنظيمية. وبالتالي يتطلب الفهم الشامل للثقافة التنظيمية دراسة كافة الجوانب المرئية وغير المرئية لها (Fox، 2013).

2-2- تشخيص الثقافة التنظيمية

يعبر التشخيص عن تحديد طبيعة أو سبب الشيء، ويُستخدم في العديد من التخصصات المختلفة مع التنوع في الهدف من الإستخدام، ومن هذه المجالات تطوير المنظمات، ويسمى حينها بالتشخيص التنظيمي (Wikipedia، 2016). ويعرف التشخيص التنظيمي بالعملية التي تعتمد على جمع وتحليل البيانات التنظيمية لتحديد الفجوات بين الأداء الحالي والمرغوب، وكيف يمكن تحقيق المنظمة لأهدافها وطبيعة التغيير التنظيمي المناسب (Rapidbi، 2007). ويعتبر التشخيص الثقافي أحد أشكال التشخيص التنظيمي، والذي يعتبر خطوة أساسية لإحداث التطوير التنظيمي، وذلك عن طريق معرفة طبيعة الثقافة السائدة بغية تدعيمها أو تغييرها، فالتشخيص يُمكن المنظمة من تقييم مدى مناسبة مكونات الثقافة التنظيمية السائدة لطبيعة المنظمة، وتقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية، وتقييم قابلية الثقافة التنظيمية للتأقلم مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومعرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها وتمشيها مع أولويات المنظمة الإستراتيجية، وإكتشاف أهم المعوقات الثقافية التنظيمية التي تؤثر على أداء المنظمة. وتنطلق أهمية عملية تشخيص الثقافة التنظيمية من حقيقة مؤداها بأن "ما يمكن قياسه يمكن إدارته، وبالتالي يمكن تغييره"، وعليه فإن البناء الفكري لمفهوم فجوة الثقافة التنظيمية يقوم على أساس قياس الثقافة التنظيمية في ضوء مفاهيم تحديد القيم والإفتراضات السائدة في المنظمة المبحوثة، فالمنظمات المعاصرة تهدف من تشخيص فجوة ثقافتها التنظيمية إلى تحديد المسار المستقبلي الذي يضمن لها إمكانية تغيير ثقافتها التنظيمية حتى تتلاءم مع التطورات المعاصرة. ويتعلق تشخيص الثقافة التنظيمية بالتعرف على الثقافة الحالية والمفضلة للمنظمة (الوضع الثقافي الحالي للمنظمة

المنظمة مثلاً لتوجيه ورعاية العاملين وتقديم التسهيلات لهم، ويتميز أسلوب إدارة المنظمة بالمشاركة والعمل الجماعي، ويعتمد تماسك المنظمة على الولاء والثقة المتبادلة وإلتزام العاملين نحو المنظمة، وتركز المنظمة إستراتيجياً على تطوير العاملين من حيث الثقة والإنتفاع والمشاركة، وأخيراً يتحدد نجاح المنظمة بناءً على تطوير العاملين، والعمل الجماعي، وإلتزام العاملين والإستجابة لحاجاتهم ومطالبهم.

2- الثقافة الإبداعية أو ثقافة النظام المفتوح (The Adhocracy Culture): تعبر الثقافة الإبداعية عن المنظمة التي تركز على التوجه نحو البيئة الخارجية مع المرونة، وتمثل المنظمة بيئة عمل إبداعية تتميز بالنشاط والتجديد، ويعتبر قادة المنظمة مثلاً للإبتكار وتحمل المخاطر، ويتميز أسلوب إدارة المنظمة بتشجيع العاملين على التجديد والحرية والتميز، ويعتمد تماسك المنظمة على الإلتزام بالتطوير المستمر والعمل بأحدث الطرق الممكنة، وينصب التركيز الإستراتيجي للمنظمة على توفير موارد جديدة والبحث عن فرص وتحديات جديدة، ويتحدد نجاح المنظمة بناءً على تقديم خدمات جديدة ومتميزة.

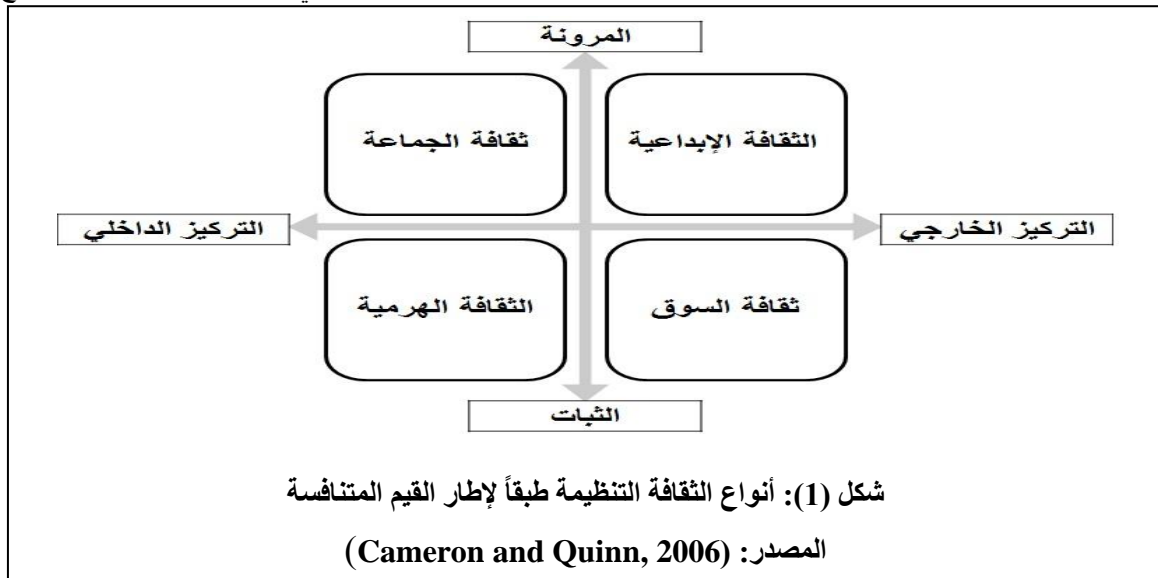
3- ثقافة السوق (The Market Culture): تصف ثقافة السوق المنظمة التي تركز على التوجه نحو البيئة الخارجية مع الثبات والسيطرة، وتتميز بان المنظمة موجهة نحو تنفيذ مهام العمل لتحقيق النتائج المطلوبة، ويعتبر قادة المنظمة مثلاً للصرامة والتركيز على تحقيق الأهداف بأي شكل، ويتميز أسلوب إدارة المنظمة بدفع العاملين نحو المنافسة وتحقيق مستويات أعلى من النتائج بإستمرار، ويعتمد تماسك المنظمة على إنجاز مهام العمل لتحقيق الأهداف، وينصب التركيز الإستراتيجي للمنظمة على التنافس والإنجاز وتحقيق الأهداف بعيدة المدى، ويتحدد نجاح المنظمة بناءً على السيطرة على سوق الخدمات والتفوق على الجهات المنافسة.

4- الثقافة الهرمية (The Hierarchy Culture): تشير الثقافة الهرمية للمنظمة التي تركز على البيئة الداخلية مع

مؤشرات الفعالية التنظيمية. هذه الخلايا الأربع تتشكل بواسطة الأبعاد التي تعرف بالقيم المتقابلة والمتنافسة مع بعضها البعض، فالقيم المتعلقة بالتركيز الداخلي والمرونة في المربع الأعلى الأيسر تتنافس مع القيم في المربع الأيمن السفلي والمتعلقة بالتركيز الخارجي والإستقرار، وعلى الجانب الآخر فإن المربع في الجهة العليا اليمنى والمكون من القيم المبنية على التركيز الخارجي والمرونة يتنافس مع المربع في الجهة السفلى اليسرى والمكون من القيم التي تبنى على التركيز الداخلي والثبات. وقد سمي هذا النموذج بإطار القيم المتنافسة بناءً على القيم المتنافسة في المربعات المتقابلة، وقد تم تسمية كل مربع بمسمى طبقاً لخصائصه، كما تتفق تلك المسميات مع الأنواع التنظيمية الرئيسية، وتم إستخدام تلك المسميات للتعبير عن أنواع الثقافة التنظيمية، فكل مربع يعبر عن مجموعة من الافتراضات الأساسية والتوجهات والقيم التي تصف المنظمة (نفس العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية)، وتلك المسميات هي: ثقافة الجماعة أو القبيلة (التركيز الداخلي والمرونة)، ثقافة النظام المفتوح أو الثقافة الإبداعية (التركيز الخارجي والمرونة)، ثقافة السوق (التركيز الخارجي والثبات)، والثقافة الهرمية (التركيز الداخلي والثبات)، وذلك كما هو موضح في شكل (1) (Cameron and Quinn, 2006; Fox, 2013; Abbink, 2015).

وأوضح (Cameron and Quinn, 2006) الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية، والخصائص المميزة لكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في كل نوع على النحو التالي:

1- ثقافة الجماعة أو القبيلة (The Clan Culture): تمثل ثقافة القبيلة أو ثقافة الجماعة - كما يفضل أن يسميها المتخصصون في إدارة الأعمال (جواد، 2010)- المنظمة التي تركز على التوجه نحو البيئة الداخلية والمرونة، وفيها تمثل المنظمة مكان ودود للعمل يسوده المناخ الأسري ويتعامل فيها العاملون كأفراد الأسرة الواحدة، ويعتبر قادة



جدول (1): توزيع المبحوثين طبقاً لخصائصهم المبينة (ن = 58).

م	الخصائص	العدد	%
1	السن	أقل من 50 سنة	20.7
		50 سنة فأكثر	79.3
2	المؤهل الدراسي	دبلوم	56.9
		بكالوريوس	43.1
3	الوظيفة	أخصائي	70.7
		مسئول المركز	29.3
4	مدة العمل بالمركز الإرشادي	أقل من 10 سنوات	36.2
		10 سنوات فأكثر	63.8

كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر (79,3%)، ومن ذوي المؤهل المتوسط (56,9%)، ويعملون كأخصائيين بالمراكز الإرشادية (70,7%)، وبلغت مدة عملهم بالمراكز الإرشادية 10 سنوات أو أكثر (63,8%).

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة والفجوة بينهما للمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط

تشير النتائج الواردة بجدول (2)، وشكل (2) والمتعلقة بإدراكات المبحوثين لأنواع الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة والفجوة بينهما للمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط، وفيما يتعلق بالبعد الأول من أبعاد الثقافة التنظيمية وهو بُعد الخصائص المهيمنة أو الصفة الغالبة على المنظمة، إلى أن الثقافة السائدة على مستوى هذا البعد هي الثقافة الهرمية (39,23 درجة)، تليها على الترتيب ثقافة السوق (27,83 درجة) وثقافة الجماعة (21,03 درجة)، وأخيراً الثقافة الإبداعية (11,91 درجة)، بما يعني أن التوجه العام أو الصفة الغالبة على المراكز الإرشادية الزراعية أنها بيئة عمل رسمية تتحكم فيها الإجراءات واللوائح الرسمية. وفيما يتعلق بالثقافة المرغوبة مستقبلاً، تشير النتائج إلى أن ثقافة الجماعة (34,91 درجة) هي الثقافة الأكثر تفضيلاً بين المبحوثين لتصبح الثقافة السائدة مستقبلاً للمراكز الإرشادية الزراعية على مستوى بُعد الخصائص المهيمنة بزيادة قدرها (13,88 درجة) عن الثقافة التنظيمية الحالية، تليها الثقافة الإبداعية (30,34 درجة) بأكبر زيادة وقدرها (18,43 درجة)، بينما كانت كلاً من الثقافة الهرمية وثقافة السوق (14,83، 19,92 درجة على الترتيب) الأقل تفضيلاً بين المبحوثين بنقص قدره (-24,40، -7,91 درجة على الترتيب). ويشير ذلك إلى أن العاملين بالمراكز الإرشادية يطمحون لأن تصبح بيئة العمل بالمراكز الإرشادية مستقبلاً يسودها المناخ الأسري وتتميز بالديناميكية والنشاط والتجديد، مع تقليل التحكم في مهام العمل عن طريق الإجراءات واللوائح الرسمية، وهو ما

الثبات والسيطرة، وتمثل المنظمة بيئة عمل رسمية تتحكم فيها الإجراءات واللوائح الرسمية، ويعتبر قادة المنظمة مثلاً للتنسيق والتنظيم والكفاءة، ويتميز أسلوب إدارة المنظمة بتحقيق إستقرار علاقات العمل والتحكم في الأداء، ويعتمد تماسك المنظمة على القواعد والسياسات الرسمية، وينصب التركيز الإستراتيجي للمنظمة على تحقيق الإستقرار والكفاءة والتحكم في سير العمل، ويتحدد نجاح المنظمة بناءً على الوصول لأفضل النتائج في أقل وقت وبأقل التكاليف.

3- طريقة إجراء البحث

إعتمدت الدراسة على الأداة التي طورها (Cameron and Quinn, 2006) لتشخيص الثقافة التنظيمية وفق تصنيف إطار القيم المتنافسة. وقد صممت هذه الأداة في صورة إستبيان للعاملين بأى منظمة، وتعتمد هذه الأداة على إدراكات العاملين بالمنظمة لستة أبعاد للثقافة التنظيمية هي: الخصائص المهيمنة أو الصفة الغالبة على المنظمة، القيادة التنظيمية الرسمية أو نمط القيادة داخل المنظمة، إدارة العاملين من حيث أسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة، التماسك التنظيمي أو الآلية التي يعتمد عليها تماسك المنظمة، التركيز الإستراتيجي أو التوجه الذي يحدد إستراتيجية المنظمة، ومقياس النجاح أو مقياس نجاح المنظمة. وتتكون الأداة من 24 فقرة، وكل أربع فقرات (بدائل) موزعة على الأبعاد الستة للثقافة التنظيمية تمثل إستجابة لأنواع الثقافة التنظيمية الأربعة (ثقافة الجماعة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية). ويجب أن يوزع المبحوث - من وجهة نظره - 100 درجة على البدائل الأربعة في كل بُعد من الأبعاد الستة لكل من الوضع الحالي للمركز الإرشادي (طبقاً لمدى إتفاق كل بديل مع الوضع الحالي للمركز الإرشادي)، والوضع المرغوب مستقبلاً حتى يكون المركز الإرشادي أكثر نجاحاً. وتمكن تلك الأداة من توصيف الثقافة التنظيمية من حيث نوع وقوة الثقافة التنظيمية، فجوة الثقافة التنظيمية (الإختلاف بين الثقافة الحالية والثقافة المرغوبة)، والتوافق الثقافي (تشابه أنواع الثقافة التنظيمية داخل الأبعاد الستة للثقافة التنظيمية، وإتفاق العاملين بالمراكز الإرشادية في إدراكاتهم لأنواع الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة). وأجريت الدراسة على جميع العاملين بالمراكز الإرشادية الزراعية السبعة عشر بمحافظة أسيوط وعددهم 58 مبحوثاً، وتم جمع البيانات بإستخدام إستمارة الإستبيان خلال شهري مارس وأبريل 2017، وتم تحليل البيانات بإستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS v.23)، كما تم إستخدام برنامج Excel 2010 لإعداد الرسوم البيانية التي تضمنها البحث، وإستخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لعرض النتائج.

4- النتائج

أولاً: خصائص المبحوثين

يوضح جدول (1) توزيع المبحوثين طبقاً لخصائصهم المبينة، ومنه يلاحظ أن معظم المبحوثين

جدول (2): المتوسطات الحسابية لإدراكات المبحوثين لأنواع الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة والفجوة بينهما للمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط.

أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية	الثقافة الحالية	الثقافة المرغوبة	الفرق (الفجوة)
الخصائص المهيمنة			
ثقافة الجماعة	21,03	34,91	13,88
الثقافة الإبداعية	11,91	30,34	18,43
ثقافة السوق	27,83	19,92	7,91-
الثقافة الهرمية	39,23	14,83	24,40-
القيادة التنظيمية			
ثقافة الجماعة	20,86	36,21	15,35
الثقافة الإبداعية	15,69	28,11	12,42
ثقافة السوق	37,41	13,53	23,88-
الثقافة الهرمية	26,04	22,15	3,89-
إدارة العاملين			
ثقافة الجماعة	18,88	35,17	16,29
الثقافة الإبداعية	15,69	31,03	15,34
ثقافة السوق	28,11	16,21	11,90-
الثقافة الهرمية	37,32	17,59	19,73-
التماسك التنظيمي			
ثقافة الجماعة	16,38	36,29	19,91
الثقافة الإبداعية	14,91	25,86	10,95
ثقافة السوق	30,43	21,81	8,62-
الثقافة الهرمية	38,28	16,04	22,24-
التركيز الإستراتيجي			
ثقافة الجماعة	18,71	38,28	19,57
الثقافة الإبداعية	19,22	27,58	8,36
ثقافة السوق	26,64	15,95	10,69-
الثقافة الهرمية	35,43	18,19	17,24-
معايير النجاح			
ثقافة الجماعة	18,45	39,14	20,69
الثقافة الإبداعية	19,83	24,05	4,22
ثقافة السوق	22,67	17,39	5,28-
الثقافة الهرمية	39,05	19,42	19,63-
جميع الأبعاد			
ثقافة الجماعة	19,05	36,67	17,62
الثقافة الإبداعية	16,21	27,83	11,62
ثقافة السوق	28,85	17,46	11,39-
الثقافة الهرمية	35,89	18,04	17,85-

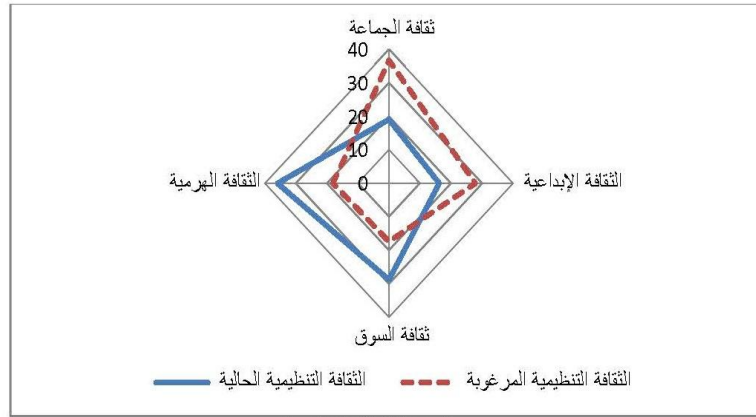
المراكز الإرشادية (مسئولي المراكز الإرشادية بالقرى، ومسئول المراكز الإرشادية بمديرية الزراعة) يعتبرون مثلاً للصرامة والتركيز على تحقيق الأهداف بأي شكل، بينما هم أقل إتصافاً بالتجديد والابتكار. وفيما يتعلق بالثقافة المرغوبة مستقبلاً، تشير النتائج إلى أن ثقافة الجماعة (36,21 درجة) هي الثقافة الأكثر تفضيلاً بين المبحوثين لتصبح الثقافة السائدة مستقبلاً للمراكز الإرشادية الزراعية على مستوى بُعد القيادة التنظيمية الرسمية بأكبر زيادة وقدرها (15,35 درجة) عن الثقافة التنظيمية الحالية، تليها الثقافة الإبداعية (28,11 درجة) بزيادة قدرها (12,42 درجة)، بينما كانت كلاً من ثقافة السوق والثقافة الهرمية (13,53، 22,15 درجة على الترتيب) الأقل تفضيلاً بين المبحوثين بنقص قدره (-23,88، -3,89 درجة على الترتيب). وبالتالي فإن فجوة الثقافة التنظيمية على مستوى بُعد القيادة التنظيمية تتلخص في أن المبحوثين يفضلون القائد الموجه والميسر للعمل والراعي للعاملين، والذي يتسم بالتجديد والابتكار، عن القائد الصارم الذي يهتم فقط بتحقيق أهداف العمل.

وعلى مستوى بُعد إدارة العاملين أو أسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة تشير النتائج، إلى أن الثقافة السائدة على مستوى هذا البعد هي الثقافة الهرمية (37,32 درجة)، تليها على الترتيب ثقافة السوق (28,11 درجة) وثقافة الجماعة (18,88 درجة)، وأخيراً الثقافة الإبداعية (15,69 درجة)، بما يعني أن المبحوثين يرون أن أسلوب تعامل الإدارة مع العاملين بالمراكز الإرشادية يتميز بالتركيز على تحقيق إستقرار علاقات العمل والتحكم بالأداء، بينما كان هذا الأسلوب أقل إتصافاً بتشجيع العاملين على التجديد والحرية والتميز. وفيما يتعلق بالثقافة المرغوبة مستقبلاً، تشير النتائج إلى أن ثقافة الجماعة (35,17 درجة) هي الثقافة الأكثر تفضيلاً بين المبحوثين لتصبح الثقافة السائدة مستقبلاً للمراكز الإرشادية الزراعية على مستوى بُعد إدارة العاملين بأكبر زيادة وقدرها (16,29 درجة) عن الثقافة التنظيمية الحالية، تليها الثقافة الإبداعية (31,03 درجة) بزيادة قدرها (15,34 درجة)، بينما كانت كلاً من الثقافة الهرمية وثقافة السوق (17,59، 16,21 درجة على الترتيب) الأقل تفضيلاً بين المبحوثين بنقص قدره (-19,73، -11,90 درجة على الترتيب). أي أن العاملين بالمراكز الإرشادية يفضلون الأسلوب القائم على المشاركة والعمل الجماعي، مع تشجيعهم على التجديد والحرية والتميز، في مقابل رغبتهم في تقليص أسلوب التعامل القائم على الإكتفاء بمجرد تحقيق إستقرار علاقات العمل والتحكم بالأداء.

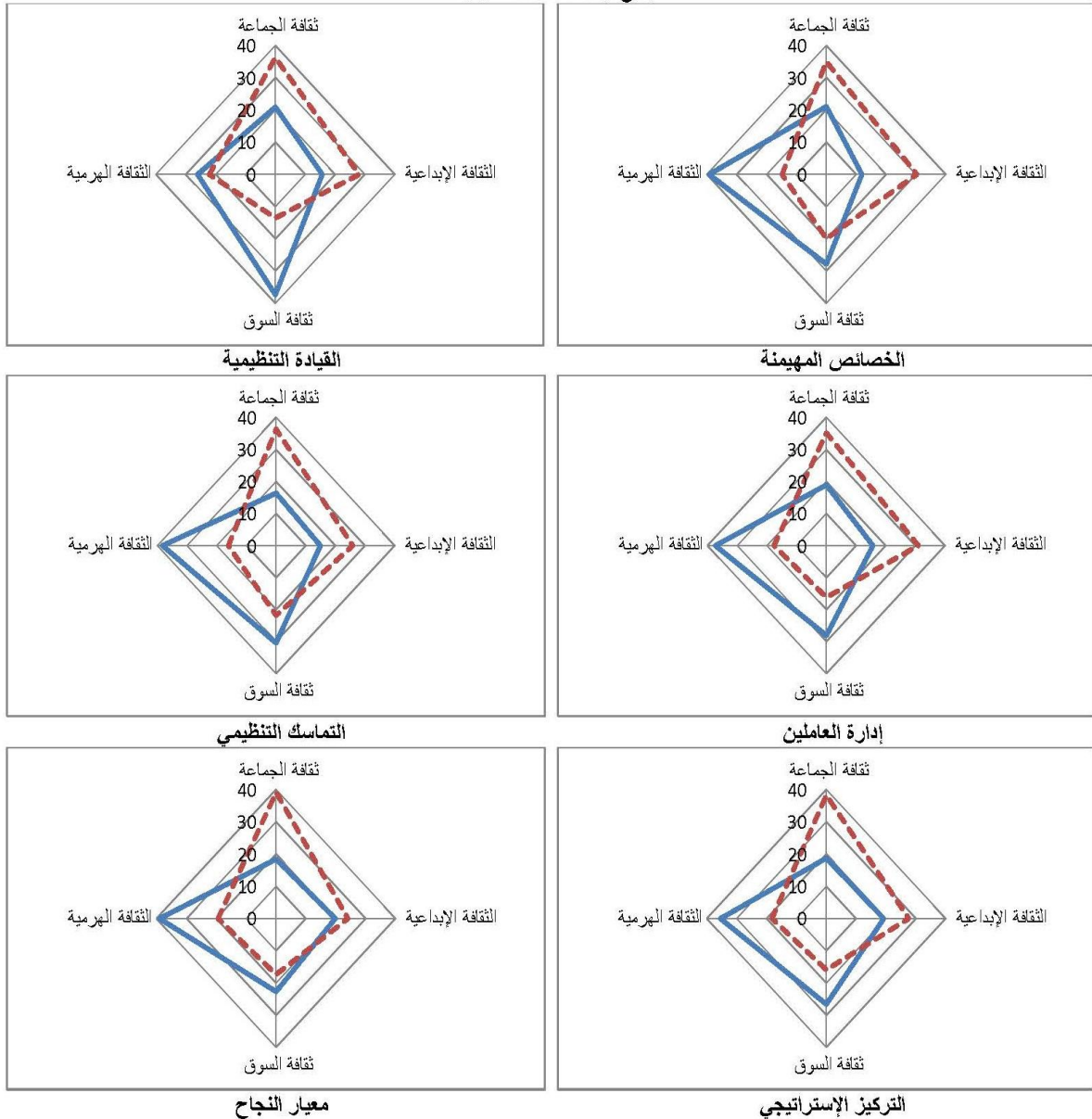
وتبين النتائج الواردة بنفس الجدول على مستوى بُعد التماسك التنظيمي، أن الثقافة السائدة على مستوى هذا البعد هي الثقافة الهرمية (38,28 درجة)، تليها على الترتيب ثقافة السوق (30,43 درجة) وثقافة الجماعة (16,38 درجة)، وأخيراً الثقافة الإبداعية (14,91 درجة)، بما يعني أن تماسك المراكز الإرشادية يعتمد على القواعد والسياسات الرسمية. وفيما يتعلق بالثقافة المرغوبة مستقبلاً

يلخص فجوة الثقافة التنظيمية على مستوى بُعد الخصائص المهيمنة.

وتوضح النتائج الواردة بنفس الجدول فيما يتعلق ببُعد القيادة التنظيمية الرسمية أن الثقافة السائدة على مستوى هذا البعد هي ثقافة السوق (37,41 درجة)، تليها على الترتيب الثقافة الهرمية (26,04 درجة) وثقافة الجماعة (20,86 درجة)، وأخيراً الثقافة الإبداعية (15,69 درجة)، بما يعني أن المبحوثين يرون أن قادة



جميع أبعاد الثقافة التنظيمية



شكل (2): أنواع الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة والفجوة بينهما للمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط .
المصدر: نتائج الدراسة

قدرها (20,69 درجة) عن الثقافة التنظيمية الحالية، تليها الثقافة الإبداعية (24,05 درجة) بزيادة قدرها (4,22 درجة)، بينما كانت كلاً من الثقافة الهرمية وثقافة السوق (19,42، 17,39 درجة على الترتيب) الأقل تفضيلاً بين المبحوثين بنقص قدره (-19,63، -5,28 درجة على الترتيب). وبالتالي تتضح رغبة المبحوثين في أن يتحدد نجاح المراكز الإرشادية بناءً على تطوير العاملين والاستجابة لحاجاتهم ومطالبهم، بالإضافة إلى تقديم خدمات جديدة ومتميزة، في مقابل تقليص الاعتماد على الوصول لأفضل النتائج في أقل وقت وبأقل التكاليف كمعيار لنجاح المراكز الإرشادية الزراعية.

وبعد استعراض أنواع الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة على مستوى الأبعاد الستة للثقافة التنظيمية، يتبين أن الثقافة السائدة حالياً بالمراكز الإرشادية الزراعية بمحاكاة أسبوط على مستوى جميع أبعاد الثقافة التنظيمية هي الثقافة الهرمية (35,89 درجة)، يليها ثقافة السوق (28,85 درجة)، ثم ثقافة الجماعة (19,05 درجة) وأخيراً الثقافة الإبداعية (16,21 درجة). وتتميز الثقافة الهرمية السائدة بالقوة، حيث أن الفرق بينها وبين الثقافة الإبداعية الأقل من حيث إدراك المبحوثين كان (19,68 درجة أكبر درجات) بما يعني أن عملية تغيير الثقافة الهرمية السائدة ليست سهلة وتتطلب وقت وجهد أكبر

(OCAI online, 2012; Karsters, 2011). أما عن الثقافة المرغوبة مستقبلاً، توضح النتائج أن ثقافة الجماعة (36,67 درجة) هي الثقافة الأكثر تفضيلاً بين المبحوثين لتصبح الثقافة السائدة مستقبلاً للمراكز الإرشادية الزراعية بزيادة قدرها (17,62 درجة) عن الثقافة التنظيمية الحالية، تليها الثقافة الإبداعية (27,83 درجة) بزيادة قدرها (11,62 درجة)، بينما كانت كلاً من الثقافة الهرمية وثقافة السوق (18,04، 17,46 درجة على الترتيب) الأقل تفضيلاً بين المبحوثين بنقص قدره (-17,85، -11,39 درجة على الترتيب).

وطبقاً للقاعدة التي تنص على أن الفرق الأكبر من 10 درجات بين الوضع الحالي والمرغوب للثقافة التنظيمية يعني حاجة المنظمة لمزيج جديد من الأنواع الثقافية الأربعة، وضرورة إتخاذ إجراءات عاجلة نحو تعديل الثقافة التنظيمية في الإتجاه الذي يريه العاملون بها (OCAI online, 2012; Abbink, 2015)، فإن تلك القاعدة تنطبق على المراكز الإرشادية الزراعية المدروسة، حيث إن جميع الفروق بين الوضع الحالي والمرغوب للأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية على المستوى الإجمالي أكبر من 10 درجات، كما أن معظم الفروق (18 فرق من إجمالي 24 فرق) بين الوضع الحالي والمرغوب للأنواع الثقافية الأربعة داخل أبعاد الثقافة التنظيمية الستة أكبر من 10 درجات.

وبالتالي يتضح جلياً رغبة المبحوثين في زيادة خصائص كلاً من ثقافة الجماعة والثقافة الإبداعية على المستوى الإجمالي لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية، في مقابل تقليص خصائص كلاً من ثقافة السوق والثقافة الهرمية،

تشير النتائج إلى أن ثقافة الجماعة (36,29 درجة) هي الثقافة الأكثر تفضيلاً بين المبحوثين لتصبح الثقافة السائدة مستقبلاً للمراكز الإرشادية الزراعية على مستوى بُعد التماسك التنظيمي بزيادة قدرها (19,91 درجة) عن الثقافة التنظيمية الحالية، تليها الثقافة الإبداعية (25,86 درجة) بزيادة قدرها (10,95 درجة)، بينما كانت كلاً من الثقافة الهرمية وثقافة السوق (21,81، 16,04 درجة على الترتيب) الأقل تفضيلاً بين المبحوثين بنقص قدره (-22,24، -8,62 درجة على الترتيب). ويعني ذلك رغبة العاملين بالمراكز الإرشادية في أن يعتمد تماسك المراكز الإرشادية مستقبلاً على الإلتزام التنظيمي للعاملين والتطوير المستمر، وتقليل الاعتماد على الإلتزام بالقواعد والسياسات الرسمية لتحقيق التماسك التنظيمي للمراكز الإرشادية.

ومن حيث بُعد التركيز الإستراتيجي، تشير النتائج إلى أن الثقافة السائدة على مستوى هذا البعد هي الثقافة الهرمية (35,43 درجة)، تليها على الترتيب ثقافة السوق (26,64 درجة) والثقافة الإبداعية (19,22 درجة)، وأخيراً ثقافة الجماعة (18,71 درجة)، بما يعني أن تحقيق الإستقرار والتحكم في سير العمل هي العوامل المحددة لإستراتيجية المراكز الإرشادية المدروسة. وفيما يتعلق بالثقافة المرغوبة مستقبلاً، تشير النتائج إلى أن ثقافة الجماعة (38,28 درجة) هي الثقافة الأكثر تفضيلاً بين المبحوثين لتصبح الثقافة السائدة مستقبلاً للمراكز الإرشادية الزراعية على مستوى بُعد التركيز الإستراتيجي بزيادة قدرها (19,57 درجة) عن الثقافة التنظيمية الحالية، تليها الثقافة الإبداعية (27,58 درجة) بزيادة قدرها (8,36 درجة)، بينما كانت كلاً من الثقافة الهرمية وثقافة السوق (18,19، 15,95 درجة على الترتيب) الأقل تفضيلاً بين المبحوثين بنقص قدره (-17,24، -10,69 درجة على الترتيب). أي أن فجوة الثقافة التنظيمية على مستوى بُعد التركيز الإستراتيجي تتمثل في أن إستراتيجية المنظمة تتحدد بناءً على تحقيق الإستقرار والتحكم في سير العمل، في حين يرغب العاملون بتلك المراكز في أن يكون تطوير العاملين من حيث الثقة والإفتاح والمشاركة، إلى جانب توفير موارد جديدة والبحث عن فرص وتحديات جديدة هي العوامل المحددة لإستراتيجية المراكز الإرشادية.

أما من حيث البعد السادس من أبعاد الثقافة التنظيمية وهو بُعد معيار النجاح، فتشير النتائج الواردة بنفس الجدول إلى أن الثقافة السائدة على مستوى هذا البعد هي الثقافة الهرمية (39,05 درجة)، تليها على الترتيب ثقافة السوق (22,67 درجة) والثقافة الإبداعية (19,83 درجة)، وأخيراً ثقافة الجماعة (18,45 درجة)، بما يعني أن نجاح المراكز الإرشادية الزراعية يتحدد بناءً على الوصول لأفضل النتائج في أقل وقت وبأقل التكاليف. وفيما يتعلق بالثقافة المرغوبة مستقبلاً، تشير النتائج إلى أن ثقافة الجماعة (39,14 درجة) هي الثقافة الأكثر تفضيلاً بين المبحوثين لتصبح الثقافة السائدة مستقبلاً للمراكز الإرشادية الزراعية على مستوى بُعد معيار النجاح بزيادة

الثقافي للمنظمة والعكس صحيح (OCAI online, 2012; Abbink, 2015)، فإن نتائج الدراسة الحالية تعكس التوافق الثقافي للمراكز الإرشادية المدروسة، حيث إن الغالبية العظمى من الفروق (22 فرق من إجمالي 24 فرق) بين كل من متوسط إدراك المبحوثين للوضع الحالي لكل نوع من الأنواع الثقافية الأربعة وبين المتوسط العام لجميع الأبعاد أقل من 5 درجات، كما أن جميع الفروق بين كل من متوسط إدراك المبحوثين للوضع المرغوب لكل نوع من الأنواع الثقافية الأربعة وبين المتوسط العام لجميع الأبعاد أقل من 5 درجات، بما يعني رغبة المبحوثين المستقبلية في تطابق الأنواع الثقافية داخل أبعاد الثقافة التنظيمية.

وعلى الجانب الآخر للتوافق الثقافي داخل المراكز الإرشادية المدروسة والمتعلق بالتوافق بين العاملين في إدراكاتهم للأنواع الثقافية، تشير النتائج الواردة بجدول (3) حول إدراك المبحوثين لأنواع الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة والفجوة بينهما للمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط طبقاً لخصائصهم الشخصية، إلى إتفاق جميع فئات المبحوثين (طبقاً للسن، المؤهل الدراسي، الوظيفة، ومدة العمل بالمركز الإرشادي) حول كل من الثقافة السائدة حالياً بالمراكز الإرشادية الزراعية

بما يعني رغبة المبحوثين في مزيد من المرونة والحرية في العمل داخل المراكز الإرشادية الزراعية في مقابل تقليص الرسمية والثبات والتحكم، مع إستمرار التركيز الداخلي لتطوير المنظمة والعاملين بها. وبذلك تتلخص فجوة الثقافة التنظيمية في سيادة الثقافة الهرمية البيروقراطية داخل المراكز الإرشادية الزراعية حالياً، في حين أنها تحتاج مستقبلاً لإتباع ثقافة الجماعة من وجهة نظر العاملين بتلك المراكز.

أما من حيث التوافق الثقافي، والذي يعني أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية تتشابه في الأنواع الثقافية السائدة بها، كما يشمل التوافق بين العاملين بالمنظمة في إدراكاتهم للأنواع الثقافية (OCAI online, 2012; Cameron and Quinn, 2006)، فتشير نتائج الدراسة إلى أن هناك إتفاق بين المبحوثين على الثقافة السائدة حالياً داخل معظم أبعاد الثقافة التنظيمية (ما عدا بُعد القيادة التنظيمية)، إلى جانب إتفاقهم بشكل كامل على الثقافة المرغوبة مستقبلاً داخل جميع أبعاد الثقافة التنظيمية. وطبقاً للقاعدة الثانية التي تنص على أن الفرق الأقل من 5 درجات بين متوسط إدراك المبحوثين على مستوى الوضع الحالي أو المرغوب لكل نوع من الأنواع الثقافية الأربعة وبين المتوسط العام لجميع الأبعاد يشير للتوافق

جدول (3): المتوسطات الحسابية لإدراكات المبحوثين لأنواع الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة والفجوة بينهما للمركز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط طبقاً لخصائصهم الشخصية.

مدة العمل بالمركز		الوظيفة		المؤهل الدراسي		السن		أنواع الثقافة التنظيمية
أقل من 10 سنوات فأكثر	أقل من 10 سنوات	أخصائي	مسنول المركز	بكالوريوس	دبلوم	أقل من 50 سنة فأكثر	أقل من 50 سنة	
ثقافة الجماعة								
19,23	18,88	18,78	19,31	19,97	18,16	18,95	19,14	الثقافة الحالية
37,59	35,75	35,63	37,69	37,53	35,81	36,56	36,78	الثقافة المرغوبة
18,36	16,87	16,85	18,38	17,56	17,65	17,61	17,64	الفرق (الفجوة)
الثقافة الإبداعية								
16,17	16,22	16,41	16,02	16,40	15,98	16,43	15,98	الثقافة الحالية
26,47	29,18	28,72	26,91	27,17	28,49	27,83	27,85	الثقافة المرغوبة
10,30	12,96	12,31	10,89	10,77	12,51	11,40	11,87	الفرق (الفجوة)
ثقافة السوق								
28,58	29,11	29,02	28,69	27,26	30,43	29,04	28,69	الثقافة الحالية
17,03	17,88	17,61	17,29	17,13	17,78	17,39	17,52	الثقافة المرغوبة
11,55-	11,23-	11,41-	11,40-	10,13-	12,65-	11,65-	11,17-	الفرق (الفجوة)
الثقافة الهرمية								
36,02	35,79	35,79	35,98	36,37	35,43	35,58	36,19	الثقافة الحالية
18,91	17,19	18,04	18,11	18,17	17,92	18,22	17,85	الثقافة المرغوبة
17,11-	18,60-	17,75-	17,87-	18,20-	17,51-	17,36-	18,34-	الفرق (الفجوة)

التعرف على وتلبية احتياجات العاملين تشجيع مشاركة العاملين والعمل الجماعي إكتشاف ودعم قادة الرأي داخل المراكز الإرشادية تمكين العاملين وبناء مستويات عالية من الثقة معهم دعم فرص الإدارة الذاتية للعاملين	تعني	زيادة خصائص ثقافة الجماعة
سيادة عدم الانضباط والتساهل المفرط التصارع الداخلي من أجل السلطة التركيز الداخلي فقط وإهمال البيئة الخارجية للمنظمة حماية العاملين ذوي الأداء الضعيف الحرية بلا مسؤولية	لا تعني	
تشجيع المخاطرة وتحمل المسؤولية بين العاملين رعاية التفكير الإبداعي ووضع برامج للتطوير المستمر تغيير القواعد الأساسية وليس الاستثناءات الإهتمام بتطلع المراكز الإرشادية للأفضل دائماً وضع رؤية واضحة لمستقبل المراكز الإرشادية	تعني	زيادة خصائص الثقافة الإبداعية
إدارة الأعمال داخل المراكز الإرشادية بتهور تجاهل مطالب المستهدفين بالخدمة الإرشادية تجاهل أهداف المراكز الإرشادية المخاطرة غير الضرورية وغير المدروسة التخلي عن تحليل جميع أنشطة المراكز الإرشادية	لا تعني	
التقليل من مركزية مقياس ومؤشرات التقييم الإهتمام بالمكاسب المادية وغير المادية على حد سواء التركيز على الأهداف الرئيسية للمراكز الإرشادية تحفيز العاملين بصورة مستمرة تلبية احتياجات العاملين والمستهدفين بنفس القدر	تعني	تقليل خصائص ثقافة السوق
تجاهل المنافسة مع الجهات التي تقدم خدمات مشابهة فقدان الرغبة في تقديم أفضل الخدمات دائماً إهمال الأهداف طويلة المدى تجاهل الميزانيات بشكل كامل التوقف عن تقييم النتائج بصورة مستمرة	لا تعني	
التخلص من الإجراءات الرسمية عديمة الجدوى التخلص من الأعمال الورقية التي يمكن الإستغناء عنها تقليل الإزدواجية المتعلقة بالمهام والتعليمات الرسمية التخلص من التعقيدات الروتينية غير الضرورية مشاركة المستويات الأدنى في عملية إتخاذ القرارات	تعني	تقليل خصائص الثقافة الهرمية
فقدان الهيكل التنظيمي المنطقي للمراكز الإرشادية ترك إدارة المراكز الإرشادية للعاملين بدون توجيه غياب المحاسبة والمسئولية وقياس الأداء الإهمال في تنفيذ مهام العمل وتقديم الخدمات عدم وجود جدول زمني للأنشطة والنتائج	لا تعني	

شكل(3): الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند تغيير الثقافة التنظيمية للمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسوط في صورة ما يعنيه أولاً يعنيه زيادة أو نقص خصائص أنواع الثقافة التنظيمية .
المصدر: مستخلص من (Cameron and Quinn, 2011) بناءً على نتائج الدراسة الحالية

العاملين بها في فترة زمنية معينة OCAI online, 2012 كما أوضحت النتائج أن سيادة الثقافة الهرمية بما تتصف به من تحكم الإجراءات واللوائح الرسمية في جميع أنشطة المراكز الإرشادية بمحافظة أسيوط، قد أدى في المقابل إلى إفتقار تلك المراكز لخصائص ثقافة الجماعة والثقافة الإبداعية، من حيث محدودية الإهتمام بالموارد البشري والعمل على تطويره، ومركزية إتخاذ القرارات، إلى جانب عدم إتصاف تلك المراكز بالتجديد وتشجيع العاملين على التفكير المبدع.

وأشارت النتائج إلى رغبة المبحوثين في أن تحتوي المراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط على مزيج مختلف من أنواع الثقافة التنظيمية عما هو موجود حالياً، حيث تبين أن هناك تفاوت بين رغبة المبحوثين حول ما يجب أن تكون عليه الثقافة التنظيمية، وبين الوضع الراهن للثقافة التنظيمية للمراكز الإرشادية الزراعية، فقد إتضح أن الثقافة المرغوبة مستقبلاً للمراكز الإرشادية الزراعية هي ثقافة الجماعة، والتي ستصف المراكز الإرشادية الزراعية كمنظمة تركز على التوجه نحو البيئة الداخلية والمرونة، والإهتمام بتمكين العاملين ومشاركتهم والإستجابة لحاجاتهم ومطالبهم. وبذلك تتلخص فجوة الثقافة التنظيمية في سيادة الثقافة الهرمية البيروقراطية داخل المراكز الإرشادية الزراعية حالياً، في حين أنها تحتاج مستقبلاً لإتباع ثقافة الجماعة من وجهة نظر العاملين بتلك المراكز.

كما بينت النتائج إتصاف الثقافة التنظيمية الحالية للمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط بالقوة، نظراً لسيادة خصائص الثقافة الهرمية داخل الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية، مما يصعب عملية تغييرها، وما يتطلبه ذلك التغيير من وقت أطول وجهد أكبر. كما تتصف الثقافة التنظيمية بالتوافق الثقافي، أي تشابه الأنواع الثقافية السائدة داخل أبعاد الثقافة التنظيمية، وإتفاق العاملين بالمراكز الإرشادية بمختلف فئاتهم على الثقافة الحالية والمرغوبة داخل جميع أبعاد الثقافة التنظيمية.

وإستناداً لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن التوصية بشكل عام بتشخيص الثقافة التنظيمية للمراكز الإرشادية الزراعية بجميع محافظات الجمهورية للوقوف على ثقافتها الحالية والمستقبلية تمهيداً لتغييرها بما يتفق مع رغبات العاملين بها، وبشكل خاص توصي الدراسة الحالية بالعمل على زيادة خصائص كلاً من ثقافة الجماعة والثقافة الإبداعية على مستوى جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، في مقابل تقليص خصائص كلاً من ثقافة السوق والثقافة الهرمية، مع الأخذ في الحسبان للإعتبارات التي يجب مراعاتها عند تغيير الثقافة التنظيمية للمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط والإنتقال للوضع التنظيمي المرغوب.

بمحافظة أسيوط (الثقافة الهرمية)، والثقافة المرغوبة مستقبلاً (ثقافة الجماعة). كما تشير بيانات نفس الجدول إلى إتفاق جميع فئات المبحوثين حول رغبتهم في زيادة خصائص كلاً من ثقافة الجماعة والثقافة الإبداعية (يتضح ذلك من الإشارة الموجبة لجميع الفروق بين الوضع الحالي والمرغوب لكلا النوعين) في مقابل تقليص خصائص كلاً من ثقافة السوق والثقافة الهرمية (وهو ما تبينه الإشارة السالبة لجميع الفروق بين الوضع الحالي والمرغوب لكلا النوعين).

ثالثاً: الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند تغيير الثقافة التنظيمية للمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط طبقاً لنتائج الدراسة

ذكر (Fox, 2013) أنه لفهم نتائج تطبيق أداة تشخيص الثقافة التنظيمية، يجب معرفة ما يعنيه أو لا يعنيه تفضيل العاملين بالمنظمة لزيادة أو نقص خصائص أنواع الثقافة التنظيمية المختلفة، مع الأخذ في الإعتبار أن الإنتقال من نوع ثقافة لآخر لا يعني التجاهل التام لأبعاد ذلك النوع الأخر، ولكن ذلك يعني التركيز أو عدم التركيز على خصائص نوع ثقافة معين حتي يمكن الإنتقال بالمنظمة للوضع الثقافي المرغوب. وقدم (Cameron and Quinn, 2011) دليلاً لتفسير نتائج تطبيق أداة تشخيص الثقافة التنظيمية من حيث ما يعنيه أو لا يعنيه تغيير الثقافة التنظيمية لأي منظمة في إتجاه زيادة أو نقص خصائص أنواع الثقافة التنظيمية، وإستناداً لما تضمنه ذلك الدليل من الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند تغيير الثقافة التنظيمية لأي منظمة عقب إستخدام أداة تشخيص الثقافة التنظيمية وبناءً على نتائجها، وذلك في صورة ما أسماه تحليل لما يعنيه أو لا يعنيه زيادة أو نقص خصائص أنواع الثقافة التنظيمية الأربعة، وبناءً على ما أوضحته نتائج الدراسة الحالية من رغبة المبحوثين في زيادة خصائص كلاً من ثقافة الجماعة والثقافة الإبداعية، في مقابل تقليص خصائص كلاً من ثقافة السوق والثقافة الهرمية، يمكن إستخلاص أهم الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند تغيير الثقافة التنظيمية للمراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط في شكل (3).

5- الخلاصة والتوصيات

أوضحت نتائج الدراسة أن المراكز الإرشادية الزراعية بمحافظة أسيوط تحتوي حالياً على مزيج من الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية تسودها الثقافة الهرمية، ويتفق ذلك مع ما تم ذكره من أن معظم المنظمات لا توجد بها ثقافة تنظيمية واحدة، ولكن مزيج من الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية، ويتفوق إحداها ليسود المنظمة، كما لا يوجد ما يسمى بنوع الثقافة الأوحده والأفضل دائماً، ولكن الأمر يتعلق بنوع الثقافة المناسب للمنظمة من وجهة نظر

6. REFERENCES

- Abbink J. (2015). Diagnosing and changing organizational culture to meet the necessary conditions for implementing the lead user method, M.Sc. Thesis, University of Twente, The Netherlands. Available at: http://essay.utwente.nl/68017/1/Thesis_2020-08-2015_20FINAL_Abbink_Gecensureerd.pdf
- Adewale O. and Anthonia A. (2013). Impact of organizational culture on human resource practices: A study of selected Nigerian private Universities, J. Competitiveness, 5 (4): 115-133.
- Beric M. (2007). Culture, dignity and empowerment, Sixth Pan-European Conference on International Relations, Turin, Italy. Available at: <http://www.eisa-net.org/bebrugaeisa/files/events/turin/Mile-na-Culture,%20Dignity%20and%20Empowerment.pdf>
- Berio A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of Ohio state university extension, J. Exten.,41(2).
- Cameron K. and Quinn R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, Prentice Hall Series in Organizational Development, Upper Saddle River, NJ.
- Cameron K. and Quinn R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, Revised Edition, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- Cameron K. and Quinn R. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, 3rd (Ed.), Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- Denison D. , Nieminen L. and Kotrba L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. Euro. J. Work and Organiz.Psychol., 23 (1): 145–161.
- Fox J. (2013) Analyzing the organizational culture of Yolo County using two assessment models, M.Sc. Thesis, California State University, USA. Available at:<http://www.csus.edu/ppa/thesis-project/bank/2013/fox.pdf>
- الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي (2012). المراكز الإرشادية، متاح على:
<http://caae-eg.com/index.php/2012-12-25-10-49-01/2010-09-18-16-52-40.html>
- الجمال، محمود (2003). دراسة تحليلية للوضع الراهن بالمراكز الإرشادية الزراعية، دراسة حالة بمحافظة الدقهلية، المؤتمر السادس للإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، برنامج الحوار القومي في مجال العمل الإرشادي الزراعي، كلية الزراعة - جامعة المنصورة بالتعاون مع كلية الزراعة- جامعة جويلف الكندية.
- بركة، مشنان (2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر. متاح على:
http://theses.univ-batna.dz/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=4989&Itemid=2
- جواد، شوقي (2010). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. متاح على:
<https://books.google.com.eg/>
- زهران، يحيى (1998). مدخل الدليل التدريبي لأساسيات العمل الإرشادي الريفي، الدليل التدريبي لأساسيات العمل الإرشادي الريفي، الجزء الأول (الوحدات التعليمية)، وزارة الزراعة وإستصلاح الأراضي بالتعاون مع جامعة جويلف الكندية.
- سالم، إلياس (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر. متاح على:
http://these.univ-msila.dz/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=568
- شاكور، محمد؛ فريد، محمد؛ سعيد، عبد الفتاح (2003). المراكز الإرشادية الزراعية في مصر، الوضع الراهن وإحتياجات المستقبل. المؤتمر السادس للإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، برنامج الحوار القومي في مجال العمل الإرشادي الزراعي، كلية الزراعة، جامعة المنصورة بالتعاون مع كلية الزراعة- جامعة جويلف الكندية.

- García L., Sanchez M., Cuevas H., Hernández R. and Vargas B. (2012). Organizational culture diagnostic in two Mexican technological Universities. *Innovación Desarrollo Tecnológico Revista Digital*, 4 (4): 1-20.
- Hämmal G. and Vadi M. (2010). Diagnosing organizational culture through metaphors and task and relationship orientations. University of Tartu, Estonia. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1578902
- Igo T. and Skitmore M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. *Construc. Innov.*, 6(2):121-139.
- Karsters A. (2011) Measuring the organizational culture at Telesur, Master Thesis, Maastricht School of Management, The Netherlands. Available at: [http://www.fhrinstitute.org/pluginfile.php/128/mod_data/content/763/Measuring the Organizational Culture at Telesur by Arnold Karsters MBA6.pdf](http://www.fhrinstitute.org/pluginfile.php/128/mod_data/content/763/Measuring_the_Organizational_Culture_at_Telesur_by_Arnold_Karsters_MBA6.pdf)
- Karthikeyan C., Sendikumar R. and Jaganathan D. (2008). A Textbook of agricultural extension management, Atlantic Publishers and Distributers, New Delhi, India. <https://books.google.com.eg/>
- Lunenburg F. (2011). Organizational culture-performance relationships: Views of excellence and theory Z, *Nat. Forum Edu. Admin. Supervi. J.*, 29 (4): 1-10.
- OCAI Online (2012). OCAI Report, The Netherlands. Available at: [https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report .pdf](https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf)
- Rapidbi (2007). Organizational diagnosis and development, England. Available at: <https://rapidbi.com/organizationaldiagnosisanddevelopment/>
- Schauber A. (2001) Effecting extension organizational change toward cultural diversity: A conceptual framework, *Journal of Extension*, 39 (3). Available at: <https://www.joe.org/joe/2001june/a1.php>
- Schein E. (1990). Organizational culture, *The Amer. Psychol. Ass.*, 45(2): 109-119.
- Schein E. (2004). Organizational culture and leadership: A dynamic view, (3rded.), Jossey-Bass San Francisco, USA.
- Suderman J. (2012). Using the organizational cultural assessment (OCAI) as a tool for new team development. *J.of Practi. Consul.*, 4 (1): 52-58.
- Tănase I. (2015). The importance of organizational culture based on culture transfer. Proceedings of the 9th International Management Conference, Management and Innovation for Competitive Advantage. Bucharest, Romania. Available at: <http://conferinta.management.ase.ro/archives/2015/pdf/89.pdf>
- Tharp B. (2009). Diagnosing organizational culture, Haworth, Organizational Culture White Paper, USA. Available at: http://la.haworth.com/docs/default-source/white-papers/diagnosing-org-culture_61-pdf-28531.pdf?sfvrsn=6
- Wikipedia (2011). Diagnosis, The Free Encyclopedia. Available at: <https://en.wikipedia.org/wiki/Diagnosis>
- Woszczyzna K. (2014). The importance of rganizational culture for innovation in the company. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2 (3):27-39.