

تقنين مقياس الثقافة المشتركة على البيئة الكويتية (*)

هدى جعفر حسن**

ملخص: مفهوم ثقافة المنظمة استرعى انتباه الباحثين؛ لما له من دور في فعالية المنظمة وفي كفاءة أداء موظفيها. إن ثقافة المنظمة بمنزلة شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات، ولا توجد ثقافة مثالية تضمن النجاح للمنظمة؛ حيث إن كل منظمة متفردة ومتميزة بذاتها.

وتهتم الدراسة الحالية بتوفير أداة فعالة لاستخدامها في قياس ثقافة المنظمة في المجتمع الكويتي، كما تسعى الدراسة إلى تعرف العوامل التي تسهم في إدراك الموظفين لثقافة المنظمة التي ينتمون إليها.

جمعت بيانات الدراسة من عينة من الموظفين يعملون في شركتين نشيطتين في القطاع الخاص في السوق الكويتي المحلي، وذلك بتطبيق اختبار الثقافة المشتركة Corporate Culture Questionnaire (CCQ). تكونت عينة الدراسة من 76 موظفاً يعملون في الشركة (1)، و56 يعملون في الشركة (2) من النوعين (الذكور / الإناث) ومن الكويتيين وغير الكويتيين، ومن الفئات السنوية المختلفة، ومن مدد خبرة مختلفة، ومن مستويات إدارية متنوعة.

أثبتت النتائج أن اختبار الثقافة المشتركة يتسم بمعاملات ثبات وصدق مقبولة؛ مما يجعله مناسباً للاستخدام في البيئة الكويتية لقياس ثقافة المنظمة، عدا المقياس الفرعي المتعلق بالاهتمام التجاري والبند 46 من المقياس الفرعي الخاص بفعالية الاتصال، إضافة إلى ذلك فإن نوع المنظمة هو المؤثر في إدراك الموظف لثقافة المنظمة التي ينتمي إليها، في حين أن النوع، أو جنسية الموظف، أو سنه، أو مدة خدمته، أو مستواه الإداري لا تحدد إدراك الموظف لثقافة المنظمة التي يعمل فيها.

المصطلحات الأساسية: ثقافة، المنظمة، الكويت.

(*) تشكر الباحثة إدارة الأبحاث بجامعة الكويت لدعمها هذا البحث تحت رقم OP05/05.
** قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، الكويت.

نشأ مفهوم ثقافة المنظمة في بداية الثلاثينيات من القرن الماضي بوصفه جزءاً من حركة العلاقات الإنسانية (Gershon, Stone, Bankken, & Larson, 2004)، وفي الأربعينيات والخمسينيات من القرن نفسه تركزت الدراسات عن ثقافة المنظمة في مجال الأنثروبولوجيا (Dalton, 1959; Roy, 1954; Whyte, 1984)، وتطورت البحوث فيما يتعلق بثقافة المنظمة في السبعينيات (Pettigrew, 1973; Turner, 1971). ولكن المفهوم انتشر في الثمانينيات من قبل كثير من الباحثين (انظر: Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Schein, 1984) والتربوية. لقد استرعت ثقافة المنظمة انتباه الممارسين والأكاديميين في المجالات المختلفة بسبب تأثيرها العميق في أداء المنظمة (Gillet & Stenfort-Kroesse, 2003)؛ فقد أوضح بعض الباحثين كيفية تأثير الثقافة في الأداء، وذلك من خلال تأثيرها في سلوك الإدارة والعاملين (Petty et al., 1999; Schein, 1996).

وثقافة المنظمة - في رأي المعاصرين - ظاهرة متشعبة (Lewis & Grimes, 1998; Scherer, 1999)؛ فهي تشمل اللغة المشتركة التي يتم استخدامها في المنظمة، والعادات والتقاليد والطقوس التي يستخدمها الأفراد في المواقف المختلفة (Pepper, 1995; Trice & Beyer, 1993).

تعريف ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة من المصطلحات التي يصعب تعريفها بدقة ووضوح، ولكن الجميع يعرفونها عندما يشعرون بها، فقد عرف (Schein, 1997) الثقافة بأنها الافتراضات الأساسية والمعتقدات المشتركة بين مجموعة من الأفراد أو أعضاء منظمة ما. وتختلف المنظمات في الثقافة السائدة بها، فعلى سبيل المثال، فإن ثقافة منظمة كبيرة تسعى للربح تختلف عن ثقافة مستشفى، وتختلف الأخيرة بدورها عن ثقافة الجامعة (Mc Namara, 1997). وإنه من الصعب الوصول إلى تعريف عام لثقافة المنظمة؛ لأن عناصر المنظمة غير الملموسة يصعب تعريفها ودراستها ومن ثم تغييرها (Basson, Van der Westhuizen & Niemann, 2002).

ويرى (Mc Namara, 1997) أن ثقافة المنظمة تعني - ببساطة - شخصية المنظمة، فهي تختلف باختلاف شخصيات الأفراد؛ أي أن هناك فروقاً بين ثقافة المنظمات مثلما توجد فروق بين الأفراد (Schachter, 2005). وتشمل ثقافة المنظمة الافتراضات، والقيم، والمعايير، والرموز الملموسة والواقعية للعاملين في المنظمة،

وسلوكلهم الذي هو انعكاس لتلك الثقافة. ويمكن تعرف ثقافة منظمة ما بالنظر إلى كيفية ترتيب الأثاث، وبماذا يفخر الموظفون، وما يلبسون، وغيرها من الإشارات، وهذا مشابه لما يستخدمه شخص ما لتحديد شخصية شخص آخر. ذكر (Mileti, Cress, & Darlington, 2002) أنه بغض النظر عن التعاريف المختلفة التي تناولت مكونات الثقافة فإنه يمكن حصرها بثلاثة مكونات أساسية هي: القيم، المعرفة، والممارسات، وأن القيم هي العنصر الأساسي والأهم في ثقافة المنظمة.

أهمية ثقافة المنظمة:

يقر كثير من الباحثين والمهتمين بدراسة المنظمات أن ثقافة المنظمة لها تأثير كبير في الأداء، وفي فعالية المنظمة على المدى الطويل (Masood, Dani, Burns, & Backhouse, 2006)، ولتحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها يجب الارتكاز إلى ثقافة المنظمة والاسترشاد بها، كما أن ثقافة المنظمة هي المفتاح الأساس في فهم عملية اتخاذ القرارات (Bolman & Terrence, 1997; Morgan, 1997; Stone, 2002; Van Wart, 1998)، ولها تأثير في اتخاذ القرار وبخاصة في فترة الأزمات (Petty, 1995; Vaughan, 1996)؛ فقد بينت دراسة (Gillet, & Stenfert-Kroesse, 2003) أن النتائج الجيدة التي تحقّقها المنظمة هي نتاج ثقافتها الإيجابية؛ بمعنى أن هناك علاقة موجبة بين ثقافة المنظمة والنتائج التي تقدمها.

وأثبت كثير من الدراسات أن العلاقة بين ثقافة المنظمة وأدائها؛ فمنظمات الأعمال التي تركز على الزبائن، والمساهمين، والعاملين، والقيادة يفوق أدائها المنظمات التي ليس لديها خصائص هذه المنظمة (Kotter & Heskett, 1992; Wagner & Spencer, 1996). إن مفهوم الثقافة أمر مهم عند محاولة الإدارة القائمة على أمور المنظمة إحداث تغيير كبير في هذه المنظمة؛ فقد أصبح المختصون يدركون أنه بغض النظر عن الخطط الأساسية للمنظمة فإن أي تغيير فيها يجب ألا يشمل تغيير التركيب والتنظيم والعمليات فقط، بل يجب أن يشمل كذلك الثقافة المشتركة (Mc Namara, 1997). ولقد أجاب (Schachter, 2005) عن السؤال المطروح في هذا المجال - وهو: لماذا نهتم بفهم الثقافة السائدة في المنظمة؟ - بالقول: إنه من المهم فهم ثقافة المنظمة عندما نريد إحداث تغيير في طرق أداء العمل، أو نوعية العمل الذي يجري، أو للتأثير في بقاء المنظمة في سوق العمل. إن فهم ثقافة المنظمة يساعدنا على فهم لماذا لا يحدث تغيير فيها، أو لماذا تفشل مشروعاتها. كما أنه يساعد على تحديد أين يمكن الاجتهاد لإحداث التغييرات في

المنظمة. إن فهم الثقافة - وتغييرها عند الضرورة - قد يعني الفرق بين استقطاب العاملين الجيدين والاحتفاظ بهم، وبين تنفير أفضل العاملين بسبب بيئة لا تشجع ولا تتحدى ولا تكافئ.

إن الثقافة ترتبط بصحة المنظمة، وحيويتها، وفعاليتها، وتاريخها؛ فهي مفتاح فهم الإنجاز السابق للمنظمة، والتنبؤ بفرص الأداء والإنتاج في المستقبل (Joyner, 2001)، كما أن ثقافة المنظمة تؤثر في مناخها، وتوفر الاتجاهات الإيجابية، وعلى رأسها الاتجاهات نحو العمل (Aarons & Sawitzky, 2006; Carmazzi & Aarons, 2003; Glisson & Hemmelgarn, 1998; Glisson & James, 2002). كما تؤثر ثقافة المنظمة في سلوك العاملين، الذي يسهم في نجاح المنظمة أو فشلها (Ashkanasy, 2000) (Wilderom & Peterson, 2000)، وتؤثر أيضاً في رضا العاملين عن المنظمة، وفي درجة ارتباطهم بها (Glisson & James, 2002; Morris & Bloom, 2002).

وهناك أدلة على أن بعض جوانب ثقافة المنظمة يمكن أن تؤدي إلى آثار سلبية، من مثل انخفاض معنويات العاملين، وانخفاض كفاءة أدائهم ونوعيته، وارتفاع مستوى ضغوط العمل لديهم، والاحتراق النفسي، وزيادة معدل الحوادث، ومعدل دوران العمل (Gershon et al., 2004)، وكلما كانت جوانب ثقافة المنظمة واضحة ومرتبطة بالعاملين، كان سلوك الأفراد أكثر تماسكاً واستقراراً، وفي المقابل كلما كانت بعض جوانب ثقافة المنظمة غير معرفة بدقة، ومتغيرة باستمرار، وكانت الاتصالات سيئة، ولا يوجد تدعيم، فإن إدراك العاملين وسلوكهم سيكون غير متجانس وغير منسجم (Gershon et al., 2004).

دور المديرين في الثقافة:

بين (Schachter, 2005) أنه بالنسبة إلى القائد أو المدير الجديد فإن فهم ثقافة المنظمة أساس للنجاح في توفير توجه لها، وبخاصة عندما يكون التوجه المطلوب مختلفاً عن التوجه السائد حالياً؛ بمعنى أيرغب العاملون في تقبل التحدي الجديد واتباع التوجه الجديد، أم أنهم سلبيون ويقاومون أي تغيير؟ إن ما يهم العاملين اليوم يعتمد على رؤيتهم لموقف المنظمة حالياً، وأين ستكون في المستقبل؟

وعلى الرغم من أن معظم المديرين لا ينكرون أهمية ثقافة المنظمة في تحقيق رضا موظفيهم، فإن بعضهم لا يدرك أن لهم (المديرين) تأثيراً مباشراً في تشكيل هذه الثقافة؛ حيث بين كثير من الباحثين أن دور المديرين إنشاء ثقافة صحية لمنظماتهم ولمجتمعاتهم، التي تتضمن توفير أمثلة عن الثقة والتفويض، والتماسك والتوجيه، ومن

الخطأ الاعتقاد بأن ثقافة المنظمة محددة سلفاً، ولكن المهم أن يعي المديرون- في جميع المستويات- دورهم ومسؤوليتهم في دعم الجوانب الإيجابية لبيئة العمل، التي يمكن أن تزيد من رضا العاملين (Kane-Urrabazo, 2006). إن ثقافة المنظمة تؤثر في النمط القيادي السائد فيها، فكل ثقافة لها نمط قيادي مناسب. فعلى سبيل المثال، عندما تكون ثقافة المنظمة السائدة هي ثقافة السوق؛ يكون النمط القيادي المناسب هو النمط الموجه، والمنتج، والمفاوض، والمحفز للآخرين (Masood et al., 2006).

قياس ثقافة المنظمة:

نذكر (Hemmelgar, Glisson, & James, 2006) أن معظم الدراسات التي تناولت ثقافة المنظمة أجريت على منظمات الأعمال التجارية؛ ومن ثم فإن المقياس المستخدمة في المجالات الأخرى تكون مشتقة من المقياس المستخدمة في منظمات الأعمال التجارية. إن ثقافة المنظمة يمكن قياسها عندما تكون المعايير والتوقعات عن ثقافة المنظمة مشتركة متوافرة بين جميع أفراد المنظمة على جميع المستويات (James, Demaree, & Wolf, 1993)، فقد بين (Joyner, 2001) أنه من أجل قياس ثقافة المنظمة يجب طرح الأسئلة التالية:

- 1- هل رؤية المنظمة محددة بوضوح ومفهومة عند ممارسة أنشطتها؟
 - 2- كيف يتم تبني مبادئ القيادة الفعالة في المنظمة؟
 - 3- هل تشجع المنظمة وضع الأهداف، والتفويض، والنجاح؟
 - 4- كيف يتم الحصول على المعلومات والمشاركة فيها والاحتفاظ بها، والاستفادة منها ونقلها وتحويلها للآخرين؟
 - 5- هل قنوات الاتصال الخاصة بالمعلومات الخطيرة والمهمة تكون في وقتها ومباشرة وشاملة ودقيقة وصحيحة؟
- ومن الضروري قياس الثقافة السائدة في منظمة ما حتى يمكن تعرف أبعادها، والتأكد من الفهم المشترك لهذه الثقافة من قبل جميع العاملين في المنظمة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدفين التاليين:

- 1- التحقق من صلاحية مقياس ثقافة المنظمة في البيئة الكويتية، وذلك بتحديد خصائصه السيكمترية.

2- تعرف بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر في إدراك الأفراد للثقافة السائدة في منظمات الأعمال التي يعملون بها، من مثل المستوى الإداري، والنوع، والجنسية، والفئة السنية، ومدة الخدمة في المنظمة، ونوع المنظمة.

أهمية الدراسة:

تفتقر المكتبة العربية إلى أداة تمكن المنظمات من قياس أبعاد الثقافة السائدة فيها، لقياس مدى إدراك العاملين في المنظمة لهذه الأبعاد، وهل هناك إدراك مشترك بين المستويات الإدارية المختلفة لأبعاد هذه الثقافة؛ حيث يفترض أن هذا الإدراك المشترك يسهل العمل في المنظمة وييسره سواء أكان ذلك للإدارة أم للعاملين. لذا تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة ما يأتي: هل يتأثر إدراك الأفراد لثقافة المنظمة التي ينتمون إليها بخصائصهم الشخصية وبطبيعة المنظمة وخصائصها، من مثل طبيعة المنظمة، جنس الأفراد، أو جنسيتهم، أو مستواهم الإداري، أو سنهم، أو مدة خدمتهم في المنظمة؟ إن معرفة أي العوامل التي تؤثر في إدراك الأفراد لثقافة منظماتهم قد يساعد المنظمة في وضع الاستراتيجيات المناسبة لتوضيح أبعاد ثقافتها على موظفيها وكيفية مساعدة الأفراد على تبنيها؛ مما قد يترتب عليه تحسين فعالية المنظمة وكفاءتها.

فروض الدراسة:

- 1 - يتسم مقياس ثقافة المنظمة بخصائص سيكومترية جيدة في البيئة الكويتية.
- 2 - لا توجد فروق جوهرية بين العاملين في إدراكهم لأبعاد ثقافة المنظمة التي يعملون بها وفقاً لخصائصهم الشخصية من مثل: مستواهم الإداري، ونوعهم، وجنسيتهم، وفئتهم السنية، ومدة خدمتهم في المنظمة، ونوع المنظمة التي يعملون بها.

المنهج:

العينة:⁽¹⁾

اختارت الباحثة شركتين كويتيتين، لهما النشاط التجاري نفسه في سوق العمل الكويتي للحصول على عينة الدراسة، حتى لا تؤثر طبيعة نشاط الشركة في نتائج

(1) أشارت الباحثة إلى الشركتين المشاركتين في الدراسة برقمي 1، و2؛ لأنها تعهدت خطياً بعدم ذكر اسمي الشركتين في البحث حتى وافقتا على المشاركة في الدراسة.

الدراسة، كما تعتبر هاتان الشركتان من الشركات النشطة في السوق المحلي وفي البورصة الكويتية، وهما ليستا من الشركات العائلية التي قد تتأثر بوجهة نظر أصحابها.

تكونت عينة الدراسة من مجموعتين من الموظفين يعملون في هاتين الشركتين، بلغت عينة الشركة الأولى 76 موظفاً، في حين بلغت عينة الشركة الثانية 56 موظفاً، وتشتمل العينتين على الجنسين، وعلى فئات سنية مختلفة، وممن لديهم مدد خدمة متفاوتة، ومن الكويتيين وغير الكويتيين، ومن الإدارة العليا والإدارة التنفيذية. والجدول (1) يظهر توزيع عيني الدراسة.

جدول (1)
توزيع عيني الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	المنظمة (1) ن=76	المنظمة (2) ن=56	المجموع الكلي ن=132
النوع	ذكور 48 (%63,2) إناث 28 (%36,8)	35 (%62,5) 21 (%37,5)	83 (%62,9) 49 (%37,1)
الجنسية	كويتي 48 (%63,2) غير كويتي 28 (%36,8)	40 (%71,4) 16 (%28,6)	88 (%66,7) 44 (%33,3)
المستوى الإداري	العليا 44 (%57,9) التنفيذية 32 (%42,1)	20 (%35,7) 36 (%64,3)	64 (%48,5) 68 (%51,5)
السن بالسنوات	المدى 53-22 م 32,95 ع 6,85	45-22 32,09 6,44	53-22 32,6 6,7
الخبرة بالسنوات	المدى 17-1 م 6,42 ع 4,14	15-1 5,78 3,61	17-1 6,16 3,93

أدوات الدراسة وإجراءاتها⁽²⁾:

استخدم استخبار الثقافة المشتركة Corporate Culture Questionnaire

(2) اتصل بإدارة العلاقات العامة في الشركتين المساهمتين في الدراسة، ووضح الهدف، وبعد أخذ الموافقة من الإدارة العليا وزع المقياس عن طريق إدارة العلاقات العامة في هاتين الشركتين على الموظفين الناطقين باللغة العربية، ممن يرغبون في الإسهام في إجراء الدراسة، وطلب منهم ملء الاستخبار في الوقت المناسب لهم.

(CCQ) من إعداد شركة (SHL, 1996)، ويتكون من 69 بنداً يجب المفحوص عن كل منها باختيار واحد من خمسة بدائل (عالٍ جداً، عالٍ، متوسط، منخفض، منخفض جداً). وتتجمع البنود لتشكّل أربعة أبعاد رئيسية ينتظم تحتها ثلاثة وعشرون مقياساً فرعياً، تقيس جوانب تنظيمية مختلفة في المنظمة⁽³⁾، يوضحها جدول (2).

جدول (2)

الأبعاد الرئيسية الأربعة لاستخبار ثقافة المنظمة والمقاييس الفرعية لكل منها

الأبعاد	الأبعاد
1 - الأداء	3 - اتخاذ القرار
الاهتمام بالكمية	مدى الرسمية في العمل
الاهتمام بالنوعية	تأثير الموظفين في القرارات
استخدام التجهيزات الجديدة	فعالية اتخاذ القرارات
تشجيع الإبداع	الاهتمام طويل الأمد
الاهتمام بالعملاء (الزبائن)	معدل التغيير
الاهتمام التجاري	الاهتمام بالبيئة
2 - الموارد البشرية	الاهتمام بالسلامة
الاهتمام بالموظفين	4 - العلاقات
الارتباط بالعمل	العلاقات الرأسية بين المجموعات
الاهتمام بالنمو المهني	العلاقات الجانبية بين المجموعات
تأكيد المكافأة المرتبطة بالأداء	التعاون المتبادل بين الأشخاص
الاهتمام بتساوي الفرص	فعالية الاتصال
	الوعي بأهداف المنظمة

(3) حصلت الباحثة على تصريح شفوي باستخدام الاستخبار لغرض الدراسات العلمية من المؤسسة النافذة له، وذلك في أثناء حضورها دورة تدريبية في بريطانيا في مؤسسة (SHL)؛ حيث درست على تطبيق هذا الاستخبار وتصحيحه. وقد ترجمت الباحثة الاستخبار إلى اللغة العربية. وتشكر الباحثة الدكتور زياد الشهران رئيس وحدة اللغة الإنجليزية في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الكويت سابقاً على مساعدته في مراجعة الترجمة وتعديلها.

الأساليب الإحصائية:

استخدم معامل ثبات ألفا كرونباخ، والتحليل العاملي التوكيدي، للتحقق من الخصائص السيكمترية للاستخبار في البيئة الكويتية، كما استخدم أسلوب تحليل التباين الأحادي والمتعدد لتحديد الخصائص الشخصية للعاملين في إدراكهم لأبعاد الثقافة السائدة في منظمات أعمالهم.

النتائج:

الصدق العاملي:

استُخدم التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis بتطبيق برنامج AMOS 18، للتأكد من بنية الاستخبار، وذلك عن طريق اختبار نموذج العوامل الثلاثة والعشرين الفرعية المكونة للاستخبار الأصلي في عينة الدراسة، وبافتراض أن جميع البنود التسعة والستين تنظم حول أربعة أبعاد رئيسية، داخل كل بعد مجموعة من العوامل الفرعية الكامنة.

يوضح جدول (3) تشبعات بنود كل بعد رئيس من الأبعاد الأربعة، بالإضافة إلى الـ 22 مقياساً فرعياً المتبقية، وذلك بعد استبعاد المقياس الفرعي السادس غير الدال والخاص بالاهتمام التجاري، ويظهر منها أن جميع التشبعات أو المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى (0,001)؛ مما يدل على صدق هذه النماذج في القياس بعد حذف العبارات (البنود) غير الدالة البالغ عددها أربعة (ثلاثة بنود تشكل المقياس الفرعي الخاص بالاهتمام التجاري، والبنود رقم 46 من المقياس الفرعي الثاني والعشرين الخاص بفعالية الاتصال)، وباستخدام مؤشرات جودة المطابقة التي يقل اعتمادها على حجم العينة، أشارت النتائج إلى صدق هذا النموذج؛ حيث حققت مؤشرات جودة المطابقة قبول هذا النموذج بدرجة كبيرة.

جدول (3)

مسارات التحليل العاملي التوكيدي للبنود والمقاييس الفرعية والرئيسية الدالة

الدالة	القيمة الدرجة	الخطأ المعياري	التقدير المعياري	التقدير*	المسار		
			0.601	1.000	D1	< ---	F01
0.000	15.468	0.055	0.906	0.854	D1	< ---	F02
0.000	4.324	0.118	0.572	0.512	D1	< ---	F03
0.000	6.837	0.208	0.993	1.419	D1	< ---	F04
0.000	5.583	0.155	0.734	0.863	D1	< ---	F05
0.000	3.910	0.100	1.091	0.390	D2	< ---	F07
0.000	7.585	0.101	0.981	0.767	D2	< ---	F08
0.000	6.503	0.133	0.875	0.864	D2	< ---	F09
0.000	8.344	0.114	0.959	0.954	D2	< ---	F10
			0.956	1.000	D2	< ---	F11
			0.790	1.000	D3	< ---	F12
0.000	7.172	0.119	0.939	0.851	D3	< ---	F13
0.000	6.719	0.121	1.033	0.815	D3	< ---	F14
0.000	8.078	0.105	0.907	0.847	D3	< ---	F15
0.000	5.520	0.115	0.615	0.637	D3	< ---	F16
0.000	5.133	0.115	0.444	0.592	D3	< ---	F17
0.000	4.648	0.123	0.635	0.570	D3	< ---	F18
			1.021	1.000	D4	< ---	F19
0.000	8.553	0.115	1.034	0.982	D4	< ---	F20
0.000	-4.430	0.071	-0.482	-0.316	D4	< ---	F21
0.000	-3.989	0.111	-0.362	-0.442	D4	< ---	F22
0.000	-4.614	0.099	-0.473	-0.459	D4	< ---	F23
			0.956	1.000	F1	< ---	Q01
			0.637	1.000	F2	< ---	Q02
			0.693	1.000	F3	< ---	Q03
			0.777	1.000	F4	< ---	Q04

تابع / جدول (3)
مسارات التحليل العاملي التوكيدي للبنود والمقاييس الفرعية والرئيسية الدالة

الدالة	القيمة الدرجة	الخطأ المعياري	التقدير المعياري	التقدير*	المسار		
			0.754	1.000	F5	< ---	Q05
			0.318	1.000	F7	< ---	Q07
			0.652	1.000	F8	< ---	Q08
			0.635	1.000	F9	< ---	Q09
0.000	7.688	0.128	0.669	0.981	F10	< ---	Q10
0.000	6.640	0.119	0.591	0.787	F11	< ---	Q11
0.000	5.652	0.087	0.504	0.490	F12	< ---	Q12
0.000	4.621	0.149	0.442	0.689	F13	< ---	Q13
0.000	6.659	0.182	0.691	1.212	F14	< ---	Q14
0.000	7.466	0.123	0.639	0.915	F15	< ---	Q15
0.000	8.988	0.135	0.949	1.217	F16	< ---	Q16
0.000	21.757	0.045	0.935	0.986	F17	< ---	Q17
0.000	4.735	0.210	0.587	0.995	F18	< ---	Q18
0.000	7.028	0.105	0.596	0.737	F19	< ---	Q19
0.000	7.420	0.118	0.639	0.879	F20	< ---	Q20
0.000	5.839	0.163	0.624	0.950	F21	< ---	Q21
0.000	21.851	0.041	0.948	0.899	F22	< ---	Q22
0.000	8.455	0.136	0.821	1.147	F23	< ---	Q23
0.000	7.002	0.170	0.754	1.193	F2	< ---	Q24
0.000	10.798	0.060	0.729	0.653	F1	< ---	Q25
0.000	9.091	0.103	0.738	0.938	F4	< ---	Q26
0.000	5.320	0.200	0.673	1.067	F3	< ---	Q27
0.000	7.222	0.107	0.700	0.774	F5	< ---	Q29
0.000	5.022	0.137	0.448	0.687	F8	< ---	Q30
0.000	3.882	0.591	0.705	2.293	F7	< ---	Q31
0.000	6.891	0.153	0.745	1.053	F9	< ---	Q32

تابع / جدول (3)
مسارات التحليل العاملي التوكيدي للبنود والمقاييس الفرعية والرئيسية الدالة

الدالة	القيمة الدرجة	الخطأ المعياري	التقدير المعياري	التقدير*	المسار		
0.000	6.579	0.101	0.586	0.662	F11	< ---	Q33
0.000	9.261	0.113	0.792	1.051	F10	< ---	Q34
0.000	7.008	0.164	0.689	1.150	F13	< ---	Q35
0.011	-2.556	0.104	-0.237	-0.266	F12	< ---	Q36
0.000	8.166	0.101	0.688	0.827	F15	< ---	Q37
0.000	4.606	0.147	0.434	0.677	F14	< ---	Q38
0.000	5.132	0.102	0.461	0.525	F17	< ---	Q39
0.001	3.275	0.103	0.291	0.339	F16	< ---	Q40
0.000	5.045	0.182	0.674	0.920	F18	< ---	Q41
0.000	9.612	0.109	0.828	1.050	F20	< ---	Q42
0.000	8.890	0.099	0.728	0.876	F19	< ---	Q43
0.000	6.223	0.163	0.701	1.017	F21	< ---	Q44
0.000	8.270	0.119	0.686	0.982	F23	< ---	Q45
0.000	16.639	0.043	0.894	0.717	F1	< ---	Q47
0.000	7.045	0.148	0.753	1.041	F2	< ---	Q48
0.000	4.735	0.175	0.534	0.827	F3	< ---	Q49
0.000	10.458	0.090	0.829	0.941	F4	< ---	Q50
0.000	6.897	0.116	0.652	0.799	F5	< ---	Q51
0.000	3.822	0.620	0.655	2.371	F7	< ---	Q53
0.000	6.829	0.134	0.626	0.916	F8	< ---	Q54
0.000	7.187	0.142	0.794	1.018	F9	< ---	Q55
			0.756	1.000	F10	< ---	Q56
			0.764	1.000	F11	< ---	Q57
			0.892	1.000	F12	< ---	Q58
			0.674	1.000	F13	< ---	Q59
			0.599	1.000	F14	< ---	Q60

تابع / جدول (3)
مسارات التحليل العاملي التوكيدي للبنود والمقاييس الفرعية والرئيسية الدالة

المسار	التقدير*	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	الدالة
Q61 < --- F15	1.000	0.797			
Q62 < --- F16	1.000	0.748			
Q63 < --- F17	1.000	0.944			
Q64 < --- F18	1.000	0.614			
Q65 < --- F19	1.000	0.782			
Q66 < --- F20	1.000	0.742			
Q67 < --- F21	1.000	0.696			
Q68 < --- F22	1.000	0.931			
Q69 < --- F23	1.000	0.785			

* المسارات التي لم يظهر لها دلالة قيمها مبدئية = 1 لبدء الحل.
 $\chi^2 = 3211.871$, $df = 1953$, $\chi^2/df = 1.645$, $P = 0.000$, $GFI = 0.909$, $CFI = 0.998$ and $RMSEA = 0.070$
 - Qi رقم السؤال بالاستبانة، Di المحور الرئيس، Fi المحور الفرعي.
 ويتضح مما سبق أن:

- مؤشرات جودة المطابقة (GFI, CFI) التي تقيس إلى أي مدى تكون مطابقة النموذج أفضل مقارنة بالنموذج الأساسي، وهذه المؤشرات اقترحت أنها تقع بين (صفر، و1) حيث تشير القيم القريبة من الواحد الصحيح لهذه المقاييس إلى مطابقة جيدة، أما القيم القريبة من الصفر فتشير إلى مطابقة سيئة، ويفضل أن تزيد القيم على 90%.

- بالنسبة إلى مؤشر جودة المطابقة الكلية (مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب، RMSEA) تشير القيم القريبة من الصفر إلى مطابقة جيدة، أما القيم الأكبر من (0,1) فتشير إلى مطابقة سيئة، أو أخطاء في الاقتراب من مجتمع العينة. وموجز هذه النتائج أن التحليل العاملي التوكيدي أكد صدق التكوين للاستخبار، وقدم دليلاً على صدق البناء العاملي للاستخبار المستخدم مع العينة الكويتية، مع استبعاد بعض البنود غير الدالة.

النتائج:

للتأكد من الاتساق الداخلي للبنود المتبقية للاستخبار المستخدم - بعد استبعاد المقياس الفرعي السادس - ومن أن بنود كل بُعد لا يمكن حذفها (الاستغناء

عن أي منها) استخدم معامل ثبات ألفا كرونباخ، الذي يعبر عن درجة الاتساق الداخلي للاستخبار Internal Consistency، ويظهر جدول (4) معاملات الثبات للأبعاد الأربعة الرئيسة للاستخبار.

جدول (4)
معاملات الثبات لأبعاد الاستخبار الأربعة الرئيسة

البعد	عدد البنود	معامل الثبات
1- الأداء	15	0,901
2- الموارد البشرية	15	0,911
3- اتخاذ القرار	21	0,893
4- العلاقات	14	0,623
المجموع الكلي	65	0,947

كما يبين جدول (5) معاملات الثبات للمقاييس الفرعية الاثنى عشر والعشرين المتبقية والمكونة لأبعاد الاستخبار.

جدول (5)
معاملات الثبات للأبعاد الفرعية الاثنى عشر والعشرين

اسم المقياس الفرعي	البنود	ألفا
1- الاهتمام بالكمية	1، 25، 47	.88
2- الاهتمام بالنوعية	2، 24، 48	.78
3- استخدام التجهيزات الجديدة	3، 27، 49	.65
4- تشجيع الإبداع	4، 26، 50	.82
5- الاهتمام بالعملاء (الزبائن)	5، 29، 51	.72
7- الاهتمام بالموظفين	7، 31، 53	.76
8- الارتباط بالعمل	8، 30، 54	.61
9- الاهتمام بالنمو المهني	9، 32، 55	.78
10- تأكيد المكافأة المرتبطة بالأداء	10، 34، 56	.74
11- الاهتمام بتساوي الفرص	11، 33، 57	.74

تابع / جدول (5)
معاملات الثبات للأبعاد الفرعية الاثنى عشر والعشرين

ألفا	البندود	اسم المقياس الفرعي
.65	58 ، 36 ، 12	12- مدى الرسمية في العمل
.68	59 ، 35 ، 13	13- تأثير الموظفين في القرارات
.58	60 ، 38 ، 14	14- فعالية اتخاذ القرارات
.78	61 ، 37 ، 15	15- الاهتمام طويل الأمد
.66	62 ، 40 ، 16	16- معدل التغيير
.76	63 ، 39 ، 17	17- الاهتمام بالبيئة
.68	64 ، 41 ، 18	18- الاهتمام بالسلامة
.74	65 ، 43 ، 19	19- العلاقات الرأسية بين المجموعات
.78	66 ، 42 ، 20	20- العلاقات الجانبية بين المجموعات
.72	67 ، 44 ، 21	21- التعاون المتبادل بين الأشخاص
.71	68 ، 22	22- فعالية الاتصال
.81	69 ، 45 ، 23	23- الوعي بأهداف المنظمة
.95		الاستخبار الكلي

* استبعد المقياس الفرعي رقم 6 من الجدول.

ومما سبق يتضح أن الأبعاد الرئيسة والمقاييس الفرعية تتسم بصدق البناء العاملي، بعد استبعاد بعض البنود غير الدالة البالغ عددها أربعة (ثلاثة بنود للمقياس الفرعي الخاص بالاهتمام التجاري، والبند 46 من المقياس الفرعي: فعالية الاتصال)، وهي تدل على ثبات الأداة ككل ومقاييسها الفرعية، ومن ثم إمكانية الاعتماد على نتائجها.

الفروق في إدراك ثقافة المنظمة وفقاً للخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

1 - الفروق بين أفراد العينة في الدرجة الكلية للاستخبار وفقاً لخصائصهم الشخصية:

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للمقياس، بحسب الخصائص الشخصية والوظيفية الخمس، وهي (المنظمة، والنوع،

والجنسية، والمستوى الإداري، والسن) استخدم أسلوب تحليل التباين الأحادي Analysis of Covariance (ANCOVA)؛ حيث يعتبر تحليل التباين أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لفحص العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة وصفية وكمية وتابع من النوع الكمي، ويستعمل تحليل التباين لاستبعاد تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.

ويعرض جدول (6) نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في الخصائص الشخصية والوظيفية الخمس بوصفها متغيرات مستقلة: أربعة وصفية (هي: المنظمة، والنوع، والجنسية، والمستوى الإداري)، وواحد كمي (السن) - على المتوسط العام للدرجة الكلية لجميع العبارات. وتبين النتائج أن النموذج دال ويفسر 28,9% من التباين الكلي، وقد ظهرت دلالة فقط لنوع المنظمة، ويفسر 25% من التباين (الاختلافات)، ولم تثبت دلالة كل من (النوع، والجنسية، والمستوى الإداري، والسن)، كما أكد اختبار تجانس التباين التساوي بين المجموعات؛ أي أن الفروق بين المجموعتين غير دال، حيث بلغت قيمة اختبار ف 0,916.

جدول (6)

تحليل التباين لاختبار الفروق في الخصائص الشخصية والوظيفية الخمس على الدرجة الكلية للاستخبار

المصدر	المجموع	د.ح	م. المجموع	نسبة ف	الدالة	مربع إيتا
النموذج المصحح	40215.6	5	8043.1	10.3	0.001	0.289
الثابت	169648.1	1	169648.1	216.5	0.001	0.632
المنظمة	32815.3	1	32815.3	41.9	0.001	0.249
النوع	717.2	1	717.2	0.9	-	0.007
الجنسية	237.5	1	237.5	0.3	-	0.002
المستوى الإداري	485.1	1	485.1	0.6	-	0.005
السن	424.7	1	424.7	0.5	-	0.004
البواقي	98737.0	126	783.6			
الكلي	5834419.0	132				
الكلي المصحح	138952.6	131				

جدول (7)
المتوسطات والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية بحسب المنظمة

المنظمة	ن	م	ع
الشركة (1)	76	222.29	24.073
الشركة (2)	56	187.95	32.322
الشركتان	132	207.72	32.568

ويبين جدول (7) البيانات الوصفية للشركتين، ويتضح منها أن متوسط الدرجة الكلية للشركة (1) أعلى من متوسط الشركة (2).

2 - الفروق في الأبعاد الأربعة الرئيسة وفقاً للخصائص الشخصية لعينتي الدراسة:

ولتعرف الفروق في إدراك الأبعاد الرئيسة الأربعة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة استخدم أسلوب تحليل التباين المتعدد Multivariate Analysis of Covariance (MANCOVA)؛ حيث يعتبر تحليل التباين المتعدد أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لفحص العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة وصفية وكمية وأكثر من متغيرين تابعين من النوع الكمي، وهو تكرار لتحليل التباين الأحادي ANOVA، ويستعمل تحليل التباين المتعدد لاستبعاد تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة.

ويوضح جدول (8) ملخص نتائج تحليل التباين المتعدد MANCOVA؛ حيث كانت مجموعة المتغيرات التابعة تضم الأبعاد الأربعة الرئيسة معاً، وهي: الأداء، والموارد البشرية، واتخاذ القرار، والعلاقات. وهناك خمسة متغيرات مستقلة: أربعة وصفية هي: المنظمة، والنوع، والجنسية، والمستوى الإداري، وواحد كمي (السن)؛ حيث اختبر الفرض الصفري القائل بتساوي متوسطات المتغيرات التابعة عبر فئات المتغيرات المستقلة، مقابل الفرض البديل بعدم التساوي، بالإضافة إلى الثابت بنموذج الآثار الأساسية.

جدول (8)

ملخص نتائج تحليل التباين المتعدد واختبار فيلي ونسبة (ف)
ودلالته للأبعاد الأربعة الرئيسية

المتغير	قيمة اختبار فيلي	نسبة ف	درجة الحرية		الدالة	مربع إيتا (ETA ²)
			بين المجموعات	داخل المجموعات		
الثابت	0.738	86.469	4	123	0.001	0.738
المنظمة	0.253	10.414	4	123	0.001	0.253
النوع	0.029	0.904	4	123	-	0.029
الجنسية	0.037	1.175	4	123	-	0.037
المستوى الإداري	0.024	0.741	4	123	-	0.024
السن	0.021	0.675	4	123	-	0.021

يتضح من جدول (8) أن النموذج دال، ويفسر 73,8% من التباين الكلي، وبتحديد مستوى دلالة 5% كمعيار لدخول المتغيرات المستقلة (الخصائص الشخصية والوظيفية) تبين أن هناك اختلافاً دالاً للأبعاد الأربعة التابعة بحسب المنظمة، ويفسر 25,3% من التباين (الاختلافات) بالإضافة إلى الثابت، ولم تثبت دلالة كل من (النوع، والجنسية، والمستوى الإداري، والسن).

واعتماداً على هذه النتائج رفض الفرض الصفري وقبل الفرض البديل بعدم تساوي المتوسطات الأربعة التابعة عبر الأبعاد الأربعة الرئيسية بحسب المنظمة؛ أي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسط الأبعاد الأربعة الرئيسية بحسب المنظمة، وكانت المتوسطات أعلى لدى الشركة (1) وفق جدول (9).

جدول (9)

الأبعاد الأربعة الرئيسية بحسب المنظمة

الشركة (1)، ن=76		الشركة (2)، ن=56		البعد الرئيسي
ع	م	ع	م	
59,17	7,27	49,79	10,59	الأداء
55,63	9,04	45,05	11,06	الموارد البشرية
63,20	8,67	52,80	11,06	اتخاذ القرار
44,29	4,98	40,30	6,33	العلاقات

ويبين جدول (10) ملخصاً لنتائج تحليل التباين الأحادي للأبعاد الأربعة التابعة طبقاً للخصائص الشخصية والوظيفية الخمس ونسبة التفسير لكل منها.

جدول (10)
ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للأبعاد الأربعة الرئيسية

المصدر	التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	نسبة ف	الدلالة	مربع إيتا ETA^2
النموذج المصحح	ب1	2923.573	5	584.715	7.327	0.001	0.225
	ب2	4210.672	5	842.134	8.662	0.001	0.256
	ب3	3669.270	5	733.854	7.594	0.001	0.232
	ب4	631.360	5	126.272	4.030	0.002	0.138
الثابت	ب1	11891.044	1	11891.044	149.012	0.001	0.542
	ب2	9089.341	1	9089.341	93.493	0.001	0.426
	ب3	13160.330	1	13160.330	136.177	0.001	0.519
	ب4	8608.324	1	8608.324	274.709	0.001	0.686
المنظمة	ب1	2579.637	1	2579.637	32.327	0.001	0.204
	ب2	2951.999	1	2951.999	30.364	0.001	0.194
	ب3	3057.051	1	3057.051	31.633	0.001	0.201
	ب4	430.016	1	430.016	13.723	0.001	0.098
النوع	ب1	1.586	1	1.586	0.020	-	0.000
	ب2	134.638	1	134.638	1.385	-	0.011
	ب3	51.497	1	51.497	0.533	-	0.004
	ب4	45.449	1	45.449	1.450	-	0.011
الجنسية	ب1	26.557	1	26.557	0.333	-	0.003
	ب2	175.479	1	175.479	1.805	-	0.014
	ب3	1.415	1	1.415	0.015	-	0.000
	ب4	3.242	1	3.242	0.103	-	0.001

تابع / جدول (10)
ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للأبعاد الأربعة الرئيسة

المصدر	التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	نسبة ف	الدالة	مربع إيتا ETA^2
المستوى الإداري	ب1	0.002	1	0.002	0.000	-	0.000
	ب2	70.659	1	70.659	0.727	-	0.006
	ب3	43.668	1	43.668	0.452	-	0.004
	ب4	48.572	1	48.572	1.550	-	0.012
السن	ب1	37.636	1	37.636	0.472	-	0.004
	ب2	132.607	1	132.607	1.364	-	0.011
	ب3	52.816	1	52.816	0.547	-	0.004
	ب4	18.574	1	18.574	0.593	-	0.005
البوادي	ب1	10054.692	126	79.799			
	ب2	12249.593	126	97.219			
	ب3	12176.790	126	96.641			
	ب4	3948.360	126	31.336			
الكلبي	ب1	415033.000	132				
	ب2	361733.000	132				
	ب3	472040.000	132				
	ب4	244111.000	132				
الكلبي المصحح	ب1	12978.265	131				
	ب2	16460.265	131				
	ب3	15846.061	131				
	ب4	4579.720	131				

حيث إن: ب1= الأداء، ب2= الموارد البشرية، ب3= اتخاذ القرار، ب4= العلاقات.

ويتضح مما سبق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في الأبعاد الأربعة الرئيسية، كل على حدة بحسب المنظمة؛ حيث كان متوسط الشركة (1) أعلى، ولم تثبت دلالة كل من: النوع، والجنسية، والمستوى الإداري، والسن، والنماذج الأربعة دالة، وتفسر 22,5%، 25,6%، 23,2%، 13,8% من التباين على الترتيب للأبعاد الأربعة الرئيسية.

3 - الفروق في المقاييس الفرعية الاثنى عشر والعشرين وفقاً للخصائص الشخصية لعينتي الدراسة:

ولتحديد الفروق في إدراك المقاييس الفرعية الاثنى عشر والعشرين المجمعة معاً، بحسب الخصائص الشخصية والوظيفية استخدم أسلوب تحليل التباين المتعدد (MANCOVA) Multivariate Analysis of Covariance، ويوضح جدول (11) ملخص نتائج هذا التحليل؛ حيث كانت مجموعة المتغيرات التابعة تضم المقاييس الاثنى عشر والعشرين الفرعية. وهناك خمسة متغيرات مستقلة: أربعة وصفية، هي: المنظمة، والنوع، والجنسية، والمستوى الإداري، وواحد كمي هو السن؛ حيث اختبر الفرض الصفري القائل بتساوي متوسطات المتغيرات التابعة عبر فئات المتغيرات المستقلة، مقابل الفرض البديل بعدم التساوي، بالإضافة إلى الثابت بنموذج الآثار الأساسية.

جدول (11)
تحليل التباين المتعدد واختبار فيلي ونسبة (ف) ودلالة المقاييس
الاثنى عشر والعشرين الفرعية

المتغير	قيمة اختبار فيلي	نسبة ف	درجة الحرية		الدلالة	مربع إيتا (ETA ²)
			بين المجموعات	داخل المجموعة		
الثابت	0.864	32.010	21	106	0.001	0.864
المنظمة	0.447	4.083	21	106	0.001	0.447
النوع	0.162	0.977	21	106	-	0.162
الجنسية	0.175	1.072	21	106	-	0.175
المستوى الإداري	0.198	1.248	21	106	-	0.198
السن	0.141	0.828	21	106	-	0.141

ويتضح من جدول (11) أن النموذج دال ويفسر 86,4% من التباين الكلي، وبتحديد مستوى دلالة يصل إلى 5% معياراً لدخول المتغيرات المستقلة (الخصائص الشخصية والوظيفية) تبين أن هناك اختلافاً دالاً في المقاييس الفرعية التابعة بحسب المنظمة، ويفسر 44,7% بالإضافة إلى الثابت، ولم تثبت دلالة كل من: النوع، والجنسية، والمستوى الإداري، والسن.

واعتماداً على هذه النتيجة رفض الفرض الصفري، وقبل الفرض البديل، القائل بعدم تساوي متوسطات المقاييس الفرعية الاثنتين والعشرين بحسب المنظمة؛ أي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط المقاييس الفرعية معاً بحسب المنظمة، وكان متوسط الشركة (1) أعلى وفق جدول (12).

جدول (12)
المقاييس الفرعية بحسب المنظمة

الشركة (2) ن=56		الشركة (1) ن=76		المقاييس الفرعية
ع	م	ع	م	
3.231	10.13	2.380	10.93	1- الاهتمام بالكمية
2.785	9.34	1.691	11.42	2- الاهتمام بالنوعية
2.363	11.38	1.708	12.87	3- استخدام التجهيزات الجديدة
2.896	8.61	2.498	11.61	4- تشجيع الإبداع
2.488	10.34	1.793	12.34	5- الاهتمام بالعملاء (الزبائن)
2.322	9.09	1.799	11.13	7- الاهتمام بالموظفين
2.372	9.11	2.037	10.78	8- الارتباط بالعمل
2.873	8.50	2.696	10.72	9- الاهتمام بالنمو المهني
3.174	9.13	2.374	11.43	10- تأكيد المكافأة المرتبطة بالأداء
2.911	9.23	2.187	11.57	11- الاهتمام بتساوي الفرص
2.230	8.79	1.961	9.58	12- مدى الرسمية في العمل
2.457	8.04	2.501	9.51	13- تأثير الموظفين في القرارات
2.313	9.18	2.046	10.62	14- فعالية اتخاذ القرارات

تابع / جدول (12)
المقاييس الفرعية بحسب المنظمة

الشركة (2) ن=56		الشركة (1) ن=76		المقاييس الفرعية
ع	م	ع	م	
2.470	8.84	2.023	11.01	15- الاهتمام طويل الأمد
2,491	9,61	1,433	11.62	16- معدل التغيير
3.015	8.77	2.057	11.22	17- الاهتمام بالبيئة
2.679	9.20	1.884	11.25	18- الاهتمام بالسلامة
2.726	7.86	2.319	6.72	19- العلاقات الرأسية بين المجموعات
2.126	8.91	1.896	8.76	20- العلاقات الجانبية بين المجموعات
2.372	10.16	1.509	11.43	21- التعاون المتبادل بين الأشخاص
2.288	5.48	1.715	6.87	22- فعالية الاتصال
3.166	7.89	2.212	10.50	23- الوعي بأهداف المنظمة

ويظهر جدول (13) ملخصاً لنتائج تحليل التباين الأحادي للأبعاد الفرعية الاثنيتين والعشرين التابعة طبقاً للخصائص الشخصية والوظيفية الخمس، ويتضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% في جميع المقاييس الفرعية بحسب المنظمة؛ حيث كان متوسط الشركة (1) أعلى، ماعدا البعد العشرين: العلاقات الجانبية بين المجموعات، فكان متوسط الشركة (2) أعلى.

جدول (13)
ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للمقاييس الفرعية
بحسب الخصائص الشخصية

البعد الفرعي	المنظمة		النوع		الجنسية		المستوى الإداري		السن	
	نسبة ف	الدلالة	نسبة ف	الدلالة	نسبة ف	الدلالة	نسبة ف	الدلالة	نسبة ف	الدلالة
1	2.875	0.092	0.115	-	0.173	-	0.123	-	0.002	-
2	24.980	0.001	0.139	-	0.496	-	0.030	-	0.029	-
3	16.546	0.001	1.291	-	0.008	-	0.008	-	0.038	-

تابع / جدول (13)
ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للمقاييس الفرعية
بحسب الخصائص الشخصية

السن	المستوى الإداري		الجنسية		النوع		المنظمة		البعد الفرعي
	نسبة ف	الدلالة	نسبة ف	الدلالة	نسبة ف	الدلالة	نسبة ف	الدلالة	
-	2.401	-	0.614	-	1.640	-	0.125	0.001	34.023
-	0.791	-	0.348	-	0.507	-	0.155	0.001	26.865
-	0.169	-	1.539	-	1.290	-	1.202	0.001	26.119
-	1.474	-	1.248	-	0.527	-	0.084	0.001	14.550
-	0.656	-	0.059	-	2.404	-	0.720	0.001	18.339
-	1.082	-	0.003	-	0.683	-	1.706	0.001	20.019
-	1.399	-	2.567	-	1.266	-	1.282	0.001	21.418
-	0.385	-	0.000	0.040	4.320	-	0.151	0.021	5.430
-	0.827	-	1.058	-	0.025	0.064	3.484	0.003	9.080
-	0.029	-	0.404	-	1.265	0.046	4.055	0.001	11.678
-	2.702	-	0.559	-	0.249	-	0.915	0.001	29.234
-	0.048	-	1.970	-	0.001	-	0.004	0.001	26.912
-	0.340	-	2.543	-	0.122	-	0.377	0.001	25.277
-	0.136	-	0.022	-	0.137	-	1.909	0.001	24.007
-	1.683	-	1.191	0.013	6.314	-	0.247	0.013	6.345
-	0.508	-	1.776	0.013	6.326	-	2.708	-	0.221
-	0.242	-	0.104	-	1.401	-	0.023	0.001	11.998
-	0.137	-	0.115	-	1.830	-	0.770	0.001	13.362
-	0.510	-	0.030	-	2.426	-	0.016	0.001	26.715

أما فيما يخص الفروق بين المقاييس بحسب النوع والجنسية، فجدول (14) يبين أن هناك مقياسين فقط، وهما: فعالية اتخاذ القرارات، والاهتمام طويل الأمد - كان متوسط الذكور فيهما أعلى من متوسط الإناث، وثلاثة مقاييس هي: تأثير

الموظفين في القرارات، والعلاقات الجانبية بين المجموعات، والتعاون المتبادل بين الأشخاص - كان متوسط الكويتيين أعلى، ولم تثبت دلالة كل من: السن، والمستوى الإداري.

جدول (14)
المقاييس الفرعية الدالة بحسب النوع والجنسية

البعد الفرعي	م	ع	ن	م	ع	ن
النوع	ذكور			إناث		
فعالية اتخاذ القرارات	9.20	2.56	83	8.35	2.55	49
الاهتمام طويل الأمد	10.29	2.22	83	9.53	2.30	49
الجنسية	كويتي			غير كويتي		
تأثير الموظفين في القرارات	9.51	1.94	88	8.70	2.34	44
العلاقات الجانبية بين المجموعات	7.69	2.61	88	6.23	2.14	44
العلاقات المتبادلة بين الأشخاص	9.19	1.84	88	8.09	2.09	44

المناقشة:

أظهرت النتائج أن مقياس ثقافة المنظمة (CCQ) صالح ومناسب للبيئة الكويتية، حيث يتسم بصدق وثبات مرتفعين، ما عدا مقياس الاهتمام التجاري، والبند 46 من المقياس الفرعي: "فعالية الاتصال"، ومن ثم يمكن أن نوصي باستخدام الاستخبار في دراسات لاحقة بعد استبعاد البنود الأربعة غير المناسبة. كما أظهرت النتائج أن الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد من مثل: النوع، والمستوى الإداري، والجنسية، والسن لم ترتبط بإدراك الأفراد لأبعاد الثقافة السائدة في منظماتهم؛ حيث كان لديهم إدراك مشترك لثقافة منظماتهم. أما ما يخص نوع المنظمة فقد بينت النتائج أن العاملين في الشركة (1) كانوا أكثر إدراكاً وفهماً لأبعاد الثقافة السائدة في منظماتهم؛ بمعنى أن المنظمة استطاعت - بنجاح - أن تسوق لثقافتها بين الموظفين العاملين فيها.

وقد يعود ذلك إلى وعي المسؤولين في هذه المنظمة إلى أهمية ثقافة المنظمة وتأثيرها في أداء العاملين بها، وإلى إزالة الغموض الناتج من عدم معرفة العاملين لثقافة المنظمة وفهمهم لهذه الثقافة وأنها تملك الاستراتيجيات المناسبة لتسويق

أبعاد ثقافتها بين العاملين لديها. فقد بينت دراسة (Gershon et al., 2004) أنه كلما كانت جوانب ثقافة المنظمة واضحة وترتبط بالعاملين، كان سلوك الأفراد أكثر تماسكاً واستقراراً، وفي المقابل كلما كانت بعض جوانب ثقافة المنظمة غير معروفة بدقة ومتغيرة باستمرار وكانت الاتصالات سيئة ولا يوجد تدعيم، فإن إدراك العاملين وسلوكهم سيكون غير متجانس وغير منسجم، فإذا أرادت المنظمة إرسال رسالة واضحة عن قيمها أو مبادئها فمن الضروري لها إيصال معتقداتها بوضوح وجلاء؛ الأمر الذي يسمح للأفراد بعقد مقارنة بين قيمهم ومعتقداتهم وقيم المنظمة ومعتقداتها، وإذا لم يحدث التطابق بينهما فقد يترك الفرد عمله.

إن فهم ثقافة المنظمة يساعد على تحسين الأداء، وزيادة الرضا المهني، فقد ذكر (Hatton et al., 1999) أن ثقافة المنظمة ترتبط بالرضا عن العمل، ومعدل ترك العمل، والشعور بالضغوط. كما توصلت دراسة (Aarons & Sawitzky, 2006) إلى أن ثقافة المنظمة تؤثر في الاتجاهات نحو العمل بشكل مباشر وبصورة غير مباشرة، من خلال التأثير في المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره في الاتجاهات نحو العمل، ومن ثم فإن تحسين ثقافة المنظمة سيؤدي إلى زيادة الرضا عن العمل، والارتباط بالعمل، وإلى تخفيض معدل دوران العمل، ونظراً لذلك فمن الضروري أن تقوم المنظمات بتوضيح ثقافتها للعاملين لديها، حتى تحقق المنظمة أهدافها، والنتائج المرجوة من وجودها في سوق العمل.

وفي سياق مماثل قارنت دراسة (Kabasakal & Dastmalchian, 2001) بين عدة دول في عدد من أبعاد ثقافة المنظمة، وقد كانت دولة الكويت، إحدى تلك الدول التي أجريت عليها الدراسة، وخلصت إلى أنه في بُعد التوجه نحو الأداء حصلت الكويت على معدل أقل من المعدل العالمي، وكذلك الأمر في بُعد التوجه نحو المستقبل الذي يتضمن وضع الخطط والتنبؤ والنظرة المستقبلية في المجتمع؛ حيث يعد الإيمان بالقضاء والقدر من الأساسيات في المجتمعات الإسلامية؛ الأمر الذي يؤثر سلباً في التوجه نحو المستقبل، كما تتجه الكويت في بُعد المساواة بين الجنسين نحو الذكورة.

أما بالنسبة إلى بُعد تجنب عدم التأكد فقد حصلت الكويت على تقدير أعلى من المعدل العالمي، وفي بُعد تباين السلطة ظهر أن الكويت تتبنى عدم المساواة في توزيع السلطة، أما في بُعد العلاقات الاجتماعية فقد حصلت الكويت على تقدير

أعلى من المعدل العالمي، وكذلك الحال في بُعد الروح الجمعية Collectivism، فقد كانت الكويت من أكثر المجتمعات جمعية، ولديها ممارسات اجتماعية تدعم التوزيع الجماعي للمصادر، وتشجيع الفعل الجماعي وليس الفردي. ويمكن القول إن ثقافة منظمة ما تعكس التوجه والقيم والمبادئ السائدة في المجتمع.

خلاصة:

إن ثقافة المنظمة أحد العناصر المهمة التي تسهم في فعالية عمل المنظمة، وإنه من الضروري بناء استراتيجيات تنظيمية لمساندة ثقافة المنظمة الإيجابية. هذه الاستراتيجيات التنظيمية يمكن بعد ذلك الاستفادة منها للمحافظة على فعالية ثقافة المنظمة أو تعزيزها في المنظمات الناجحة. وقد أثبتت نتائج الدراسة - بشكل عام - كفاءة استخبار الثقافة المشتركة للاستخدام في منظمات العمل الكويتية، كما تبين أن نوع المنظمة هو العامل الوحيد الذي أثر في إدراك العاملين لثقافة منظماتهم، وأن ثقافة المنظمة يجب أن تكون واضحة ومحددة حتى يسهل إدراكها بين موظفيها؛ مما قد يؤثر على النشاط الاقتصادي لها.

حدود الدراسة:

تحققت الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة بشكل مقبول إلا أن عينة الدراسة كانت صغيرة الحجم، وذلك بسبب الصعوبة التي واجهتها الباحثة في الحصول على عينة أكبر على الرغم من الجهود التي بذلتها الباحثة والوقت المخصص لجمع البيانات. أضف إلى ذلك أن الباحثة تقترح إعادة فحص العوامل التي يمكن أن تسهم في تشكيل إدراك الأفراد لثقافة منظماتهم على عينات أكبر ومنظمات ذات طبيعة عمل مختلفة وعوامل شخصية أخرى غير المذكورة في الدراسة الحالية.

المراجع:

Aarons, G.A., & Sawitzky, A.C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33, 289-301.

Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., & Peterson, M.F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.

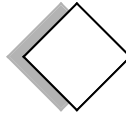
- Basson, C.J.J., Van der Westhuizen, P.C., & Niemann, G.S. (2002). Organizational theory. In P.C. van der Westhuizen (Ed.), *Effective Educational Management* (pp.593-659). Pretoria, Republic of South Africa: Kagiso.
- Bolman, L. & Terrence, D. (1997). *Reframing Organizations: Artistry. Choice and Leadership*. San Francisco: Josse-Bass.
- Carmazzi, A. & Aarons, G.A. (2003). Organizational culture and attitudes toward adoption of evidence-based practice. *Paper presented at the NASMHPD Research Institute's Conference on State Mental Health Agency Services Research. Program Evaluation and Policy*. Baltimore, MD.
- Dalton, M. (1959). *Men who Manage: Fusions of feeling and theory in administration*. Wiley, New York, USA.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: The rights and rituals of corporate life*. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Gershon, R.R.M., Stone, P.W., Bankken, S., & Larson, E. (2004). Measurement of organizational culture and climate in health care. *JONA*, 34, 33-40.
- Gillet, E. & Stenfert-Kroesse, B. (2003). Investigating organizational culture: A comparison of a "high" and "low" performing residential unit for people with intellectual disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 16, 279-284.
- Glisson, C. & Hemmelgarn, A.L. (1998). The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems. *Child Abuse and Neglect*, 22, 401-421.
- Glisson, C. & James, L.R. (2002). The cross-level effects of climate and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Hatton, C., Rivers, M., Mason, H., Mason, L., Emerson, E., Kiernan, C., Reeves, D., & Alborz, A. (1999). Organizational culture and staff outcomes in services for people with intellectual disabilities. *Journal of Intellectual Disability Research*, 43, 206-218.
- Hemmelgar, A.L., Glisson, C., & James, L.R. (2006). Organizational culture and climate: implications for services and interventions research. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 13, 73-89.
- James, L.R., Demaree, R.G., & Wolf, G. (1993). An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 75, 306-309.
- Joyner, J. (2001). Corporate culture defines success. *Computing Canada*, 27, 26.
- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14, 188-194.
- Kabasakal, H. & Dastmalchian, A. (2001). Introduction to the special issue on leadership and culture in the Middle East. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 479-488.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press, New York.
- Lewis, M.W. & Grimes, A.J. (1999). Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. *Academy of Management Review*, 24, 672-690.

- Masood, S.A., Dani, S.S., Burns, N.D., & Backhouse, C.J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B- Engineering Manufacture*, 220, 941-949.
- Mc Namara, C. (1997). *Organizational culture*. www.managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm
- Mileti, D.S., Cress, D.M. & Darlington, J.D. (2002). Earthquake culture and corporate action. *Sociological Forum*, 17(1), 161-180.
- Morgan, G (1997). *Images of organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Morris, A. & Bloom, J.R. (2002). Contextual factors affecting job satisfaction and organizational commitment in community mental health centers undergoing system changes in the financing of care. *Mental Health Services Research*, 4, 71-83.
- Pepper, G.L. (1995). *Communicating in organizations: A cultural approach*. McGraw-Hill, New York, USA.
- Peters. T.J. & Waterman, R.H. Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper and Row, New York, USA.
- Pettigrew, A.W. (1973). *The politics of organizational decision making*. Tavistock, London, U.K.
- Petty, M.M., et al., (1999). Relationships between organizational culture and organizational performance. *Psychological Reports*, 76, 483-492.
- Petty, M.M., Beadles, N.A., Lowery, C.M., Chapman, D.F., & Connell, D.W. (1995). Relationships between organizational culture and organizational performance. *Psychological Reports*, 76, 483-492.
- Roy, D. (1954). Efficiency in "the fix": informal intergroup relations in a piecework machine shop. *American Journal of Sociology*, 60, 255-266.
- Schachter, D. (2005). The importance of understanding organizational culture. *Information Outlook*, 9, 18-19.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Manage Review*, 25, 3-17.
- Schein, E.H. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
- Schein, E.H. (1997). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Brassey publications.
- Scherer, A.G. (1998). Pluralism and incommensurability in strategic management and organization theory: a problem in search of a solution. *Organization*, 5, 147-168.
- SHL (1996). *Corporation culture questionnaire*. Organisation and Management Development.
- Stone, D. (2002). *Police paradox: The Art of political decision making*. New York: Norton.
- Trice, H.M. & Beyer, B.M. (1993). *The Cultures of work organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA.

- Turner, B.A. (1971). *Exploring the industrial subculture*. Macmillan, London, UK.
- Van Wart, M. (1998). *Changing public sector values*. New York: Garland.
- Vaughan, D. (1996). *The "Challenger" Launch decision: Risky technology, Culture, and deviance at NASA*. Chicago: University of Chicago Press.
- Wagner, D.B. & Spencer, J.L. (1996). The role of surveys in transforming culture: Data, knowledge, and action. In Kraut, A.I. (Eds.), *Organizational surveys: Tools for Assessment and Change*. (pp.67087). San Francisco: Jossey-Bass.
- Whyte, W.F. (1984). *Human relations in the restaurant industry*. McGraw-Hill, New York, USA.

قدم في: أبريل 2010

أجيز في: نوفمبر 2010



Standardizing Corporate Culture Questionnaire* (CCQ) in Kuwait

Huda J. Hasan**

The concept of 'organizational culture' has been of special interest to researchers due to the many benefits it offers, particularly in the area of enhancing employees' efficiency. An organization's culture reflects its own personality and distinguishes it from other organizations. Undoubtedly, there is no single ideal culture that can guarantee an organization's success, as each one has its own characteristics and is unique in its own way.

The present study is concerned with providing an effective tool for measuring 'organizational culture' within the Kuwaiti society. The study also aims to identify the factors which can contribute to the employees' perception of the organizational culture to which they belong.

Data was collected from a sample of employees, who work in two private companies in the Kuwaiti employment sector, by applying the Corporate Culture Questionnaire (CCQ). The sample consisted of 76 individuals who were employed in company (1), and 56 employed in company (2). The sample individuals were from different genders, nationalities, ages, years of employment, and administrative ranks.

Results found that the (CCQ) has a reasonable consistency and reliability, which makes it suitable for measuring the cultural organization in Kuwait. An exception to this is the subscale concerned with commercial interests, as well as item 46 of the subscale which deals

* This research was supported by Kuwait University research administration under grant No (OP05/08).

** Dept of Psychology, College of Social Sciences, Kuwait University, Kuwait.

with the effectiveness of communication. Furthermore, it was the type of organization the employees belong to, rather than their gender, age, years of experience, or administrative rank that was found to be more of a determining factor in the participants' perception of the organizational culture they belong to.

Keywords: Culture, Organization, Kuwait.