



أثر الثقافة التنظيمية علي أداء العاملين (دراسة ميدانية علي كلية الهندسة التقنية جنزور)

د. عبدالهادي محمد الهادي درهوب ، و د. أحمد الصادق معتوق الصادق
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الزيتونة - ليبيا .

المقدّمة:

الثقافة التنظيمية هي إحدى المفاهيم الحديثة في الإدارة ، وقد ظهرت منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي ، وينطوي تحتها العديد من المفاهيم ، مثل: الاخلاقيات ، و المبادئ ، و الاتجاهات ، وغيرها ، وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً في خلق مناخ مناسب يعمل علي تحسين وتطوير الأداء ، كما تتصف ثقافة المنظمة بالمرونة حيث تتطور وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة ، حيث يُعتبر قطاع التعليم من أهم القطاعات الحيوية ، وأن تطور أداء العاملين بالكلية يُسهم في تطوير مستوي الأداء ، وهذا ينعكس علي رفع مستوي جودة الخدمات المقدمة للمجتمع . وتشير الثقافة بشكل عام إلى ذلك الجزء من الموجودات الذي قام الإنسان بنفسه على صنعه ، متمثلاً في الأفكار ، والمثل والمعارف ، والمعتقدات ، والمهارات ، وطرق التفكير ، والعادات ، وطرق معيشة الأفراد وقصصهم وألعابهم "؛ ولكن عندما نربط بين الثقافة والمنظمة (التنظيم) ، فإننا نقصد الثقافة التنظيمية ، وهي تختلف عن المفهوم العام للثقافة في أنها ذات علاقة بالمنظمة ، وما يلوذ بها من تعامل مع العاملين ، والملاك ، والزبائن، وغيرهم من أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة ويتطلب العمل علي تحسين أداء العاملين في مختلف المنظمات بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغييرات إيجابية في أساليب مواجهة المشكلات والعقبات ومقاومة التغيير وإدخال قيم تساعد علي تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تُحسّن من أداء العاملين ، فثقافة المنظمة هي الرابط المتين الذي يشد تماسك العاملين بعضهم ببعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث كلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع كلما كان ذلك دليلاً على قوة ثقافة المنظمة.

مشكلة الدراسة :

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل التي تشجع العاملين علي تطوير قدراتهم ومهاراتهم ، عن طريق خلق ثقافة تتسم بروح العمل والمشاركة بين جميع العاملين بالمنظمة ، حيث يتشارك جميع العاملين في المنظمة بمجموعة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكياتهم ، وتمسكهم بها يزيد من إخلاصهم وولائهم للمنظمة، وهذه الدراسة سوف تحاول التعرف علي أثر الثقافة التنظيمية علي أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

وبناء علي ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية علي أداء العاملين في كلية الهندسة التقنية بجنزور.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين ، باعتبارها مكوناً أساسياً من مكونات البيئة الداخلية للمنظمات، وكذلك من أهمية الموضوع الذي تتناوله ، فالتعرف علي أثر الثقافة التنظيمية علي أداء العاملين يساعد في تطوير وتحسين أداء العاملين ، كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الوصول إلي مقترحات يمكن الاستفادة منها في دعم دور ثقافة التنظيمية ، وذلك لما لها من أثر علي تحسين أداء العاملين.

أهداف الدراسة :

- 1- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين .
- 2- التعرف علي مدي تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء العاملين .
- 3- تعزيز الأنماط السلوكية التي تسهم في تحسين أداء العاملين .
- 4- التعرف علي واقع الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الليبية.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بكلية الهندسة التقنية جنزور، وتنفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

- 1- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية السائدة ، وأداء العاملين في كلية الهندسة التقنية جنزور .



2- **الفرضية الفرعية الثانية** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة والقوانين السائدة وأداء العاملين في كلية الهندسة التقنية جنزور .

حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : شهر إبريل ، ومايو لسنة 2019 م .

الحدود المكانية : كلية الهندسة التقنية جنزور .

الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة علي العاملين بكلية الهندسة التقنية بجنزور.

مصطلحات الدراسة :

الثقافة : " ذلك الكلّ المعقد الذي يشمل المعرفة ، والعقيدة ، والفن ، والاخلاق ، والقانون ، والعادة ، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع " (1).

الثقافة التنظيمية : " مجموعة من القيم والمبادئ والقوانين والتشريعات واللوائح التي تسنها المؤسسة " (2).

الأداء الوظيفي : قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوّن منها عمله (3).

الإطار النظري للدراسة:

لقد تناول الباحثان الإطار النظري للدراسة علي النحو التالي :

المبحث الأول - الثقافة التنظيمية :

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير باعتبارها إحدى العوامل المحددة لنجاح المنظمات ، ومن خلال اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات فإن المنظمة التي تملك ثقافة تنظيمية قوية ويشارك العاملين فيها في اتخاذ القرارات وتشجع الإبداع والابتكار ، ينعكس ذلك علي أداء أفرادها بشكل متميز والذي بدوره ينعكس علي أداء المنظمة ويمكنها من تحقيق أهدافها.

أولاً - ماهية الثقافة التنظيمية : لقد حظي مفهوم الثقافة التنظيمية باهتمام بالغ لدى الباحثين في علوم الإدارة ، حيث حاولوا تفسير هذا المفهوم ، ولكن اختلفت وجهات النظر بين الباحثين حول تعريف الثقافة التنظيمية باختلاف توجهاتهم ، ولكن هذا لم يمنع من إيجاد تعاريف مقاربة نوعاً ما ، وهذا ما سنتناوله في مفهوم الثقافة التنظيمية

1- تعريف الثقافة : لا يوجد تعريف موحد للثقافة التنظيمية ، فالتعريف يختلف باختلاف وجهات النظر ، إلا أننا سنحاول طرح بعض التعاريف ، ومنها :

عُرفت الثقافة التنظيمية علي أنها " مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الاساسية وأساليب تحقيق تلك الغايات(4)، كما عرفها تايلور، بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة، والعقيدة، والفن، والاخلاق، والقانون، والعادة ، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع(5)

2- مفهوم الثقافة التنظيمية : تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في تكوين منظمات الأعمال ، كما تقوم بدور حيوي في تطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة ، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، حيث تعكس الثقافة منظومة القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع ، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة التي يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين (6).

بالرغم من وجود اختلافات في التعريفات المعروضة سابقاً إلا أن الدراسة اعتبرت الثقافة التنظيمية ظاهرة معقدة التركيب تجمع على وجود نظام من القيم المشتركة والمعايير التي تقود سلوك الأفراد في المنظمة ، وتحكم التفاعلات فيما بينها ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة ، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفقاً لتأثيرها على سلوك أفراد المنظمة

3- أهمية الثقافة التنظيمية : تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً يؤثر علي قابلية المنظمة للتغيير وقدراتها علي مواكبة التطورات الجارية ، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة كانت أقدر علي التغيير ، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل جذب للعاملين المبدعين ، حيث إن المنظمات الرائدة تتبنى قيم الابتكار والتفوق التي تستهوي العاملين المبدعين ، وكما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية - أيضاً - في أنها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه لسلوك التنظيمي ، بمعنى أن الثقافة تؤثر علي العاملين ، وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكوه داخل التنظيم الذي يعملون فيه(7)، كما تسهم الثقافة التنظيمية علي توسيع أفق الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، وتساعد كذلك في التنبؤ بسلوك الأفراد ، أي : أن الفرد عندما يواجه موقف معين فإنه يتصرف وفقاً لثقافته(8).



4- **خصائص الثقافة التنظيمية** : رأينا من تعريفات الثقافة التنظيمية السابقة وجود مجموعة من القيم والقواعد وأنماط السلوك , التي تدل على خصائص أو أبعاد تترابط وتتداخل فيما بينها. وقد اختلف العلماء حول ماهية هذه الخصائص , ويختصر بعضهم خصائص الثقافة التنظيمية في خاصيتين مميزتين فقط, هما :

- 1- **درجة الانتشار** : ويقصد بدرجة الانتشار مدى اتفاق أفراد التنظيم على المعايير والقيم , والمكونات الثقافية الأخرى ذات العلاقة بوجدتهم, فالعاملون في منظمة ذات انتشار ثقافي قوي يظهر عليهم التوافق في السلوك , أي : تشابه أفعالهم .
- 2- **درجة التكامل** : ويقصد بها مدى اتفاق وحدات التنظيم على الاشتراك في ثقافة عامة واحدة .

فالمنظمة التي ثقافتها التنظيمية مهيمنة وشاملة ربما تميل إلى السيطرة الهرمية, ومثال ذلك , الوحدة العسكرية , حيث يتمسك جميع أفرادها تقريبا بنفس القيم والمعايير , في المقابل نجد الشركة متعددة الأغراض تميل إلى تكوين ثقافات فرعية لكل وحدة من وحداتها . (9)

ثانياً - **عناصر الثقافة التنظيمية** : تتكون ثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي كما يلي :

1- **القيم التنظيمية** : القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد , حول نما ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه , أو ما هو جيد أو غير جيد الخ , أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل , بحيث تعمل هذه القيم علي توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية (10).

2- **المعتقدات التنظيمية** : عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل , وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية , ومن هذه المعتقدات علي سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات , والإسهام في العمل الجماعي (11).

3- **التوقعات التنظيمية** : تعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة , مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين , والمرؤوسين من الرؤساء , والمتمثلة بالتقدير والاحترام

المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (12)

4-الأعراف التنظيمية : عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة علي اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ، مثال ذلك التزام المنظمة بعد تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع (13).

ثالثاً - أنواع الثقافة التنظيمية : يذكر العميان أن هناك نوعان من الثقافة ، هما :

1- ثقافة قوية ، وتعتمد الثقافة القوية علي ما يلي :

1- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى القوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات .

2- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم في المنظمة من قبل الأعضاء ، ويعتمد الإجماع علي تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين .

2- ثقافة ضعيفة : الأفراد يسبرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة ، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين .

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل علي الوحدة التنظيمية ، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة ، لأن هذه الثقافات الفرعية إذا لم تتعاون مع بعضها فإن ذلك سيقود الي صراعات تنظيمية ستؤثر علي الفاعلية والأداء للمنظمة (14).

رابعاً - الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة : تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها فكلما كانت القيم التنظيمية الأساسية مشتركة ومقبولة من الجميع كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية حيث تطلب الفاعلية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الاستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا .

لذا يقصد بفاعلية المنظمة هي مدى نجاح المنظمة كنظام اجتماعي في تحقيق أهدافها (15).



إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع بيئتها الخارجية ، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية ، كما أنه من الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لاستراتيجية المنظمة ، أن أي تغييرات في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة ، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الاستراتيجية الفشل (16).

خامساً - مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية : يشترك محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر يمكن توضيحها بالآتي :

المصدر الأول - تأثير بيئة الأعمال وتتمثل في الآتي :

1- مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد والمبادئ الأخلاقية : الثقافة التنظيمية تمثل في جوهرها مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد والمبادئ الأخلاقية التي تعد مرشداً لسلوك الأفراد داخل المنظمة فمن خلالها يمكن التعرف على الخطأ والصواب والمقبول وغير المقبول من السلوكيات والتصرفات ، وبالتالي فهذه القيم تمثل المرجع بالنسبة للسلوك التنظيمي .

2- القصص والحكايات : وهي عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المنظمة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.

3- ثقافة المجتمع : تعتبر الثقافة الكلية للمجتمع مصدراً مهماً وأساسياً للثقافة التنظيمية ؛ باعتبار أن الثقافة التنظيمية فرعاً من ثقافة المجتمع ، وعلى ذلك فمن المتوقع أن نجد الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها وسماتها العامة من ثقافة المجتمع بجانب تفردها بخصائص وسمات خاصة تميزها عن غيرها من الثقافات الفرعية في المجتمع (17).

المصدر الثاني - تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين ويتمثل في :

1- الصفات الشخصية للعاملين في المنظمة : وتمثل الصفات الشخصية للعاملين مصدراً للثقافة التنظيمية ، والإيثار ، والجرأة ، والشجاعة في اتخاذ القرارات وغير ذلك من القيم الإيجابية يتم نقلها من جيل إلى آخر من المدراء بالمنظمة مما يساهم في تكوين ثقافات قوية وبناءة تساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية .

2- الهيكل التنظيمي بالمنظمة وقنوات الاتصال : يمثل الهيكل التنظيمي مصدراً من مصادر الثقافة التنظيمية ، فعلى سبيل المثال نجد أن الوظائف والمستويات الإدارية يتم

توضيحها بالهيكل التنظيمي ويتضمن الهيكل التنظيمي بين طياته مجموعة من الرموز والقيم التنظيمية.

3- قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية : تعد مصدراً من مصادر الثقافة في المنظمة حيث إنها المسؤولة عن نقل الثقافة بين الأفراد والإسهام في تطوير وتعديل وتنمية هذه الثقافة .

المصدر الثالث - التجربة العملية :

1- **منظمات التعليم** : بما تقدمه من معارف وقيم تشكل بدورها اتجاهات وسلوكيات الأفراد ، ويعد التعليم مصدراً مهماً لبناء القيم الصالحة وتشكيل هيكل ثقافة وشخصية الفرد.

2- **نظام الحوافز بالمنظمة** : تعد الحوافز مصدراً مهماً من مصادر الثقافة التنظيمية حيث إنها تحافظ على الموارد البشرية بالمنظمة وتعمل على زيادة ولائها وتدفع الأفراد على تحقيق معدلات أداء مرتفعة فضلاً عن أنها تساعد في تحقيق المنظمة لأهدافها في الأجلين القصير والطويل ، وتؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد كما أنها تسهم في تحقيق مستوى ملائم لمعيشة الأفراد⁽¹⁸⁾.

3- **تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين** : هذه ضرورية لمساعدة العاملين في تكوين جماعات عمل متماسكة بالإضافة إلى تحقيق تماسك عمودي بين الإدارة والعاملين ، فإذا كان التماسك أفقي فقط ، وكانت العلاقة بين المستويات سلبية فقد ينقلب تماسك العاملين إلى صراع مع الإدارة⁽¹⁹⁾.

المبحث الثاني - الأداء الوظيفي:

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة ، ذلك لأن العامل البشري هو المحور في المنظمات الإدارية ، كما أنه يعد أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة⁽²⁰⁾.

مفهوم الأداء الوظيفي : يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة⁽²¹⁾.



ويعرّف الأداء الوظيفي بأنه : "مدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المطلوبة في عمله"⁽²²⁾ ، وفي تعريف آخر- نعني به- " أداء الفرد للعمل ، قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".⁽²³⁾

عناصر الأداء الوظيفي: يوصف الأداء بأنه : "النتائج التي يحققها الموظف " ، كما يوجد العديد من العوامل المكونة لأداء العاملين ، حيث يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما يخرج بعضهم الآخر عن السيطرة .

وأهم العناصر المكونة لأداء العاملين هي :

أ- الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .
ب- الوظيفة وما تتميز به من متطلبات ومواصفات وتحديات ، وما تقدمه من فرص عمل .

ج- الموقف وما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووحدة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

قد يؤدي التغيير في أحد هذه العناصر إلى تغيير مفاجئ ومثير في الأداء والنتائج ، ويفترض في كثير من الأحيان أن أي عجز في الأداء يرجع إلى أخطاء الموظف⁽²⁴⁾

الدراسات السابقة :

1- **دراسة :** عيساوي وهيبة 2012 م (**أثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي**) دراسة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ، رسالة ماجستير ، جامعة ابوبكر بلقايد ، تلمسان ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ، والسعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها، ومن نتائج هذه الدراسة : أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات ، وأن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه هي عوامل تنظيمية وأخرى شخصية ، وتعتبر الثقافة التنظيمية عاملا من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي .

2- **دراسة :** أسعد أحمد محمد عكاشة 2008م ، (**أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الاداء الوظيفي** ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي ، ومن أهم نتائج هذه

الدراسة : ضرورة الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ، ووجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات.

3- دراسة : إلياس سالم 2006م ، (تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء المورد البشري) ، وهدفت الدراسة إلى التعرف علي العلاقة بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين ، والإسهام في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحدّ من تحقيق أداء متميز ، ومن أهمّ نتائج هذه الدراسة : تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً جوهرياً علي أداء العاملين. ،وتؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز علي أداء العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة :

هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب ، منها : المتغير المستقل ، أو التابع ، وتتميز هذه الدراسة عن سابقتها بما يلي:

1- طبقت هذه الدراسة علي مجتمع يختلف عن المجتمعات السابقة، حيث طبقت علي كلية الهندسة التقنية بجنزور.

2- تناولت الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين ، بينما تناولت الدراسات السابقة أثر الثقافة على الرضا الوظيفي ، وبعضها تناول أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء، ولم تتناول أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بشكل كلي.

الجانب العملي للدراسة :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين ، ولتحقيق هذا الهدف كان لا بد من القيام بالتحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، لاختبار الفرضية ومن ثم التوصل إلى النتائج والتوصيات ، وفيما يلي عرض لهذه الإجراءات المنهجية التي أعتمدها الباحث في هذا البحث لتحقيق الأهداف التي نسعى للوصول إليها.

2.2.2 مجتمع وعينة الدراسة :

1- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من موظفي كلية الهندسة التقنية جنزور والبالغ عددهم تقريبا مائة موظف.

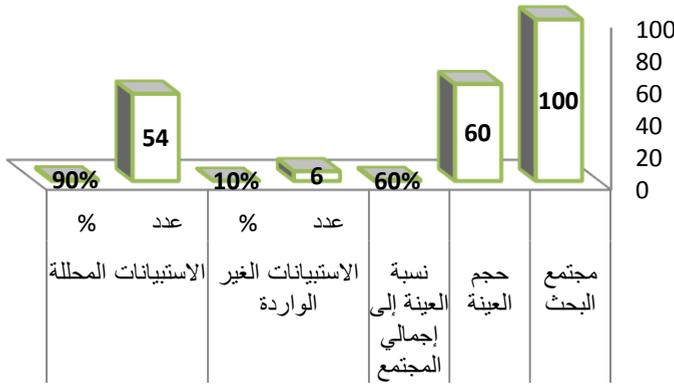
2-عينة الدراسة : تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من بين أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددها (60)، انطبقت عليهم الشروط العلمية للبحث العلمي، وقد تم



توزيع الاستبيان عليهم، وتم ترجيع (54) استبيانه و استخدمت في التحليل، والجدول التالي يبين توصيف العينة :

جدول رقم (1) مجتمع البحث وحجم العينة ومفردات العينة المستخدمة في التحليل.

البيان	مجتمع البحث	حجم العينة	نسبة العينة إلى إجمالي المجتمع	الاستبيانات الغير الواردة		الاستبيانات المحللة	
				عدد	%	عدد	%
كلية الهندسة التقنية جنزور	100	60	%60	6	%10	54	%90



كلية الهندسة التقنية جنزور

شكل بياني رقم(1) يبين مجتمع البحث وحجم العينة والعينة المستخدمة في التحليل.

3.2.2 أداة الدراسة : تكونت أداة الدراسة من استمارة استبيان تضمنت " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين"، وشملت (20) عبارة، وقد تم التحقق من دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، وسوف نتعرض لكل من هذه الخطوات بشيء من التفصيل .

تم جمع العبارات التي ترتبط بالدراسة، وقسمت إلى معلومات عامة ومحاور كما يلي:

- معلومات عامة : الصفات الشخصية لعينة الدراسة.
- المحور الأول: الثقافة التنظيمية حيث ينقسم إلى بعدين
- البعد الأول : الأنماط السلوكية حيث اشتمل على " 5 فقرات "
- البعد الثاني : اللوائح والقوانين حيث اشتمل على " 6 فقرات "
- المحور الثاني : أداء العاملين (الإداء الوظيفي) حيث اشتمل " 9 فقرات "

وللخروج بنتائج علمية دقيقة لهذه الدراسة تم إعطاء الأوزان من (1 - 5) للإجابة على العبارات ، وهي: (غير موافق بشدة, غير موافق, محايد, موافق, موافق بشده) ، وترجم هذه التقديرات الوصفية إلى تقديرات رقمية على أساس تخصيص الأرقام (1),(2),(3),(4),(5) لكل منها على التوالي.

4.2.2 استخراج مقاييس الصدق والثبات للاستبيان :

وقبل عرض نتائج تحليل إجابات عينة البحث تم حساب المدى للإجابات، والوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات التريج ، وذلك على النحو التالي:

حيث إن المدى = الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة (أكبر قيمة - أصغر قيمة).

$$\text{المدى: } 4 = 5 - 1$$

$$\frac{\text{المدى (4)}}{\text{عدد الفئات (الدرجات) (5)}} = \text{طول الفترة}$$

$$0.88 = \frac{4}{5} = \text{طول الفترة}$$

وبعد ذلك تم إضافة طول الفترة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا لباقي الفترات حيث تكون الفرضية مقبولة بحسب المقاييس المبينة في الجدول رقم (4).

جدول رقم (2) يبين طول ومقياس الفترة

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موفق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5



إختبار فرضيات الدراسة والنتائج والتوصيات :

1.2.3 إختبار الصدق والثبات

معامل الفا

نسبة مقياس الفا

0.869

عينة الدراسة

54

يتضح من الجدول أن الباحث قام بعمل صدق وثبات الاستبيان وكانت النتائج إيجابية وتمثل (0.869) حيث أكدت النتائج أن قيمة الصدق والثبات تصلح لتمرير الأسئلة على الذين يقومون بتحديد أهمية دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين ولا ننصح بحذف فقرات من الاستبيان ؛ لأن العبارات متناسقة مع المحور وهذا واضح من إجمالي المقياس .

2.2.3 تحليل نتائج الدراسة :

المحور الأول : توزيع إجابات العينة على الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

ولوصف مستوى أهمية الثقافة التنظيمية فقد لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومحسوبة "t" للتحقق من معنوية الفقرات ومدى أهمية كل فقرة .

البعد الأول - الأنماط السلوكية :

جدول رقم (3) تحليل النتائج المتعلقة بالأنماط السلوكية

ت	العبارات	المتوسط المرجح	لانحراف المعياري	النتيجة
	يلتزم العاملون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها قوانين العمل داخل الكلية .	3.407	0.981	موافق
	تقدم الكلية لموظفيها البرامج التدريبية اللازمة من أجل أتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة.	2.796	1.088	محايد
	يسعى العاملون باستمرار نحو تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في إنجاز المهام الوظيفية .	3.240	0.909	محايد
	يتبع العاملون الأنماط السلوكية التي تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب .	3.166	0.946	محايد
	تساهم سلوكيات العاملين على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن الكلية .	3.351	0.914	محايد
الدرجة الكلية	3.192	0.734		محايد

ويلاحظ من خلال المتوسط الحسابي واختبار "t" الذي بلغ (1.928) وذات دلالة احصائية اقل من ($\alpha < 0.05$) وبذلك فإن إجابات المستجوبين كانت تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة حول كافة العبارات إيجابية بشكل متوسط أي (محايد) معد الفقرة الاولى كانت تشير "موفق" بحيث إن قيمة الوسط الحسابي هي (3.41) مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة حول هذه العبارة ايجابية ، وهذا واضح من خلال إجمالي المحور حيث كانت معظم الفقرات إيجابية. ومن الجدول يتبين أن النسبة المئوية بلغت 63% والذي تشير إلى درجة ما بين "محايد وموافق" في الإجابات من وجهة نظر عينة الدراسة على تلك العبارات. وبذلك يمكن القول أن أفراد العينة يتفقون على ان الانماط السلوكية تلعب دور مهم في زيادة فاعلية أداء العاملين داخل الكلية ، ومن الجدول نلاحظ أيضاً أن قيمة المتوسط الحسابي لأسئلة المتغير مجتمعة كانت جيدة حيث بلغت "3.192" وهي تقع ضمن الفترة (2.60 – 3.39) حسب المقياس المعتمد للدراسة ، كما أن قيمة الانحراف المعياري لأسئلة المتغير مجتمعة بلغت " 0.734" وهي نسبة منخفضة تدل على وجود نوع من الانسجام بين إجابات عينة الدراسة .

البعد الثاني : اللوائح والقوانين

ويتكون من (6) فقرات ، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات كما نرى في الجدول رقم (4)

جدول رقم (4) تحليل النتائج المتعلقة اللوائح والقوانين

ت	العبارات	المتوسط المرجح	لانحراف لمعياري	النتيجة
	توفر الأنظمة والقوانين الساندة ضمانة لحقوق العاملين	3.75	0.867	موافق
	يتم إنجاز البرامج والخطط طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها .	3.40	1.037	موافق
	تسهم الأنظمة والقوانين المعمول بها في الكلية في تحقيق معدلات العمل المطلوبة	3.51	1.110	موافق
	يوجد التزام واضح من قبل العاملين على تطبيق ما تنص عليه القوانين	3.31	1.060	محايد
	هناك فهم ودرابة لدى العاملين بطبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الكلية	3.44	1.040	موافق
	توفر القوانين الساندة ضمانة لحقوق العاملين	3.87	0.932	موافق
	الدرجة الكلية	3.55	0.706	موافق

قيمة " t " الجدولية عند مستوى (0.05) (5.74).



ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المستجوبين كانت تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة حول كافة العبارات إيجابية ما عدا عبارة رقم 4 حيث إن قيمة الوسط الحسابي هي (3.31) مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة حول هذه العبارة محايد حسب المقاييس ، وهذا واضح من خلال إجمالي البعد حيث كانت معظم فقراته بـ "موافق". ومن الجدول يتبين أن النسبة المئوية بلغت 71% والذي تشير إلى درجة "موافق" في الإجابات من وجهة نظر عينة البحث على تلك العبارات. وبذلك يمكن القول أن أفراد العينة يتفقون على أن اللوائح والقوانين مهمة في تحسين أداء العاملين، ومن الجدول نلاحظ أيضاً أن قيمة المتوسط الحسابي لأسئلة المتغير مجتمعة كانت جيدة حيث بلغت "3.55" وهي تقع ضمن الفترة (3.41 – 4.20) حسب المقياس المعتمد للبحث ، كما أن قيمة الانحراف المعياري لأسئلة المتغير مجتمعة بلغت "0.706" وهي نسبة منخفضة تدل على وجود انسجام واضح بين إجابات عينة البحث .

المحور الثاني – أداء العاملين :

سوف يتم تحليل فقرات المحور " الأداء الوظيفي " الذي يتكون من (9) فقرة استجاب لها أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والتقدير لكل فقرة من فقرات المجال، وفيما يلي تحليل نتائج المحور بشكل منفصل في الجدول رقم (5)

العبارة	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط لمرجح
يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	محايد	1.292	3.37
تقوم كلية بدورات تدريبية للعاملين لمساعدتهم على إنجاز المهام بمهارة والكفاءة المطلوبة	محايد	1.294	3.20
تسهم المعتقدات السائدة لدى العاملين في الكلية في تحسين الأداء الوظيفي	محايد	1.00	3.30
تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في الكلية على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية	محايد	1.170	3.30
تمنح الكلية مكافآت وحوافز للعاملين المبدعين في العمل	محايد	1.222	3.30
تسهم الأنظمة والقوانين المعتمدة في الكلية في تطوير الأداء	محايد	1.030	3.35
أقبل بما يقوم به رئيسي المباشر من إجراءات إدارية وتنظيمية وأتقبل النقد	موافق	1.020	3.75
لدي الرغبة في الإسهام والتعاون مع زملائي في أداء عملي	موافق	0.699	3.96
لدي القدرة على أداء وظيفتي بأقل قدر من الإشراف .	موافق	0.603	4.11
الدرجة الكلية	موافق	0.60	3.6

قيمة " t " الجدولية عند مستوى (0.05) (□□□□) (6.22).

يتبين من الجدول (5) بأن جميع الفقرات كان مستوى الموافقة عليها حسب تصورات أفراد العينة بـ موافق وهذا واضح من إجمالي المحور الذي بلغ "3.52" وبينما قدر الانحراف المعياري للمحور(0.609) والذي يشير إلى تمركز إجابات أفراد العينة تحت الدراسة ، ما عدا عبارات التالية "1,2,3,4,5,6" حيث إن أفراد العينة تحت الدراسة قد احتفظوا برأيهم على تلك الفقرات بـ "محايد" وفق الجدول المبين تحت رقم (5) ، وكانت أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة " لذي القدرة على أداء وظيفتي بأقل قدر من الإشراف " وبذلك يمكن القول إن أفراد العينة يتفقون على أهمية الأداء الوظيفي ، ومن الجدول نلاحظ أيضاً أن قيمة المتوسط الحسابي لأسئلة المتغير مجتمعة كانت جيدة وهي تقع ضمن الفترة (3.40 – 4.19) حسب المقياس المعتمد للدراسة ، وهي تدل على وجود انسجام واضح بين إجابات عينة الدراسة ، مما يدل على أهمية الاداء الوظيفي ، وأنه يلعب دوراً مهماً في تشجيع العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم ، عن طريق خلق ثقافة تتسم بروح العمل والمشاركة بين جميع العاملين بالمنظمة.

3.2.3 اختبار فرضيات الدراسة:

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون كما يلي :

الفرضية الرئيسية :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بكلية الهندسة التقنية جنزور .

ومن أجل اختبار العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل سوف يتم القيام بتحليل معامل الارتباط بيرسون كما يلي :

1. الفرضية الفرعية الأولى:

و لاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من العلاقة بين الرقابة الذاتية مع الأداء الوظيفي كما يلي :

يبين الجدول (6) قيمة معامل الارتباط بين الأنماط السلوكية السائدة وأداء العاملين داخل كلية الهندسة التقنية جنزور ، حيث بين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بقيمة بلغت (*0.343) وهي دالة عند مستوى أقل من(0.05) وبهذا يوجد علاقة ارتباط .



جدول رقم (6) مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقات بين الرقابة الذاتية مع الأداء الوظيفي.

المتغيرات	الفاعلية
الانماط السلوكية	0.343* Sig=0.011 N=54

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الأولى , وعليه ترفض الفرضية العدمية , والتي تنص على :

هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية وأداء العاملين في كلية الهندسة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)

هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة والقوانين السائدة مع الأداء العاملين في كلية الهندسة جنزور

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ، ويكون التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 كما هو موضح في الجدول الموالي :

جدول رقم (7) مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقات بين الأنظمة والقوانين السائدة مع الأداء العاملين .

المتغيرات	الفاعلية
الأنظمة والقوانين السائدة	0.602** Sig=0.000 N=54

يكون التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه ، وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين الأنظمة والقوانين السائدة مع الأداء العاملين ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.602^{**}) عند مستوى دلالة 0.05 ، كما بلغت درجة المعنوية (sig) "0.000" وهي أقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية وبالتالي يتم قبولها .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة والقوانين السائدة مع أداء العاملين في كلية الهندسة.

اختبار الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بكلية الهندسة التقنية جنزور، و لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ، ويكون التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 كما هو موضح في الجدول الموالي :

جدول رقم (8) مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقات بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

المتغيرات	الفاعلية
الثقافة التنظيمية	0.547** Sig=0.000 N=54

يتبين من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون "0.547" على أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين الثقافة التنظيمية (x) وأداء العاملين (y)، وتبين قيمة معنوية معامل الارتباط ($sig\ 0.000 < 0.05$) أن الارتباط بين الظاهرتين معنوي عند مستوى دلالة 0.05.

ملاحظة : يمكن التحقق من معنوية معامل الارتباط ، إما عن طريق قيمة sig ، أو عن طريق النظر إلى النجمات الموجودة بجانب قيمة معامل الارتباط ، ففي العينة التي تحت الدراسة نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط كتبت وبجانبها نجمتين "0.547**" ، وهذا يدل على أن معامل الارتباط معنوي بدرجة عالية (0.99) ، وبالتالي يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين .

النتائج :

1- للأنماط السلوكية دور مهم في زيادة فاعلية أداء العاملين ، حيث يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين الأنماط السلوكية وأداء العاملين عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

2- يوجد لدى العاملين القدرة علي أداء وظائفهم بأقل قدر من الإشراف ، ويتضح ذلك من خلال علاقة ارتباط ذات دلالة بين الأنظمة والقوانين السائدة مع أداء العاملين عند مستوى دلالة أقل من (0.05).



3- أظهرت النتائج أن للثقافة التنظيمية دور كبير في تحسين أداء العاملين ، حيث توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

4- توافق عينة الدراسة على الأنماط السلوكية بنسبة 63% إلا أن الإجابات كانت معظمها بـ "محايد" .

5- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في التأثير على الأفراد ، وتوجيه سلوكهم ، والرفع من مستوى أدائهم.

التوصيات :

1- إيضاح مفهوم الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، من خلال اللقاءات والاجتماعات ، والبرامج التدريبية ، وورش العمل التي توضح ذلك .

2- تهيئة بيئة مناسبة بالكلية للموظفين حتى يكون هناك روح التعاون والتنسيق بين الموظفين مما ينتج عنها الثقة المتبادلة بين الموظفين ، فيعكس إيجاباً على الفرد والمنظمة .

3- تحديد نقاط القوة لعناصر الثقافة التنظيمية (النظم والقوانين ، الأنماط السلوكية) ، وتعزيزها ، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها .

4- دفع العاملين إلى طرح أفكار إبداعية من خلال خلق أجواء مناسبة لهم .

الهوامش :

1- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان، دار وائل، 2006، ص : 150 .
2- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، عمان، 2002، ص309.

3- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ص327.

4- احمد صقر عاشور: السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1990، ص25.

5- بلال خلف السكارنه، الإبداع الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص331.

6- العميان ، 2002م مرجع سابق (ص309).

- 7- الشيخ سوسن، أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي، المجلة العلمية لكلية التجارة، ع22، 1995، ص17.
- 8- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007، ص412.
- 9- أبوبكر مصطفى محمود، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص46.
- 10- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الافراد وأثرها علي فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2008، ص47.
- 11- المدهون، الجزراوي ابراهيم، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وادارياً للعاملين والجمهور، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص397.
- 12- محمود العميان، 2002م مرجع سابق (ص313).
- O'Reilly & Chatman, 1996:160, in J. Sorensen, "The Strength of corporat culture and reliability of firm performance", op. cit. p 2
- 14- المدهون، الجزراوي، 1995م مرجع سابق (ص339).
- 15- المدهون، الجزراوي، 1995م مرجع سابق (ص400).
- 16- محمود العميان، 2002م مرجع سابق (ص313).
- 17- محمود العميان، 2002م مرجع سابق (ص317).
- 18- عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية، 2001، ص21.
- 19- حريم، 2003م مرجع سابق (ص340).
- 20- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الاردن، 2007، ص485.
- 21- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص28.
- 22- البرنوطي، 2007م مرجع سابق (ص487).
- 23- البرنوطي، 2007م مرجع سابق (ص377).
- 24- عبد الفتاح محمد يوسف مقرض، "علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بعينة من شركات هيئة قناة السويس"، افاق جديدة، جامعة المنوفية، كلية التجارة، السنة (9)، العدد (1) 1، 1997، ص13.
- 25- المبيضين محمد، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2001، ص42.
- 26- أحمد عاشور، 1990م مرجع سابق (ص25).
- 27- ماريون أي هاينز: إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسي وآخرون (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988، ص273).