



جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

قسم الإدارة

دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي

"دراسة ميدانية على مديري المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي"

إعداد :

نسرين حسن الزوي

بكالوريوس إدارة - كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي - ربيع 2006

إشراف:

د. عبدالقادر انويجي البدري

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة "الماجستير" في

الإدارة بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

ربيع 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اِقْرَأْ
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الآيات (1-5) من سورة العلق

الإهداء

إلى أبي مثلي الأعلى يرحمه الله (تقديراً ووفاءً)

إلى أُمي الغالية يحفظها الله (طاعة وإحساناً)

إلى زوجي وأبنائي يراعهم الله (حُباً وإعزازاً)

إلى إخوتي يوفقهم الله (مودعةً ورحمةً)

إلى أهلي وأصدقائي جميعاً

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على خاتم المرسلين وآله وصحبه والتابعين ، فإن الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني في إنجاز هذا الدراسة ...

أقدم جزيل الشكر والتقدير للدكتور الفاضل / عبد القادر أنويجي البدري الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة ، وعلى ما بذله من جهد ووقت في المتابعة والتوضيح والتوجيه مما دفع بهذه الرسالة إلى النور .

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان لعضوي لجنة المناقشة الدكتور الفاضل / عبد الجليل آدم المنصوري و الدكتور الفاضل / سليمان محمد مرجان ، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة ولدورهم الكبير في إثراء واغناء هذه الرسالة من علمهم وخبرتهم .

وأشكر كل أستاذ علمي وكل طالب رافقني خلال مسيرتي الجامعية ، و جميع أفراد أسرتي وأصدقائي لدعمهم وتشجيعهم لي .

كما لايفوتني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري للمديرين العاملين بالمنظمات الصناعية بمدينة بنغازي الذين تكرموا بملء استمارات الاستبيان التي استخدمت في إعداد هذه الدراسة .

الباقية

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية	أ
	الإهداء	ب
	شكر وتقدير	ج
	قائمة المحتويات	د
	قائمة الجداول	ز
	قائمة الأشكال	ط
	ملخص الدراسة	ي
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1.1	مقدمة	2
2.1	الدراسات السابقة	3
3.1	مشكلة الدراسة	7
4.1	أهداف الدراسة	8
5.1	نموذج الدراسة	8
6.1	فرضيات الدراسة	10
7.1	أهمية الدراسة	10
8.1	منهجية الدراسة	11
9.1	مجتمع الدراسة	11

12	جوانب الدراسة	10.1
12	
	حدود الدراسة	11.1
	
	الفصل الثاني : الإطار النظري	2
14	المبحث الأول : ماهية ثقافة المنظمة	1.2
14	تمهيد	1.1.2
14	المفهوم العام للثقافة	2.1.2
15	خصائص الثقافة	3.1.2
	الترقيم	الموضوع
16	مفهوم الثقافة التنظيمية	4.1.2
	
18	خصائص الثقافة التنظيمية	5.1.2
19	مكونات الثقافة التنظيمية	6.1.2
22	الوظائف الأساسية لثقافة المنظمة	7.1.2
23	أنواع الثقافة التنظيمية	8.1.2
25	الأنماط الثقافية للمنظمات	9.1.2
28	تطور ثقافة المنظمة	10.1.2
	
30	دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي	11.1.2
	
32	المبحث الثاني : فاعلية الأداء الوظيفي	2.2
32	تمهيد	1.2.2
32	مفهوم الأداء الوظيفي	2.2.2
	
33	محددات الأداء الوظيفي	3.2.2

35	العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي	4.2.2
	
36	تقييم الأداء الوظيفي	5.2.2
36	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	6.2.2
	
38	مفهوم فاعلية الأداء الوظيفي	7.2.2
39	مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي	8.2.2
	
41	العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي	9.2.2
	
	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	3
44	المبحث الأول : الدراسة الاستطلاعية	1.3
	
44	تمهيد	1.1.3
44	مجتمع وحدود الدراسة	2.1.3
	
44	حجم العينة الاستطلاعية	3.1.3
46	المقياس المستخدم /استمارة الاستبيان	4.1.3
	
	الترقيم	الموضوع
	الصفحة	
47	توزيع استمارات العينة الاستطلاعية	5.1.3
	
47	ثبات وصدق مقياس الدراسة	6.1.3
	
50	المبحث الثاني : الدراسة الرئيسية	2.3
	
50	تمهيد	1.2.3

50 أسلوب تحليل البيانات	2.2.3
51	وصف عينة الدراسة	3.2.3
.....		
52	تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة	4.2.3
.....		
58 التحليلات الوصفية لثقافة المنظمة	5.2.3
58	التحليل الوصفي لبعدها (متغير) القدرة على التكيف	1.5.2.3
.....		
59 التحليل الوصفي لبعدها (متغير) العمل الجماعي	2.5.2.3
61	التحليل الوصفي لبعدها (متغير) الإبداع والابتكار	3.5.2.3
.....		
63	التحليل الوصفي لبعدها (متغير) الصورة الذهنية	4.5.2.3
.....		
65	التحليل الوصفي لبعدها (متغير) الرقابة على الأداء	5.5.2.3
.....		
67	التحليلات الوصفية للأبعاد (المتغيرات) الرئيسية الخمسة لثقافة المنظمة...	6.5.2.3
68 التحليلات الوصفية لفاعلية الأداء الوظيفي	6.2.3
70	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة	3.3
.....		
70	اختبار أثر الثقافة التنظيمية على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي	1.3.3
.....		
75	اختبار أثر المتغيرات الديمغرافية على الثقافة التنظيمية السائدة	2.3.3
.....		
86	اختبار أثر المتغيرات الديمغرافية على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي	3.3.3
.....		
4 الفصل الرابع : النتائج والتوصيات		
91 تمهيد	1.4
91	نتائج الدراسة	2.4
.....		

92	التوصيات	3.4
93	توصيات بمقترحات جديدة	4.4

95 قائمة المراجع

الملاحق

ملحق (1) رسالة إرفاق استمارة الاستبيان

ملحق (2) استمارة الاستبيان

ملحق (3) ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	مجتمع الدراسة	(1.1)
38 بعض الاختلافات الأساسية في عملية تقييم الأداء بين الولايات المتحدة واليابان	(1-2)
45 توزيع المديرين بالمنظمات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية	(1.3)
46 عبارات المقياس الايجابية وتوزيع الدرجات عليها	(2.3)
48 معاملات ثبات مقاييس الدراسة	(3.3)
49 معاملات ثبات صدق مقاييس الدراسة	(4.3)
51 عدد المديرين المستهدفين بالدراسة في كل منظمة	(5.3)
52 اعداد الاستثمارات المستلمة والصالحة للتحليل	(6.3)
53 التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة حسب نوع الجنس	(7.3)

- 54 التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة حسب الفئات العمرية (8.3)
.....
- 55 التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي (9.3)
.....
- 56 التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة (10.3)
.....
- 57 التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي (11.3)
.....
- 58 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لثقافة المنظمة التي تتسم بالقدرة على التكيف (12.3)
.....
- 60 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل (13.3)
.....
- 62 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لثقافة المنظمة التي تتسم بالإبداع والابتكار (14.3)
.....
- 64 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لثقافة المنظمة التي تتسم بالصورة الذهنية (15.3)
.....
- 66 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لثقافة المنظمة التي تتسم بالرقابة على الأداء (16.3)
.....
- 68 نتائج التحليلات الوصفية للأبعاد (المتغيرات) الرئيسية لثقافة المنظمة (17.3)
.....
- 69 نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بفاعلية الأداء الوظيفي (18.3)
.....
- 70 تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية الأداء الوظيفي على أبعاد الثقافة التنظيمية (19.3)
- 71 تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية الأداء الوظيفي على القدرة على التكيف (20.3)
.....

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(21.3)	تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية الأداء الوظيفي على الإبداع والابتكار.....	72
(22.3)	تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية الأداء الوظيفي على الصورة الذهنية.....	72
(23.3)	تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية الأداء الوظيفي على جماعية العمل	73
(24.3)	تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية الأداء الوظيفي على الرقابة على الأداء.....	74
(25.3)	نتائج اختبار T ابعاد الثقافة التنظيمية باختلاف الجنس	75
(26.3)	نتائج تحليل التباين للقدرة على التكيف باختلاف المتغيرات الديموغرافية..... (السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي)	77
(27.3)	نتائج تحليل التباين للإبداع والابتكار باختلاف المتغيرات الديموغرافية..... (السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي)	79
(28.3)	نتائج تحليل التباين للصورة الذهنية باختلاف المتغيرات الديموغرافية..... (السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي)	81
(29.3)	نتائج تحليل التباين لجماعية العمل باختلاف المتغيرات الديموغرافية..... (السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي)	83
(30.3)	نتائج تحليل التباين للرقابة على الأداء باختلاف المتغيرات الديموغرافية..... (السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي)	85
(21.3)	نتائج اختبارات T لفاعلية الأداء الوظيفي باختلاف الجنس.....	87
(32.3)	نتائج تحليل التباين لفاعلية الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات	88

الديموغرافية.....

(السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	النموذج المفاهيمي للدراسة	(1.1)
18	المضامين الأساسية لثقافة المنظمة	(1.2)
22	مكونات الثقافة التنظيمية	(2.2)
23	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	(3.2)
27	أنماط الثقافة التنظيمية	(4.2)
29	خطوات إبتكار ثقافة المنظمة	(5.2)
34	عناصر الأداء	(6.2)
35	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي	(7.2)
37	مراحل عملية تقييم الأداء	(8.2)
39	مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي	(9.2)

- 53 التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب الجنس (1.3)
.....
- 54 التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب فئة العمر (2.3)
.....
- 55 التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي (3.3)
.....
- 56 التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة (4.3)
.....
- 57 التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي (5.3)
.....

ملخص الدراسة

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري ، حيث تساعد في تهيئة المناخ التنظيمي المناسب ، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال ، ونظراً لأهمية هذا الموضوع وارتباطه المباشر بسلوكيات الأفراد ومدى ارتباطهم بمنظماتهم ، فإن مشكلة الدراسة تكمن في معرفة واقع دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي للمديرين بالمنظمات الصناعية بمدينة بنغازي .

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في مستوى الإدارات (العليا، الوسطى،الإشرافية) في المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي ، والبالغ عددهم (128) مديراً . جمعت البيانات الميدانية لهذه الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان ، التي وزعت على جميع أفراد المجتمع (حصر شامل) ، وبعد توزيع (128) استمارة استبيان على مجتمع الدراسة تم استرجاع (110) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي .

ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها ، استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ، كما تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي للمديرين .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- 1- إن غالبية المديرين العاملين بالمنظمات قيد الدراسة هم من الذكور ، و أن معظم المديرين لديهم مؤهلات علمية عالية جامعية وما فوق ، و كانت سنوات الخبرة في المنظمات التي يعملون بها أكثر من (15 سنة) .
- 2- هناك مستوى مرتفعاً من الثقافة التنظيمية لدى المديرين في مستوى الإدارات (العليا، الوسطى،الإشرافية) بالمنظمات قيد الدراسة .
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القدرة على التكيف ، جماعية العمل ،الإبداع والابتكار ، الصورة الذهنية ، والرقابة على الأداء) وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي للمديرين في المنظمات قيد الدراسة .

- وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة ، يمكن اقتراح التوصيات الآتية :
- 1- ضرورة التعامل مع الثقافة التنظيمية على أنها حقيقة موجودة في منظماتنا ولا يمكن تجاهلها ، وذلك من خلال التطوير والتحديث المستمر للعناصر التي تشكل ثقافة المنظمة وهذه العناصر هي (القدرة على التكيف ، جماعية العمل ، الإبداع والابتكار ، الصورة الذهنية ، الرقابة على الأداء) .
 - 2- الإعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات المتراكمة لدى المديرين والابتعاد عن إعتبار العامل آلة (النظرة التaylorية) والسماح له بالإفصاح عن أفكاره وتوفير فرص الإبداع له .
 - 3- يجب إقامة دورات تدريبية للمديرين بجميع المستويات لمواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية ، وكذلك لإكسابهم مهارة التشخيص وتقييم الثقافة السائدة بالمنظمة لمعرفة درجة تأثيرها على سلوك العاملين مما يترتب عليه تحسين كفاءة وفاعلية أدائهم الوظيفي .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة :

تُعد الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على الأداء ، فهي حصيلة تراث المجتمعات التي تحدد اتجاهات أفرادها نحو العمل والإنتاج ، بل إن الثقافة التنظيمية تتداخل في مجالات النشاط الإنساني كافة ، من خلال تحديد أساليب التعامل مع مختلف المواقف في ضوء ما توفره من مرونة أو جمود حسب نمط الثقافة التقليدية السائدة .

لذلك لا تسعى المنظمات إلى تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين ، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط ، بل أيضاً لتنمية وتطوير وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة ، وتؤثر على سلوكيات العاملين وإنتاجهم ، بما يخدم أهداف المنظمات وتطلعاتها ، لما للثقافة التنظيمية من أثر فعال في تشكيل سلوكيات العاملين بالمنظمات وعاداتهم واتجاهاتهم بما ينعكس إيجاباً على مستويات ومعدلات أدائهم .

لذا ، حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة ، نظراً لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفاعلية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين ، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية . ومما يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة هو ما يعتبره الكثير من الباحثين بأنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ، حيث تربط بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات ، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الأداء والخدمة ، وتحقيق الميزة التنافسية ، والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة .

وتقوم الثقافة التنظيمية بدور الرقابة على نوعية القيم والقواعد السلوكية السائدة في المنظمة ، وتسهم في تحديد تصرفات أعضاء المنظمة من خلال إرساء ودعم روح المبادرة والابتكار وحرية التصرف بدرجة ما ، والعمل على غرس قيم وثوابت تُحرض على الشورى والمشاركة قبل اتخاذ القرارات المهمة ، بهدف زيادة فاعليتهم وتحسين مستوى أدائهم .

2.1 الدراسات السابقة :

أسفرت جهود الباحثين عن وجود العديد من الدراسات السابقة في مجال الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ، ستعرض هذه الدراسة بعضاً من هذه الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر كما يلي :

دراسة (الخواص ،2002) و المقدمة بعنوان :

"مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الإدارة الحكومية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"

"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة ، والقيام بدراسة ميدانية على عينة من الإداريين العاملين بالقطاع الحكومي في القاهرة .

وأظهرت نتائج الدراسة عن أن الثقافة التنظيمية السائدة تتصف بدرجة متوسطة من الملاءمة لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة (TQM)، على الرغم من وجود تباين في مكونات الثقافة التنظيمية (مجالاتها) في مستوى الملاءمة، حيث لا يمكن من خلال النمط البيروقراطي السائد في المنظمات المدروسة ضمان نجاح تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة ، وتتجلى هذه المجالات في : (التزام الإدارة العليا بالجودة ، المشاركة والتمكين ، التدريب ، تحفيز العاملين وتكريم الإبداع ، العمل الجماعي ، التركيز على العملاء ، التخطيط الاستراتيجي للجودة ، إدراك أهمية الوقت ، الإدارة بالتفويض) .

دراسة (Jennifer Mersman , 2002) و المقدمة بعنوان :

" استكشاف العلاقات القائمة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي والربحية في المنظمات "

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات القائمة بين الثقافة التنظيمية وبنائها المكون من ثلاثة أبعاد رئيسية وهي ؛ التوجه بالعملاء و التوجه بالعاملين و التوجه بالربحية ، وبين الأداء التنظيمي والربحية في المنظمات ، حيث وجدت وفق هذه الدراسة مستويات للثقافة التنظيمية القائمة على التوجه بالعملاء والعاملين ، هما مستوى السلوكيات والتطبيقات ، ومستوى القيم والمعتقدات . وهذه هي الإضافة التي توصلت إليها هذه الدراسة التي طبقت على أحد البنوك العامة في ولاية كاليفورنيا

بفروعه السبعة ، وكان عدد المستجيبين (70) شخصا . وأيضاً قامت الدراسة بفحص أولوية الاهتمام سواء بالعاملين أو بالعملاء أيهما الأول ، ثم دراسة علاقتها بالربحية والاداء التنظيمي ، وقياس هذه الأولويات كتقافات مرتبطة بالأداء . وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الأبعاد الثقافية والأداء التنظيمي والربحية ، ودلت على ضرورة الاهتمام والتركيز على العملاء بالدرجة الأولى .

دراسة (الهيبي ، 2004) و المقدمة بعنوان :

"تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر (القيم الثقافية الفردية) و (القيم الثقافية التنظيمية) في الأداء المدرك لدى العمالة الوطنية - الأردنية - والعمالة الأجنبية الصينية وإلى معرفة أولويات القيم ومستوى الفروق فيما بينها لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين الأردنيين والصينيين ، وبلغت عينة الدراسة (793) مفردة .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك تأثيراً للمتغيرات المستقلة (القيم الثقافية الفردية) و(القيم الثقافية التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الفردي) ولكن مستوى هذه التأثيرات يتفاوت بين العمالة الوطنية والعمالة الصينية ، كما أن هناك فروقا إحصائية بين أولويات القيم لدى العاملة الوطنية والصينية .

دراسة (Lok & Crawford, 2004) و المقدمة بعنوان :

" أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المديرين من هونج كونج وأستراليا ، وقد بلغ حجم العينة 317 مديراً، 21 من هونج كونج، 118 من أستراليا من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك .

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين، وأظهرت أيضاً الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الأسترالية، وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار ، كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية علي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

دراسة (قاري ، 2005) و المقدمة بعنوان :

" المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المحاور الأساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة في إحساس الفرد بأهميته التنظيمية ورغبة الفرد في ترتيب أولويات العمل، والرؤية التنظيمية الواضحة، والالتزام التنظيمي وإحساس الفرد بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء في المنظمات العامة بمدينة جدة، بغرض الوصول إلى نتائج تفيد في وضع توصيات تسهم في معالجة بعض نقاط ضعف الأداء في المنظمات العامة.

وقد تم اختيار (4) منظمات كمجتمع لهذه الدراسة، وقد أوضحت الدراسة أن الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي على مستوى كفاءة الأداء، وذلك من خلال آراء العاملين في هذه المنظمات . إضافة إلى ذلك ، كشفت الدراسة عن وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي ووضوح الرؤية التنظيمية، وأهمية دور الفرد في المنظمة وقيام الأفراد بترتيب أعمالهم حسب الأولوية، وتشجيع من الإدارة في كل منظمة ، يساعد في رفع مستوى كفاءة الأداء بالمنظمات، وتوصف المنظمة التي يسود فيها ذلك بأنها ذات ثقافة تنظيمية إيجابية.

دراسة (لطويش، 2006) و المقدمة بعنوان :

" علاقة ثقافة المنظمة بالفاعلية التنظيمية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة السائدة في المنظمات الصناعية الليبية بمدينة بنغازي والفاعلية التنظيمية وكان كان يتضمن المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة التنفيذية) والتي بلغ عدد العينة (135) مديرا ، و التعرف على ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل والقدرة على التكيف والابتكار وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية وايضاً الكشف عن المعوقات الأساسية في بيئة العمل .

وأظهرت نتائج الدراسة أن متوسط ثقافة المنظمة التي تنتم بجماعية العمل والقدرة على التكيف والابتكار أكبر من المتوسط العام للدراسة ، بينما متوسط الفاعلية التنظيمية فهو أقل من المتوسط العام للدراسة . كما توصلت الدراسة أيضا لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

(0.05) ما بين ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل والقدرة علي التكيف والابتكار وبين الفاعلية التنظيمية .

دراسة (الشطشاط، 2008) و المقدمة بعنوان :

" أثر ثقافة المنظمة على بناء المعرفة التنظيمية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة في فروع المصارف التجارية الليبية العامة الواقعة في نطاق مدينة بنغازي والتي كان عددها (38) فرعاً ، على تبادل الموارد المعرفية بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف ، وذلك نظراً لاهمية المعرفة في نجاح المنظمات واحتفاظها بمركز تنافسي جيد .

واظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تبادل الموارد المعرفية في فروع المصارف التجارية الليبية العامة الواقعة في نطاق مدينة بنغازي كان أعلى من المتوسط بقليل . كما أشارت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة تؤثر جوهرياً في مستوى تبادل الموارد المعرفية وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية ، وأن كل بعد من أبعاد ثقافة المنظمة يؤثر على مستوى تبادل الموارد ولكن بدرجات متفاوتة . كما تبين أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين يختلف باختلاف السن والجنس والمستوى التعليمي ، ولا يتأثر بالمتغيرات الشخصية (الديموغرافية) الأخرى وهي سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي .

دراسة (عكاشة ، 2008) والمقدمة بعنوان :

" أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية "PalTel" وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي . وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (312) موظفاً بنسبة 20% من مجتمع الدارسة المكون من (1561) موظفاً .

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية ، القيم التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء

الوظيفي، وأن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة .

وباستعراض الدراسات السابقة نُخلص إلى :

§ تتفق الدراسات السابقة في مجملها على أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة القيم والمعايير التي تحكم سلوك العاملين في منظمات الأعمال .

§ أن هناك مجموعة من الدراسات تركز على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة ، وذلك بما توفره ثقافة المنظمة من معتقدات وقيم وغير ذلك من محددات سلوكية ، لها تأثير بالغ الأهمية على فاعلية وكفاءة الأداء في المنظمات، والذي يظهر عند الممارسة الإدارية ، وما يتوفر لدى العاملين من إدراك لماهية المطلوب منهم .

§ أنه بالرغم من توافر بعض الدراسات التي تناولت موضوع ثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، إلا أنها تمت في بيئة مغايرة للبيئة اللببية ، مما شجع الباحثة على القيام بها ، وأيضاً اختلاف مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على فاعلية أداء المنظمات الصناعية .

3.1 مشكلة الدراسة :

تُكسب الثقافة التنظيمية المنظمات خصائص تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل . وبالتالي ، فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة . ويتطلب تحسين أداء العاملين في المنظمات بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة تسمح بإجراء تغييرات إيجابية في أساليب مواجهة المشكلات ، والتقليل من مقاومة التغيير ، وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تحسن الأداء .

من هذا المنطلق ، و من خلال العرض الموجز لبعض الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية والأداء والعوامل المتأثرة بهما مثل النمط القيادي ، الالتزام الوظيفي، الفاعلية التنظيمية ، المعرفة التنظيمية والرضا الوظيفي و التي تبين اتفاق الباحثين على أهمية الثقافة السائدة في المنظمات ، ولكن لم يتم التطرق للعوامل التي تسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية تزيد من فاعلية الأداء الوظيفي في المنظمات الصناعية اللببية ، بالإضافة إلى النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة

الاستطلاعية والتي أوضحت أن هناك عدم وضوح في أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية والقيم والأعراف والتقاليد الإدارية بالمنظمات محل الدراسة ، وأيضا سيادة القيم التقليدية لدى العاملين والتي ترجع بدورها للخوف من التغيير ومقاومته ، وهي ما تتنافى مع المبادأة في الإبداع والابتكار في العمل ، وأن هناك إنخفاضا في الأداء من حيث معرفة الموظفين بالمهام المطلوبة و الالتزام بالعمل مما يأنثر في جودة الأداء . وهذا يدل على غياب الوعي وإدراك المديرين لأهمية دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأهداف المختلفة ومنها زيادة الأداء الوظيفي .

ومن خلال ذلك اهتمت الباحثة بدراسة الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات الصناعية الليبية ، وذلك لعدم تناول هذا الموضوع من قبل - على حد علم الباحثة - بالرغم من توافر بعض الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والأداء ، ومن ثم فقد تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

§ هل للثقافة التنظيمية دور في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا و الوسطى والإشرافية بالمنظمات الصناعية الليبية ؟

4.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على دور الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القدرة على التكيف -الإبداع و الابتكار- الصورة الذهنية للمنظمة - جماعية العمل - الرقابة على الأداء ومعرفة إذا كانت هناك دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات و زيادة فاعلية الأداء الوظيفي.
- 2- تحديد الأهمية النسبية لمكونات الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الصناعية محل الدراسة.
- 3- التعرف على اتجاهات كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية تجاه الثقافة التنظيمية السائدة وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي بالنسبة لكل مستوى إداري في المنظمة .
- 4- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات قد تساهم في تفعيل الدور الإيجابي للثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات محل الدراسة ، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء الوظيفي وتحقيق أهدافها .

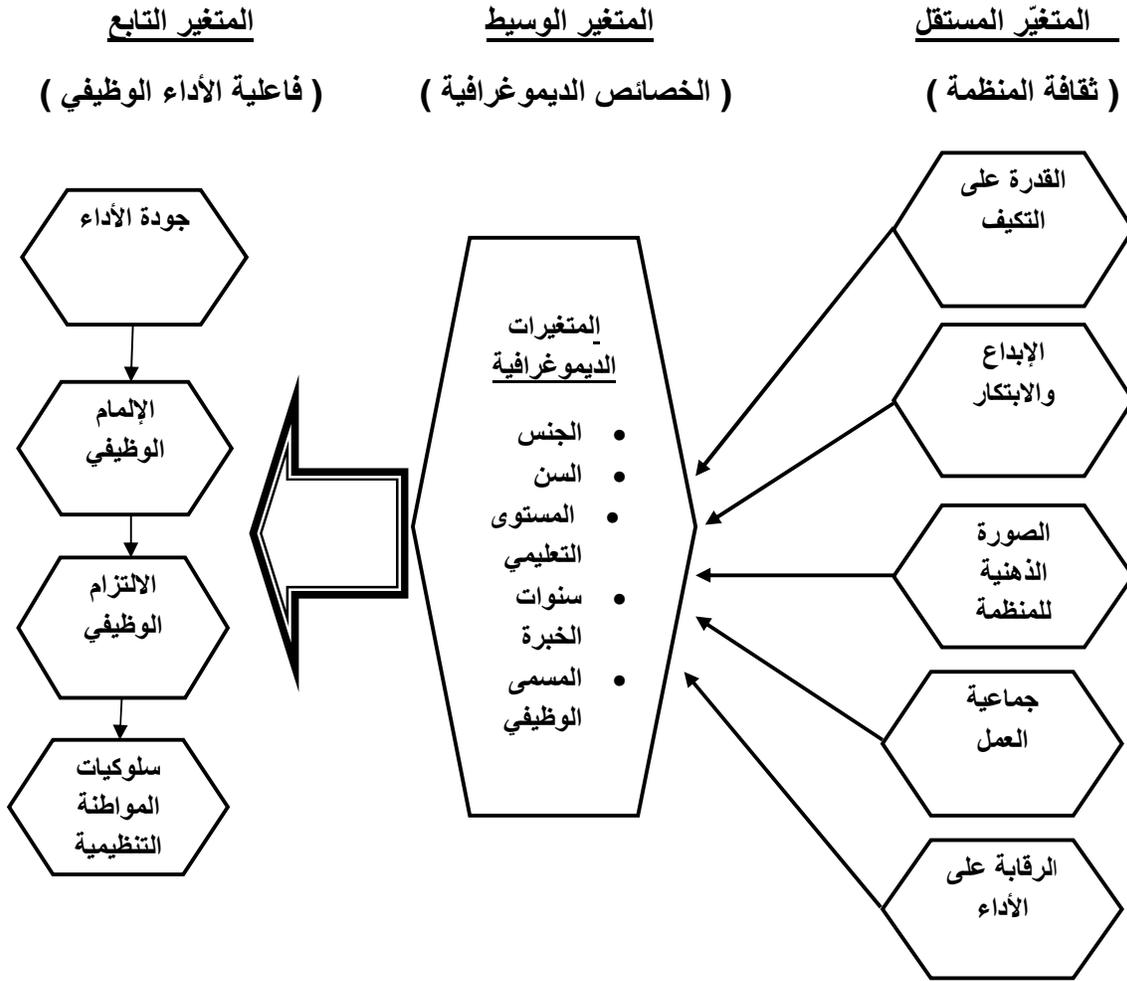
5.1 نموذج الدراسة :

في ضوء مراجعة بعض الدراسات التي تناولت موضوع ثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي تم وضع نموذج افتراضي للدراسة وهو يبين المتغيرات ومكوناتها التي سيتم دراستها كما في الشكل (1-1) وهو يتضمن المتغيرات التالية :

المتغير المستقل: ثقافة المنظمة ، وتشمل (القدرة على التكيف - الإبداع و الابتكار - الصورة الذهنية للمنظمة - جماعية العمل - الرقابة على الأداء) .

المتغير الوسيط: ويشتمل على الخصائص الديموغرافية للعاملين .

المتغير التابع: فاعلية الأداء الوظيفي ، وتشمل (جودة الأداء - الإلمام الوظيفي - الالتزام الوظيفي - سلوكيات المواطنة)



شكل (1-1)

(النموذج المفاهيمي للدراسة)

المصدر : من تنسيق الباحثة .

6.1 فرضيات الدراسة :

بناء على النموذج المقترح في الشكل (1-1) صيغت الفرضيات التالية التي تسعى الدراسة إلى اختبارها والتحقيق من مدى صحتها إحصائيا :

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي .

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بخاصية القدرة على التكيف على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي .

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بخاصية الإبداع والإبتكار على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بخاصية الصورة الذهنية للمنظمة على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي .

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بخاصية جماعية العمل على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي .

الفرضية الفرعية الخامسة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بخاصية الرقابة على الأداء على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي .

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية على الثقافة التنظيمية السائدة .

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية على فاعلية الأداء الوظيفي .

7.1 أهمية الدراسة :

1.7.1 الأهمية الأكاديمية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناوله ، وهو دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي لإرساء قيم ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة وتتمثل بالخصائص أو المتغيرات (الابتكار — القدرة على التكيف — الصورة الذهنية للمنظمة — جماعية العمل - الرقابة على الأداء) والتي تسهم في تحسين وزيادة مستوى الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين، وذلك من خلال الإطلاع على أهم ماورد في أدبيات الفكر الإداري عن الثقافة التنظيمية ، لعرض النظريات ذات الصلة بهدف تحديد الأطر النظرية للمتطلبات الواجب توافرها لدعم دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء، وتحسين قدرات المديرين في المنظمات الصناعية الليبية على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات .

2.7.1 الأهمية العملية :

تتبع الأهمية العملية للدراسة من أهمية دراسة الثقافة التنظيمية بالمنظمات الصناعية الليبية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وبالتالي تعديل الثقافة لملائمتها لبيئة العمل الداخلية والخارجية التي تؤثر إيجاباً على مستويات المنظمة المختلفة . لذلك ، تسعى هذه الدراسة للوصول إلى مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في ترسيخ ودعم دور الثقافة التنظيمية ، في زيادة فاعلية مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الصناعية الليبية .

8.1 منهجية الدراسة :

بناء على طبيعة وأهداف الدراسة ، أتبع المنهج الوصفي التحليلي ، لأنه المنهج الذي يهتم بالتعامل مع الواقع من حيث تحديد أبعاده ، والعوامل المؤثرة فيه من حيث طبيعتها والعلاقات القائمة بينها . واختبار الفرضيات العلمية للتحقق من مدى صحتها أو بطلانها .

9.1 مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في المنظمات الصناعية التي تقع إدارتها الرئيسية داخل نطاق بنغازي ، وسيكون مجتمع الدراسة المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة الإشرافية) والذي بلغ عددهم (128) مديراً ويوضح الجدول (1-1) عدد المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في كل منظمة صناعية .

جدول (1-1)
مجتمع الدراسة

المجموع	مدير إدارة إشرافية	مدير إدارة وسطى	مدير إدارة عليا	أسم المنظمة
28	17	7	4	شركة الإتماء للأتابيب
24	14	6	4	شركة الإتماء للأسلاك
33	18	10	5	شركة أبو عطني للمشروبات
22	13	6	3	شركة المطاحن الوطنية
21	15	5	1	شركة الإسمنت الليبية
128	77	34	17	المجموع

10.1 جوانب الدراسة :

تحتوي الدراسة على جانبين رئيسيين؛ يهدف الجانب الأول والذي يهدف إلى تغطية الجزء النظري للدراسة ، و يتضمن ما تناولته أدبيات الإدارة حول متغيرات موضوع الدراسة ، إضافةً إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة . أما الجانب الثاني ، فيتضمن تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها ، فقد تم استخدام الإحصاء الوصفي ومن أهم الأدوات الوصفية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة التوزيع التكراري ، ومنها استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، بما يحقق أهداف الدراسة .

11.1 حدود الدراسة :

تناولت هذه الدراسة تحديداً بيان دور الثقافة التنظيمية لدى المديرين الليبيين بالمنظمات الصناعية العامة ، وتم اختيار قطاع الصناعة لأنه أحد أهم القطاعات في الاقتصاد الوطني ، ونظراً

لمحدودية إمكانيات ووقت الباحثة وتعدد المنظمات الصناعية وانتشارها على مستوى الدولة ، وتشابه الظروف البيئية المحيطة بكل المنظمات العامة الليبية ، فإن هذه الدراسة تقتصر على مديري الإدارات العليا ، الوسطى والإشرافية بالمنظمات الصناعية العامة الواقعة في نطاق مدينة بنغازي والبالغ عددها خمس منظمات صناعية ، أما زمنياً ، فقد اعتمدت الباحثة على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية في الفترة من 1-20/1/2011 .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

ماهية ثقافة المنظمة

1.1.2 تمهيد:

لقد حظي مفهوم الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد خلال العقود الماضية ، باعتبارها إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ، حيث تقوم الثقافة التنظيمية بتحقيق التعامل الداخلي بين أعضاء المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية من ناحية وتحقيق التكيف بين أعضاء المنظمة والبيئة الخارجية من ناحية أخرى ، وذلك بتعريفهم بأسلوب الاستجابة للأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.

وتستمد المنظمة ثقافتها المميزة من المجتمع الذي تنشأ فيه ، ومن تطورها التاريخي والتقاليد الخاصة بها. ولقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات من القرن الماضي، وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة ، وتتكون من القيم والافتراضات الأساسية (وهي الشق الخفي أو غير الملموس Soft Aspect) التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم ، والتي تدفع بسلوكيات معينة (وهي الشق الظاهر أو الملموس Hard Aspect) . وتتميز ثقافة المنظمة بأنها قابلة للتعلم والتبديل والتغيير والانتقال، فالشركات الأمريكية واليابانية عندما تنشأ لها فروعاً في دول أخرى ، فإنها تنقل معها ثقافتها، وتصبح بمرور الوقت جزءاً من نظام العمل بهذه الشركات، كما ينعكس أيضاً أثر الثقافة على الهيكل التنظيمي، ونظام اتخاذ القرارات وتقييم الأداء .

2.1.2 المفهوم العام للثقافة:

تمثل الثقافة طريقة التفكير والشعور والعقيدة، كذلك هي عبارة عن مجموعة المعارف التي حصلت عليها الجماعة واختزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وتراثهم، لكي تستخدم في المستقبل، وأنها تشمل السلوك العلني للأفراد والأحاديث والرموز وغير ذلك. وعلى ذلك فهي مفهوم معنوي ولكنها ترتبط بالسلوك البشري ، حيث تضع أصوله وقواعده وتوجهه، كذلك فإن هذا المفهوم المعنوي يتم تجسيده في صورة مادية تتعكس على مختلف الأمور ، مثل الأدوات والملابس وغير ذلك (الكتبي، 2009) .

ولئن تعددت تعريفات الثقافة ، فقد اتفقت في بعض الجوانب واختلفت في البعض الآخر، كذلك بعض التعريفات نظرت إلى الثقافة من منظور واسع والبعض الآخر عرف الثقافة من منظور ضيق .

فالثقافة في معاجم اللغة العربية مستمدة من الفعل تَقَفَّ ، بمعنى يفيد الفهم والحدق وسرعة التعلم ، وفي المصباح المنير وردت كلمة تقف بمعنى الفهم بسرعة وتصحيح المعوج من الأمر .

كما أن الثقافة في مفهومها الاجتماعي اقتربت إلى حد الاندماج بمفهوم الحضارة حتى أن (Taylor ,1871: p46) في تعريف الثقافة قد جعلها مرادفة للحضارة وذلك عندما قال " إن الثقافة أو الحضارة بمعناها الواسع هي هذا الكل المركب الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفنون والحق والأخلاق والأعراف وكل ما يكسبه الإنسان باعتباره عضواً في جماعة أو مجتمع " .

بينما عرف (الدويبي، 2001: ص108) الثقافة في دلالتها المعرفة الفكرية بأنها " اكتساب العلوم، والمعارف، بما يطور المخزون المعرفي للفرد ليتمكن من الإدراك الصحيح لدلالات الأشياء والحكم عليها، وهي من هذه الناحية ذات طبيعة مكتسبة متعلمة أي تأتي نتيجة التواصل مع الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر " .

3.1.2 خصائص الثقافة:

وتمثل الثقافة نقطة البدء في حياة الإنسان الواعية التي يكتسبها بما تنطوي عليه من قيم وأساليب حياة ولغة و رموز وعادات وعرف، بفضل وجوده داخل المجتمع ، وبفعل التنشئة الاجتماعية والتعلم .

وينعكس هذا الكل المركب من المكونات الفريدة لثقافة المجتمع، في سلوكه وفي حركته ووجوده ومميزاته الأيديولوجية وعلاقته الاجتماعية . فالثقافة يمكن اعتبارها نواة الشخصية بالنسبة للفرد والمجتمع ، فهي التي تحرك الإنسان في المدرسة والجامعة والمسجد والعمل ، وهي التي تتحكم في حركة الحياة ، ويتقدم الثقافة تستقيم الحياة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والسياسي (عبيد، 2001).

وقد حدد (الكتبي، 2009) بعض خصائص للثقافة فيما يلي :-

- الثقافة ظاهرة إنسانية : حيث إن الإنسان الكائن الوحيد الذي يمتلك ثقافة ويصنعها ويطورها ويتأثر بها، وهي ميزة يتفوق بها الإنسان على سائر المخلوقات.
- الثقافة ظاهرة اجتماعية : حيث إنها لا تظهر ولا تتكون إلا في الجماعات البشرية.
- الثقافة معيار للضبط الاجتماعي : حيث تمثل الثقافة مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات التي اتفق عليها أعضاء المجتمع، ويعد الخروج عليها من بعض الأفراد تصرفا غير مقبول من باقي أعضاء المجتمع.
- الثقافة عملية مستمرة : حيث يتم نقلها من جيل إلى آخر بالمجتمع.
- الثقافة عملية تراكمية ومتواصلة : حيث يقوم كل جيل في المجتمع بالإضافة إليها.
- الثقافة يتم اكتسابها : فالثقافة ليست غريزية، ولكنها مكتسبة ويتم تعلمها.
- الثقافة متغيرة ومتطورة : حيث لها القدرة على التكيف والتغير.
- الثقافة متنوعة : حيث تتكون من مجموعة من الثقافات الفرعية، فتختلف الثقافات وفق عوامل عديدة مثل العمر أو المستوى التعليمي أو المهنة أو الانتماء الطبقي أو الديانة أو النطاق الجغرافي أو غير ذلك .

4.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية :

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدرتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة (عبد الله ، 2002) .

وتتشابه مكونات أو عناصر ثقافة المنظمة مع عناصر ومكونات ثقافة كل من الفرد والمجتمع ، فتشمل مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات والعادات والتقاليد والقناعات داخل المنظمة ذاتها (الهورى ،2000) .

ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني و الرموز السائدة في التنظيم و أيا كانت وجهة النظر حول موضوع الثقافة التنظيمية فإنه يمكن تعريفها بأنها : الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة ، من أجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية ، و التي يتم الاتفاق عليها و على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم ، من أجل إدراك الأشياء و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية (بركات ،2007) .

وأيضا عرف (رمضان،2004) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والعادات والأعراف والاتجاهات والممارسات الإدارية والطقوس التي تؤثر بشكل غير مباشر في سلوكيات العاملين ومعتقداتهم وكيفية أدائهم لآعمالهم كما يمكن أن تنتقل هذه السلوكيات والمعتقدات من جيل إلى آخر بين العاملين بالمنظمة.

ويمكن تعريفها" بأنها مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد "(أبو قحف،2002: ص243) .

وكما عرفها (السيد وآخرون،2009: ص70) بأنها " مجموعة القيم والعادات والتقاليد السائدة في المنظمة ومعايير السلوك المتعارف عليها التي تعمل بمثابة الأساس لنظام الإدارة كما تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة ".

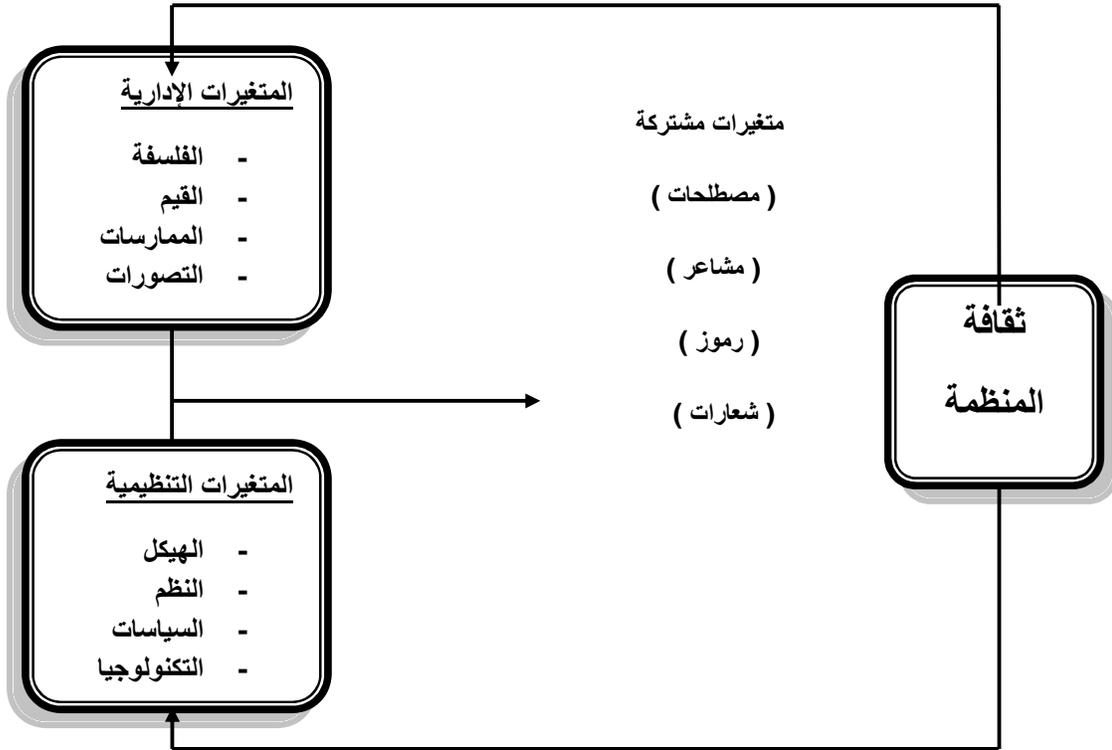
وقد وصف (Pool,2000: p32) الثقافة التنظيمية " بأنها مجموعة من العمليات التي تربط أعضاء المنظمة استنادا على النمط المشترك للقيم الأساسية والمعتقدات والفروض في منظمة ما ، حيث تسمح للمنظمة بمواجهة مشكلات التغيير الدائم للتكيف مع البيئة الخارجية والإندماج الداخلي في موارد المنظمة وسياستها لتحقيق التكيف الخارجي والتكامل الداخلي " .

وتعرف كذلك بأنها " مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحديد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجهم " (أبو بكر،2000، ص131)

وأيضاً عرف (Schein,2003,p75) الثقافة التنظيمية وهي أكثر التعريفات شيوعاً وشمولية هي أنها " نمط من الافتراضات الأساسية التي تبتكرها أو تكتسبها جماعة معينة ، بحيث تستفيد منها في التغلب على المشاكل التي تواجهها في عمليات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي ، وتكون ملزمة لكل الأعضاء ، ويتم تعليمها لكل عضو جديد على أنها الأسلوب الصحيح للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع المشكلات " .

ومن واقع التعاريف السابقة يمكن إستخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية كما هو موضح بالشكل (1-2) :

- أن الثقافة هي مجموعة مبادئ و أسس .
- إن الثقافة من صنع الإنسان .
- الثقافة تستعمل من أجل التكيف و الاندماج مع بيئة المنظمة .
- الثقافة تكتسب و تلقن و تنتقل بين الأفراد .
- إن الثقافة أداة لحل المشاكل التنظيمية .



شكل (1-2)

المضامين الأساسية لثقافة المنظمة

المصدر : السالم ، (2002:168)

5.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية :

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نوردتها فيما يلي (العميان،2003) :

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل ، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
- ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- الثقافة نظام تراكمي ومستمر، حيث إن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلاً بعد جيل .
- ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية :
- الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق و القيم و المعتقدات و الأفكار التي يحملها الأفراد
- الجانب السلوكي: و يتمثل في عادات و تقاليد أفراد المجتمع، الآداب و الفنون و الممارسات المختلفة .
- الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة .
- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف ، فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة .
- تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق و أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات ، التعامل مع العملاء، اتجاهات و مشاعر الإدارة العليا نحو العاملين ، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.
- أن ثقافة المنظمة تساهم، وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة .

- الثقافة نظام متكامل فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع .
- للثقافة التنظيمية خاصية التغيير نظراً لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين .

6.1.2 مكونات الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة ، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة ، وتتمثل هذه العناصر (المكونات) في : الأساطير، القصص والحكايات، الطقوس والاحتفالات، البطولات والأبطال، الرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية، العادات والقيم والأعراف والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين. (بوشنافه،2005) ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين الإشارات الثقافية ، والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة .

1.6.1.2 الإشارات الثقافية :

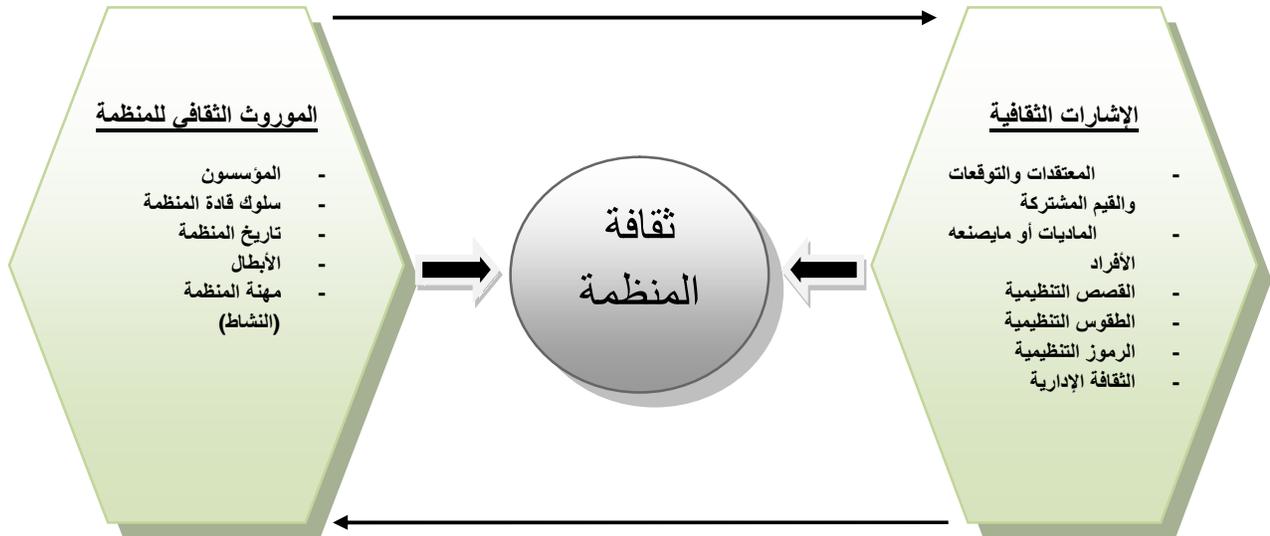
- المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة : تعتبر القيم والمعتقدات جوهر أو صلب الثقافة التنظيمية، لأنها من أهم محركات سلوك الإنسان وموجهاته، وهي انعكاس للفلسفة التي تقوم عليها المنظمة، فالقيم مفاهيم إنسانية لما هو صحيح أو خاطئ، والقيمة اعتقاد راسخ ان التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وان اتخاذ هدف معين يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح، إذ أن للقيم اتصالاً وثيقاً بطرق التصرف وبأهداف الحياة المتاحة للاختيار الإنساني، ونظام القيم الذي تتبناه المنظمة هو عبارة عن الالتزامات الأساسية التي يرتبط بها كل عضو من أعضاء التنظيم.
- الماديات أو ما يصنعه الأفراد (الحقائق) : وتمثل الأشياء الظاهرة التي يمكن ملاحظتها بسهولة من خلال البيئة المادية والاجتماعية كمخرجات المنظمة السلع/الخدمات، والتكنولوجيا المستخدمة والسلوك العلني للأفراد .

- القصص التنظيمية : وهي رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل، تفسر العادات والقيم العميقة للثقافة، والقصص التنظيمية ما هي إلا روايات موثوقة عن حالات التميز والمنافسة وحالات النجاح والفشل، تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات، فغالبا لا يتحدث الأفراد بشكل مباشر عن القيم والمعتقدات، ولكنها تتعكس فيما يتداولونه من أمثلة وقصص عن الثقافة .
- الطقوس التنظيمية : وهي تلك الأنشطة المتكررة التي تقوم بها المنظمة أو العاملون، والتي ترتبط بأغراض خاصة، وتعبر عن أفكار محددة وتعكس قيم سائدة في المنظمة (خطاب ،2001) .
- الرموز التنظيمية : يقصد بالرموز التنظيمية تلك الشخصيات البطولية التي تؤثر في بناء وتكوين وتدعيم ثقافة المنظمة، فقد يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية ويقدمون أورا متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة من خلال (الحفاظ على جودة المنظمة وحمايتها، وضع المعايير، تحفيز العاملين، تحديد النجاح الممكن)، لذلك فإن الزعماء والأبطال هم الذين يحددون القيم السائدة للمنظمة، وذلك بما يحفظ توازن واستقرار حركة المنظمة ويعجل بالتغيير التنظيمي .
- الثقافة الادارية : وتتعكس في فلسفة الإدارة ونمط القيادة الإدارية فيها وسلوكيات المديرين، والأسلوب المتبع في حل المشكلات، (إذ يتم تحديد الثقافة الإدارية من قبل الإدارة العليا في المنظمة كجزء من الخطة الاستراتيجية، وتتصف الثقافة الإدارية بالنقد البناء، والالتزام المشترك بالقرارات الاستراتيجية، والاتصالات المتدفقة من أعلى إلى أسفل، والاتصالات الجانبية، والرؤية الجديدة للإدارة لتسهيل تحقيق الأهداف وتحقيق التطور الشخصي، والتشديد على التكيف الخارجي، والتدريب الموجه نحو تطوير الكفاءات والتغيير والتطوير الثقافي) (جاد الرب،2005) .

2.6.1.2 الموروث الثقافي للمنظمة :

- المؤسسون : إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم ، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم ، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة .

- سلوك قادة المنظمة : يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه .حيث أن هناك اتفاقاً بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا .
 - تاريخ المنظمة : يلعب تاريخ المنظمة دوراً مهماً في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها ، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعاً لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشداً لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها
 - الأبطال : وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزاً و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة (الشمري ، ص 43) .
- والشكل (2-2) يوضح مكونات الثقافة التنظيمية .



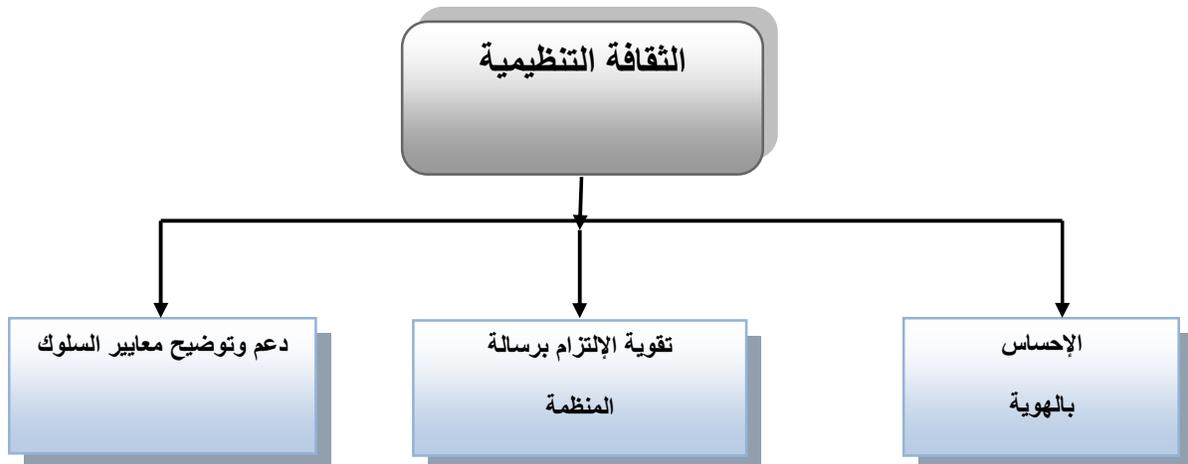
شكل رقم (2-2)

مكونات الثقافة التنظيمية

المصدر : من تنسيق الباحثة

7.1.2 الوظائف الأساسية لثقافة المنظمة :

- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية : كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة ، كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزءاً حيوياً منها.
- تقوية الالتزام برسالة المنظمة : إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً ، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم .
- دعم وتوضيح معايير السلوك : وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة توجه أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، والشكل (3-2) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية (جيرالد و روبرت ، 2004) .



شكل (2-3)

الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

المصدر : جيرالد ، روبرت ، (2004 : 631)

8.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية :

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية ، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما ؛ الثقافة التنظيمية القوية، والثقافة التنظيمية الضعيفة ، إضافة إلى نوعين آخرين ؛ الثقافة المثالية والثقافة التكيفية "الموقفية" .

و تعتمد الثقافة القوية (العميان ، 2002) على عنصر الشدة ، و يرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات ، عنصر الإجماع و المشاركة لنفس القيم و المعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء . و يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة ، و على الحوافز من عوائد و مكافآت تمنح للأفراد الملتزمين .

إن المنظمة ذات الأداء و الفاعلية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها ، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة و التعليمات و القواعد ، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به . بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسировون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم و يتلقون تعليمات متناقضة و بالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة و موائمة لقيم و اتجاهات الأفراد العاملين .

من هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية . فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تتق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض و لم تتعاون، فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية، و بالتأكيد ستؤثر على الفاعلية و الأداء للمنظمة .

ويرى كلا من ووترمان ودروشر (Waterman & Drucher) نقلا عن قاسمي، 2003: ص34) ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة ، تميز أحسن المنظمات الناجحة ، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح . ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية

إلى الأمريكي فريدريك تايلور، حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل دون غموض فكل شئ مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء .

بينما يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري (Calori) ، ودراكر (Druker) مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (fit way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية .

وقدم كل من (Hodgetts & Kroeck ,P.450) ثلاثة أنواع من الثقافات وهي :

أولاً الثقافات البيروقراطية : وهي ذات نظام هرمي السلطة والمسئولية ، تكون واضحة في المنظمة، العمل منظم بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة والقوة . وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.

ثانياً الثقافات الإبداعية : ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي، ويعمل على استقطاب الناس الطموحين. في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية، ويشجع الموظفون على المخاطرة والتحدي .

ثالثاً ثقافات التعاطف الإنساني : وهذه تركز على العلاقات الاجتماعية الطيبة، وأجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو من التعاون، والعلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل والإنصاف والأمان والثقة المتبادلة .

9.1.2 الأنماط الثقافية للمنظمات :

يرى (كاميرون و كوين ،2000) أن هناك أربعة أنماط مختلفة للثقافات السائدة في المنظمة ، وتتحرك هذه الأنماط على محورين هما ؛ محور الثبات (الاستاتيكية) ، ومحور التغيير (الديناميكية).

حيث يلاحظ أن أنواع المنظمات هي كالتالي :

(1) **منظمات الثبات + التركيز على الداخل** : تسود البيروقراطية في هذه المنظمات ، ويتحتم على كل موظف الالتزام بتنفيذ الأوامر ، ويكون الاعتبار الأساسي هو تنفيذ العمل بنفس الطريقة

المقررة سلفاً ، وتشبه ثقافة هذه المنظمات بالهرم من حيث رسوخ تقاليدها ، وتسلسل المناصب والأوامر فيها، ودرجة الثبات ، وعدم التغيير التي تتميز بها .

(2) **منظمات الثبات + التركيز على الخارج** : تتميز هذه المنظمات بتركيزها على ظروف السوق وتحركات المتنافسين ، وهي تلجأ كثيراً إلى تطوير المنتجات وحروب الأسعار، فهي تنتهج أسلوباً ديناميكياً فقط فيما يتعلق بحركاتها الخارجية ، ولكنها تبقى استاتيكية فيما يتعلق بما يحدث داخلها ؛ أي أنها تقوم بالتحسين والتطوير أكثر مما تقوم بالابتكار أو الاستبدال ، وذلك لكي تحافظ على حد أدنى من الثبات الداخلي ، ولكنها في الوقت نفسه تحاول التوافق مع تطورات السوق ، لذلك يمكن تشبيه هذا النوع بالسفينة ، حيث يتم الالتزام بالأوامر الداخلية ، ولكنها في الوقت نفسه تجري وفقاً لاتجاهات الأمواج والرياح الخارجية .

(3) **منظمات التغيير + التركيز على الداخل** : تتميز هذه المنظمات باعتمادها على فرق العمل ، ويسود فيها روح الفريق والمشاركة في صنع القرار وأفقية التنظيم واللامركزية ، وغالباً ما يمتلك العاملون في المنظمة أسهماً منها ، وبذلك يشاركون بقوة في صناعة القرار ، فضلاً عن درجة الأمان الوظيفي العالية التي يتمتعون بها ، وينتشر داخل هذه المنظمات ما يسمى "بتدوير الوظائف" حيث يقوم العاملون بمختلف الوظائف في المنظمة طوعاً .

(4) **منظمات التغيير + التركيز على الخارج** : هي تلك المنظمات الجديدة التي ظهرت مع توفر إمكانية الربط الشبكي من خلال الاستفادة من ثورة الاتصالات . وقد وجدت هذه المنظمات استجابة لظرف خاص ومؤقت ، حيث تكون على درجة عالية من الفعالية ، وتتميز بارتفاع الروح المعنوية ودرجة الولاء والتفاهم بين أعضاء المنظمة ، وسيادة روح المبادرة والابتكار .

و يمكن الجمع بين عدة أنماط لاستخلاص الأغراض المفيدة ومحاولة تحقيقها ، بحيث يتم المحافظة على الديناميكية ، التي تمكن المنظمة من التعامل مع البيئة المتغيرة ، وفي الوقت نفسه التركيز على الداخل ، الأمر الذي يحقق المشاركة الفاعلة للعاملين والعمل بروح الفريق واللامركزية والولاء والانتماء للمنظمة ، والتركيز على الخارج ، ومتابعة التغييرات واكتساب الفرص المتاحة الأمر الذي يحقق الفاعلية والصمود في وجه المنافسة القوية . كما هو مبين في الشكل (2-4) .

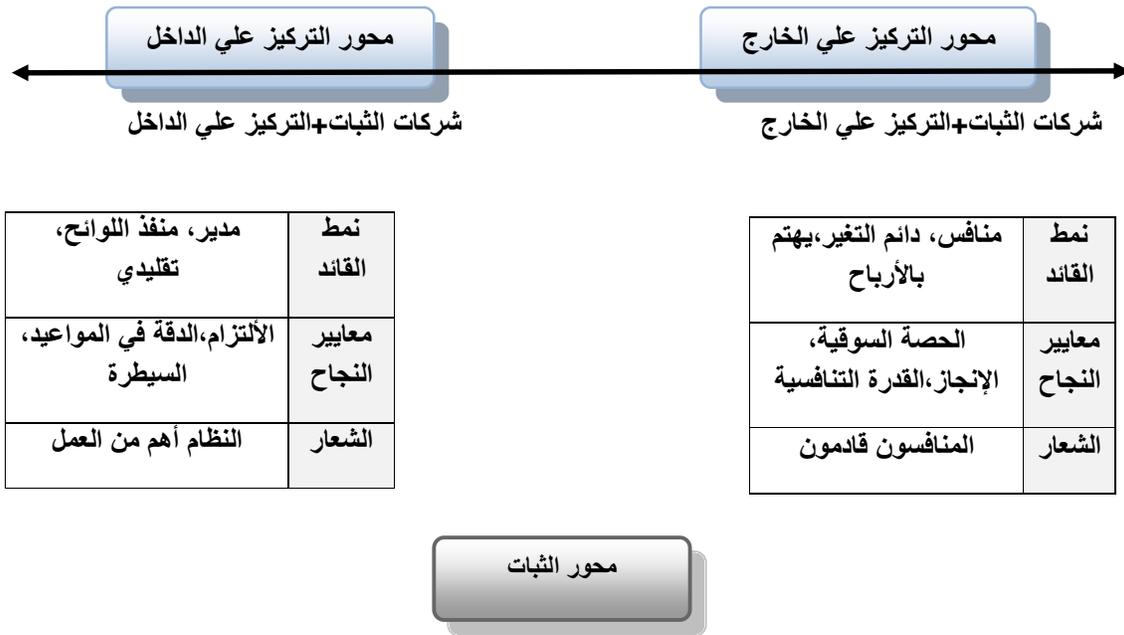
محور التغيير

شركات التغيير + التركيز علي الداخل

منسق، مشرف، أبوي	نمط القائد
التماسك، الروح المعنوية، روح التعاون	معايير النجاح
روح الفريق أهم من أرباح الأجل القصير	الشعار

شركات التغيير + التركيز علي الخارج

مبتكر، مبادر، ذو رؤية مستقبلية	نمط القائد
الابتكار تنمية، المهارات، الديناميكية	معايير النجاح
ابتكر أو انتحر	الشعار



شكل (2-4)
أنماط الثقافة التنظيمية

المصدر : كامبيرون، كوين . (2000 : 8)

10.1.2 تطور ثقافة المنظمة :

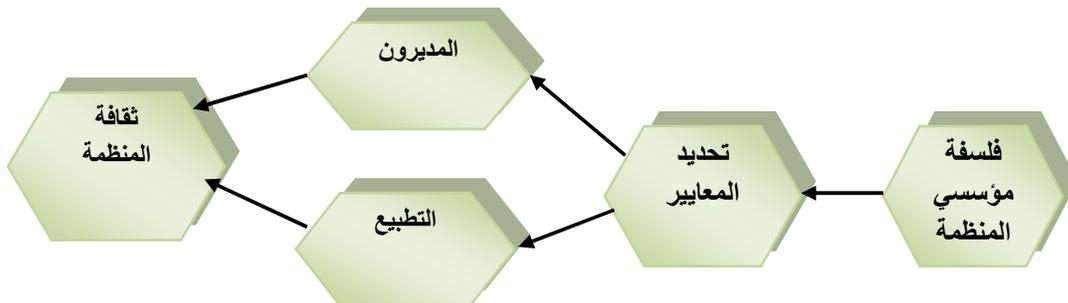
بدأ الاهتمام بثقافة المنظمة منذ القدم ، حيث هناك ثقافة إنسانية تضم البشر جميعا وهناك ثقافة محلية تميز أهل قرية عن أهل قرية مجاورة وأن لفظ ثقافة تعبير عن عملية تدريب إنساني ، وهو يعني تهذيب شي ما في العادة .وقد تغير معنى الثقافة في القرن الثامن عشر ، حيث ارتبط ارتباطاً وثيقاً بالكمال الإنساني وفي أواخر القرن التاسع عشر، أصبحت الثقافة تعبر عن فكرة شاملة للحياة المادية و العقلية والروحية ، وارتباط فكرة الثقافة بحالة العقل أو عاداته أو مجموعة من النشاطات المعنوية والعقلية ، فهي تعني طريقة شاملة للحياة ، فالثقافة تشمل جميع النشاطات والاهتمامات المميزة لمجتمع ما أو منظمة ما ، حيث إن كلمة الثقافة من الكلمات شديدة المرونة في القوة والدلالة

التي تشير إليها (سمعان، 2001) ، فهل هي قيمة أو صورة للواقع أو الحياة . إن الثقافة هي كل هذه المعاني ، فهي قيمة لأنها موجهة للإنسان في ميادين نشاطه المختلفة ، وهي صورة للحياة ، لأنها بالفعل مرآة المجتمع أو الحضارة التي تنتجها ، وكذلك هي مناخ التجانس ، ومن ثم الإطار الذي يشكل المجتمع .

وعند النظر إلى أي منظمة، سنرى أفراد وجماعات تتحرك وتتفاعل وتتصارع وتختلف حول أفكار وسلوك واستجابات، ينتج عنها انفعالات ومشاعر مختلفة وقيماً متنوعة و كلما كان هناك تجانس للفكر والسلوك وتفاعل يضلله مناخ ثقافي موحد ، كان الارتقاء بالمنظمة يسيراً . وفي أواخر القرن العشرين ، أصبحت ثقافة المنظمة تعبر عن رسالة المنظمة معبرة عن قيم المنظمة وتوجهاتها المختلفة .

ولا يمكن هنا أن نسلب ثقافة الفرد عن ثقافة الجماعة وثقافة الجماعة عن المنظمة. بمعنى ، أن تتضح معاني كلمة الثقافة باعتبار أنها مناخ وطاقة تركز على مبدأ الوحدة في الاختلاف ، وتوجه إلى قيم تدع المنظمات ومجتمع متجدد دائماً يبين فيه مبدأ التقدم أو التخلف به (إبراهيم ، 2005) حيث إن عملية خلق الابتكارات الثقافية تتم كآلاتي :

- يحدد مؤسسو المنظمة رؤيتهم ومعتقداتهم ونظرياتهم التي يؤمنون بها .
- يختار ويعين المؤسسون الموظفين ذوي الكفاءة و المهارة العالية الذين يجيدون العمل .
- جعل الموظفين يؤمنون بثقافة المنظمة ، عن طريق غرس السمة الاجتماعية لدى الموظفين في طريقة تفكيرهم واحساسهم .
- يكون المؤسسون قدوة للعاملين بالمنظمة ، مع تشجيعهم علي التصرف بالحرية مثلهم ويؤمنون بمعتقداتهم ونظرياتهم ، و لنجاح المنظمة ، تكون رؤية المؤسسين شيئاً أساسياً لإتمامه (Robbins,2001) .



شكل (2-5)

خطوات إبتكار ثقافة المنظمة

المصدر : (Robbins , 2001:518)

- و هناك مجموعة من العوامل التي تساعد علي إنشاء ثقافة مميزة علي النحو التالي :
- استقلالية الفرد : وتشير إلي مقدار المسؤولية والاستقلالية والمقدرة علي إبداء الآراء المعطاة للموظف في المنظمة .
 - البناء التنظيمي : ويقصد به نوعية القواعد والانظمة ومقدار الرقابة المفروضة علي سلوك الافراد .
 - التشجيع : هو مبدأ توفير الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمرؤوسهم .
 - الانتماء : درجة إنتماء الموظف للمنظمة ككل وليس كجماعة أو مهنة .
 - مكافآت الأداء : درجة اعتماد المكافآت علي إنتاجية الموظف .
 - درجة التحمل : مدى التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول اختلاف الآراء بينهم .
 - تحمل المخاطرة : درجة تشجيع منتسبي التنظيم لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة (حسن، 2005).

11.1.2 دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي :

تلعب الثقافة دورا كبيرا في المنظمات ، حيث يتأثر مستوى أداء تلك المنظمات بالعناصر السائدة في البيئة الاجتماعية والثقافة، كما أن سلوك الأفراد في هذه المنظمات يعد انعكاساً لتأثير تلك البيئة وخصائصها .

ويختلف تأثير العوامل الثقافية باختلاف طبيعة تلك المنظمات ، وأيضاً باختلاف الافراد العاملين بها ، فعلي مستوى المنظمة هناك عوامل داخلية مرتبطة بطبيعة النشاط والمجال الذي تعمل فيه كل منظمة ،كذلك مستوى ونمط إدارة وقيادة هذه المنظمات ونوعية الأفراد العاملين فيها، ومن هذه

العناصر تشكل ثقافة المنظمة. يؤدي الاختلاف في تلك الثقافة التنظيمية إلى اختلاف الأداء من منظمة لأخرى، فالثقافة التنظيمية تشكل بواسطة الأفراد العاملين في المنظمة ، حيث إن هؤلاء الأفراد هم في نفس الوقت أعضاء في المجتمع الذي تعمل فيه نطاقه تلك المنظمة، فإن أي تغيير في العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع ، تؤثر على الثقافة لتنظيمية داخل المنظمة (Knapp ,pp3-6).

ويرى آخرون (مرسى ،1990) إن ثقافة المؤسسة هي مجموع الافتراضات الأساسية الهامة السائدة في المنظمة ، التي ينتج عنها مجموعة من الأشياء المادية والأقوال والأفعال والمشاعر السائدة في المنظمة ، التي يمكن فهمها والتعرف عليها بواسطة :

- ◆ المقابلات الشخصية المتعمقة ، الاجتماعات ، الندوات .
 - ◆ الاستقصاءات .
 - ◆ الملاحظة الدقيقة لأفراد المؤسسة أثناء ادائهم للعمل .
 - ◆ قراءة المستندات والوثائق الخاصة بالمؤسسة .
- وكذلك تسهم الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي ، عندما تتوفر العوامل الدافعة لذلك والتي من أبرزها :
- ◆ الوضوح التنظيمي حيث فهم أعضاء المنظمة لأهداف وخطط المنظمة ، ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها .
 - ◆ البناء الهيكلي لصناعة القرار حيث توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم، لتسهيل عملية صناعة القرار .
 - ◆ التكامل التنظيمي فوجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة ، يساعد في تحقيق أهداف المنظمة .
 - ◆ تاريخ المنظمة حيث إمام العامل بتاريخ منظمته ، وطرق العمل بها ، وقدرة التنظيم على خلطة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم .
 - ◆ الأسلوب الإداري من حيث توافر توازن قيادي يشجع علي تعبير العاملين عن آرائهم بحرية ، لاستثمار قدراتهم ومواهبهم .
 - ◆ التنشئة الرسمية أوغير الرسمية التي يتعرض لها العاملون عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي ، ويتعلمون من خلالها أدوارهم وطرق إنجاز العمل .

◆ تنمية العنصر البشري حيث تنمية مهارات ورفع قدرات وصقل خبرات العاملين إلى أقصى حد ممكن ، والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين (Byles 1991).

المبحث الثاني

فاعلية الأداء الوظيفي

1.2.2 تمهيد:

يقوم العاملون في المنظمة - أي منظمة - بأداء أعباء وواجبات ومسئوليات عمل وظيفية معينة لتحقيق هدف أو أهداف محددة ، وفقا لأساليب و إجراءات عمل معروفة ، وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسات المنظمة عليها ويحدد أداء هؤلاء العاملين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة

، وقدرتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها ، أو تحقيق الأهداف الموضوعية لها ومن ثم ، فإن أداء العاملين وتقييمه ، يعتبر من الموضوعات التي توليها الإدارة قدراً كبيراً من الاهتمام في كافة المنظمات.

ويعد الأداء الفردي أو الأداء الوظيفي أحد أهم محاور فاعلية الأداء الكلي للمنظمة ، الأمر الذي يتطلب ضرورة اهتمام واعتناء كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمية ، بتطوير أداء المرؤوسين وتنميته من حيث الكمية والجودة ، حيث ينعكس ذلك بالضرورة على أداء جماعات العمل ، والنتيجة أو المحصلة النهائية هي فاعلية أداء المنظمة ككل .

2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين مفهوم الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً ، بينما الأداء منخفض (حسن ، 2001) .

و يمكن النظر إلى الأداء على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (حسن، 2000: ص215) .

و يعرفه نيكولاس (F.W.Nicolas) بأن : " الأداء هو نتاج سلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد .أما نتاجات السلوك ، فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك" (دره ، 2003 :ص15) .

ويرى (مصطفى ، 2000 :ص142) أن الأداء الوظيفي هو " أداء الفرد في العمل ، وهو تعبير عن القدر الناتج الذي ينتجه الفرد خلال فترة زمنية معينة " .

وأيضاً يعرف (السلمي، 1992: ص75) الأداء الوظيفي " بأنه الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني ، وبالتالي فهو إنعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته " .

ويعرف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه : " العمل الذي يؤديه الفرد، والإنجازات التي يحققها، وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية النوعية والزمنية) وسلوكه في وظيفته وسلوكه مع زملائه في العمل" (عبد الوهاب وخطاب، 1993: ص40).

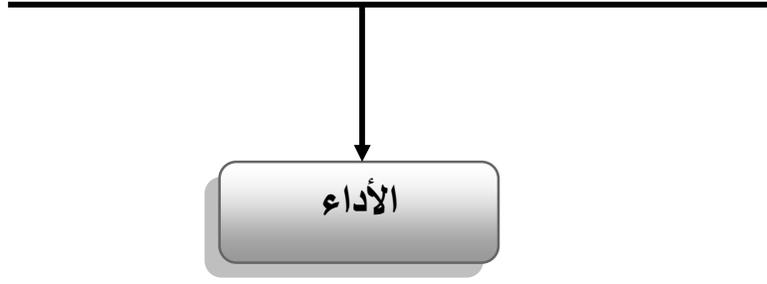
3.2.2 محددات الأداء الوظيفي :

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد، القدرات وإدراك الدور المنوطة به. فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك ، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته ، فيما يشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه . ولكي يحقق الفرد مستوى مرضياً من الأداء؛ لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى ، أن الفرد إذا بذل جهوداً فائقة ، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركاً لدوره، فإن مستوى أدائه سيكون مقبولاً، أما إذا كان يبذل جهوداً كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدركاً لدوره ، أو أن لديه قدرات متفوقة في الفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل المجهود اللازم في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول ، وفي بعض الأحيان قد يبذل العمل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيداً لمهمته ، إلا أنه يصادف بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه (حسن، 2000).

ويرى (Bennett ,2000 :p613) " أن الأداء الوظيفي هو قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواح عدة مثل : تنمية الإنتاج وجودته ، والتخطيط والتعاون ، والاعتمادية ، والجهد والعناية في العمل ، والابتكار ، والإبداع " .

ويذكر (مصطفى، 2000) أن أداء الفرد يتأثر بالعديد من العوامل ، حيث يمكن توضيحها في الشكل (2-6) .





شكل (2-6)

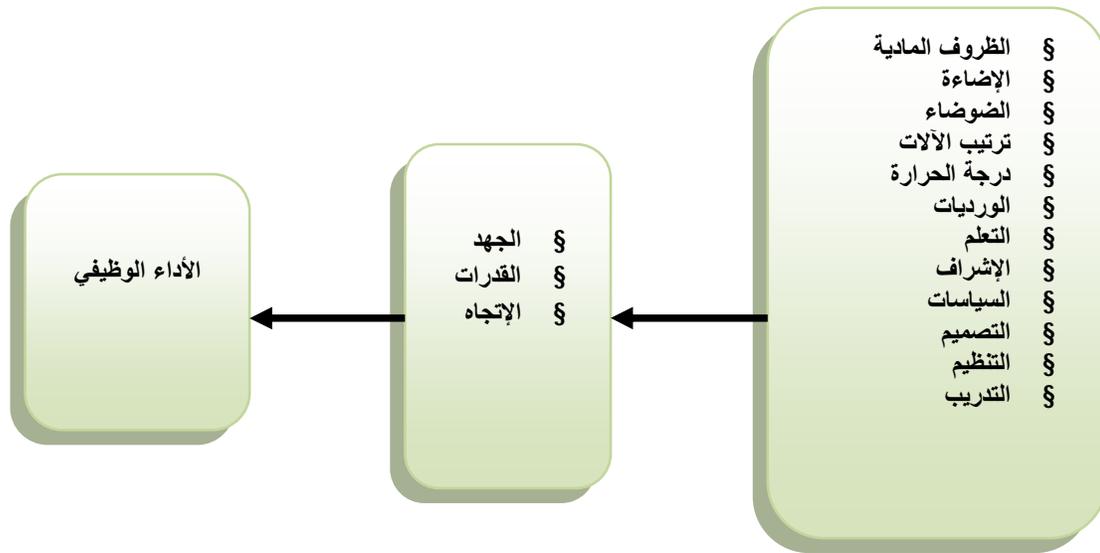
عناصر الأداء

المصدر: مصطفى ، (2000:147)

لذا يمكن القول ، أن أداء الفرد في العمل ما هو إلا محصلة تفاعله مع الظروف المحيطة في بيئة العمل ، سواء الخارجية أو الداخلية ، وطبيعة العمل نفسه ، وسلوكه في الوظيفة ، وكذلك مع زملائه في العمل ، ورؤسائه ، ومدى تعاونه معهم وكما يختلف أداء الفرد في العمل باختلاف هذه الظروف في بيئة العمل والخصائص الشخصية للفرد كما أن أداء الفرد يرتبط ويتعزز أيضا من خلال عدة اعتبارات مكملة متمثلة في الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة وبالتالي ، يتعين على الإدارة أن تهتم بتعزيز كل من هذه العناصر لبلوغ أهدافها ، لأن أي قصور في المعرفة ، أو المهارة ، أو وضوح الدور ، و تباين الوصف الوظيفي أو الانتماء في أحد هذه العناصر أو بعضها سيؤثر سلبا على الأداء أو الناتج كما وجوداً .

4.2.2 العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل(2-7) يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي .



الشكل (7-2)

العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي

المصدر : محمد ، (2001 : 212)

5.2.2 تقييم الأداء الوظيفي:

" يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى و الحوافز" (ثابت، 2001: ص78).

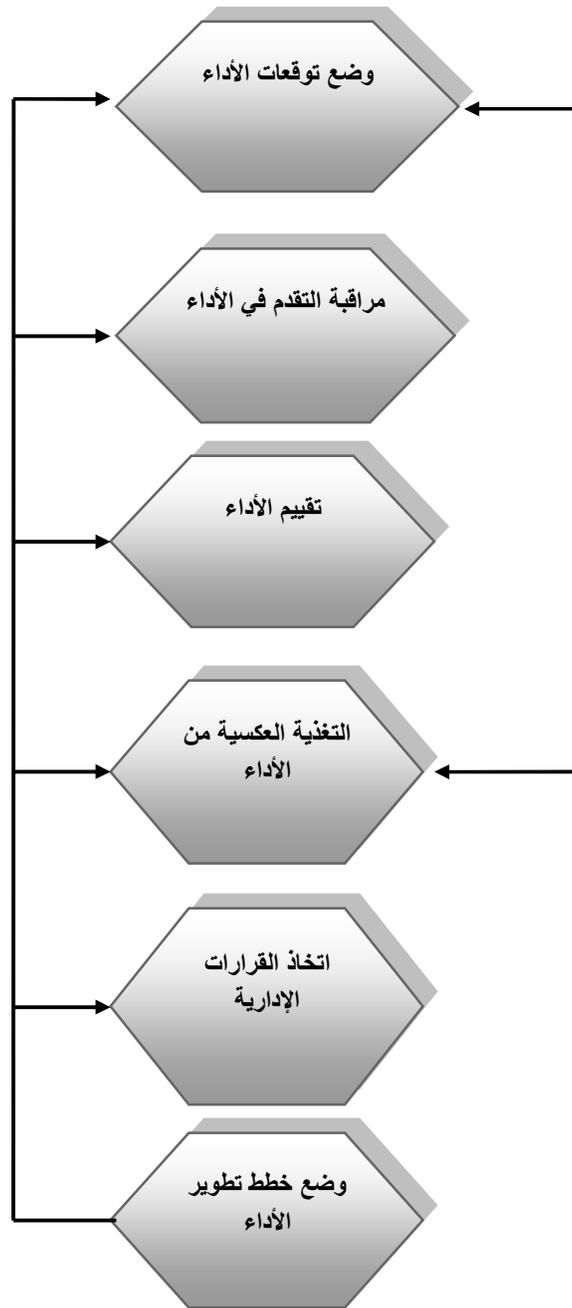
كما يعرفه (السالم وصالح، 2002: ص102) بأنه " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية ، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى . ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة "

ويعرف كذلك بأنه : " ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية ، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل" (زويلف، 2003: ص188).

وبين (عبد الباقي، 2001: ص257) أن المقصود بتقييم أداء العاملين " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى " .

6.2.2 مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي :

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل (2-8) الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي .



شكل (2-8)

مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

وأيضاً نظراً لاختلاف المعايير والقيم عند استخدام نتائج تقييم الأداء ، وهو اختلاف بسيط ، يوضح الجدول (2-1) الفروق بين تقييم الأداء بين أمريكا واليابان ، حيث تتأثر الطريقة التي يحكم بها الفرد على الآخرين بالثقافة التي نشأ بها .

اليابان	الاختلافات من حيث	الولايات المتحدة الأمريكية
يقوم بها الرئيس أو المعلم	من الذى يقوم بها	يقوم بها الرؤساء
تقويم تطوير كل شهر وتقييم أداء سنوى	مدى تكرارها	دورياً عادة كالسنة
شفويا وبطريقة ضمنية	كيف يبلغ النقد	كتابة وبطريقة مباشرة
يرفضون الرد	مدى رغبة الموظف بالرد	لديهم رغبة قوية في الرد
تحصل الجماعة على الفائدة	على من تعود الفائدة	يحصل الفرد على الفائدة

جدول (2-1)

بعض الاختلافات الأساسية في عملية تقييم الاداء بين الولايات المتحدة واليابان

المصدر : جرينبرج ، بارون ، (2004 : 97)

7.22 مفهوم فاعلية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الفردي أو الأداء الوظيفي أحد أهم محاور فاعلية الأداء الكلي للمنظمة ، وذلك يتطلب ضرورة اهتمام واعتناء كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمية بتطوير أداء المرؤوسين وتنميته من حيث الكمية والجودة ، حيث ينعكس ذلك بالضرورة على أداء جماعات العمل ، والنتيجة أو المحصلة النهائية هي فاعلية أداء المنظمة ككل (Becker, 2001) .

ويرى (الحموي، 2002) أن فاعلية الأداء تركز على مدى تحقيق العاملين للأهداف والتوقعات الموضوعية ، لذلك يجب توافر أهداف وتوقعات لكل وظيفة على مستوى المنشأة حتى يمكن إجراء التقويم بمقارنة الأداء الفعلي لشاغلي الوظيفة بالأداء المتوقع منهم .

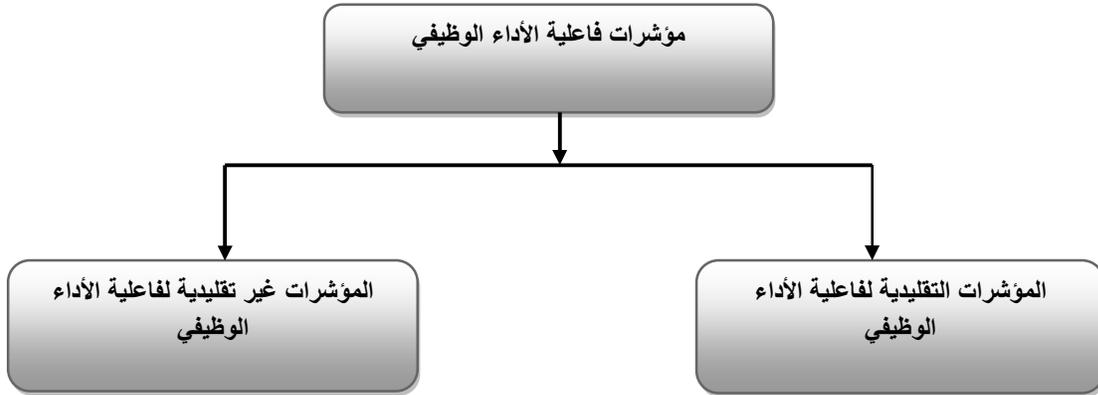
وأيضاً يرى (مصطفى ، 2000: ص395) فاعلية الأداء أنها " أداء ما يجب أن يؤدي ، أى أداء العمل المناسب الذي يجب أدائه لبلوغ الأهداف المحددة " .

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن القول أن فاعلية الأداء الوظيفي تعني مدى نجاح العامل في تحقيق المهام والأعمال المحددة له مسبقاً في الوقت المحدد وبالطريقة الملائمة للمنظمة .

8.2.2 مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي:

المؤشر هو علاقة بين عنصرين ، وهذه العلاقة قد تكون أفقية ، بمعنى أنها تقيس نمو عنصر معين وتطوره لعدة سنوات أو قد تكون رأسية ، أى لعنصرين يوجد بينهما نوع من الارتباط ، وذلك ليتم تقييمه وقياسها (سالم ، 1989) .

ويقسم (محمد ، 2003) مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي إلى قسمين هما ؛ المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي، والمؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي كما هو موضح بالشكل (2-9).



شكل (2-9)

مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي

1.8.2.2 المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي :

تتعلق المؤشرات التقليدية بفاعلية الأداء الوظيفي بالإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تنظيم كمية وجود المخرجات الوظيفية ، حيث يؤكد هؤلاء الباحثون على أن كمية وجود المخرجات الوظيفية من أهم العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد ، واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك ، كالمكافآت ، والعلاوات ، والترقيات لذا ، يجب مراعاة الدقة والعدالة في إجراء هذا التقييم.

المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي والمتمثلة في تعظيم كمية وجود المخرجات ، يسهل استخدامها في القطاع السلعي كعمل الانتاج ، أو في أى وظيفة يمكن تقييم أداء من يؤديها بالاعتماد على وحدات معينة ، يمكن قياسها من حيث الكم والكيف كوظيفة رجل البيع أما في القطاع الخدمي ، فيصعب استخدام هذه المؤشرات التقليدية لذا ، فإن من الواجب استخدام مؤشرات تقليدية أخرى ، وهذه المؤشرات هي : (Edgan,1995)

- 1- الدقة في الأداء الوظيفي .
- 2- حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية .
- 3- الألمان بكل الجوانب الوظيفية .
- 4- الالتزام الوظيفي من حيث المواعيد .
- 5- الإبداع أو الابتكار في الأداء الوظيفي .

2.8.2.2 المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي:

تتمثل المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي في ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الإضافي ، أو ما يسمى سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وذلك على عكس المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي التي تتعلق بممارسة سلوكيات الدور الأساسي (السيد ، 2007) .

وبالرغم من أن مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية يعتبر من المصطلحات الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال ، فإن لهذا المصطلح جذوره ، والتي ترجع إلى الثلاثينيات من القرن الماضي حيث إنه : من الواضح أن رغبة أو استعداد الأفراد في التعاون هو أمر حيوي لا غنى عنه لنجاح أي منظمة .

وهذا بالطبع يتعارض وطبيعة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، الذي يؤكد معظم الكتاب والباحثين أنه لا يتدخل في التقييمات الخاصة بأجور الأفراد ، ومن هذه الآراء مايلي :

رأى (Peterson, 1999) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات اختيارية مرتبطة بالعمل ، يقوم الفرد بأدائها طواعية ، وهذه السلوكيات لاتدخل في التقييمات النهائية للأداء ، ولكن من شأنها تحسين الأداء الكلي للمنظمة .

كما رأى (Hoewes,1995) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوكيات تطوعية يصعب غرسها بفعل مخططات الحوافز الفردية ، وتتضمن أي عمل يقوم به الفرد اختياريًا مثل : وقت العمل الإضافي الذي يعمله الفرد لإنجاز المهام ، والمقترحات البناءة المقدمة للمنظمة ، وتمضية الوقت في تقديم يد المساعدة للأعضاء الجدد بالمنظمة .

9.2.2 العوامل التي تؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي:

يرى (Norman&Carter ,2000) أن فاعلية أداء الفرد في عمله تتأثر بالعديد من العوامل ومنها :

- ✓ النظام والسياسات التي تتبعها المنظمة .
- ✓ أنماط القيادة .
- ✓ مدى التماسك بين جماعات العمل .
- ✓ ظروف بيئة العمل المادية ، فاستخدام اساليب التكنولوجيا الحديثة تساعد على زيادة فاعلية الأداء .
- ✓ وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة .
- ✓ وضوح المسؤوليات والأهداف المطلوبة من الفرد تحقيقها .
- ✓ مدى توافق متطلبات العمل من قدرات الفرد وإمكانياته .
- ✓ مستوى فاعلية الإشراف .
- ✓ الظروف الاقتصادية والشخصية للفرد .
- ✓ حالة الفرد الصحية والنفسية .
- ✓ مدى التزام الفرد في العمل .
- ✓ مدى توافر المعلومات اللازمة لأداء العمل .
- ✓ العدالة التنظيمية .
- ✓ مقاومة التغيير .

ملخص الفصل الثاني

تكون الفصل الثاني من مبحثين ؛ استهدف المبحث الأول التعرف على الثقافة التنظيمية ، من حيث استعراض وتوضيح مفاهيم عديدة بداية بتوضيح المفهوم العام للثقافة ، ومن ثم بيان خصائصها ، ومنها تم مناقشة مفهوم الثقافة التنظيمية ، وبيان خصائص الثقافة التنظيمية ، وكذلك توضيح مكونات الثقافة التنظيمية من حيث الإشارات الثقافية ، والموروث الثقافي ، والوظائف الأساسية لثقافة أى منظمة ، وكذلك بيان أنواع الثقافة التنظيمية ، و شرح لكيفية تطور الثقافة التنظيمية ، وأخيرا تناول الفصل توضيح دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي .

أما المبحث الثاني استهدف توضيح المعنى العام لمفهوم الأداء الوظيفي، وكذلك التعرف على محددات الأداء الوظيفي، والعوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي ، و تم مناقشة عملية تقييم الأداء الوظيفي ، وبيان مراحلها ثم التطرق لمفهوم فاعلية الأداء الوظيفي ، ثم شرح مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي من خلال مناقشة المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي والمؤشرات غير تقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي ، واخيراً العوامل التي تؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

الدراسة الاستطلاعية

1.1.3 مقدمة :

بعد استعراض الجزء النظري الخاص بموضوع الدراسة , يتم التركيز في هذا الفصل على الدراسة الميدانية وتشمل على الدراسة الاستطلاعية ثم الدراسة الرئيسية . ويقصد بالدراسة الاستطلاعية القيام بنفس خطوات الدراسة الرئيسية ، ولكن على عينة أصغر من العينة المحددة بالمجتمع الأصلي للدراسة ، وذلك بغية التعرف على إمكانية القيام بالدراسة الرئيسية من عدمها ، وأيضا لمعرفة آراء المشاركين بالعينة حول دقة ووضوح العبارات الواردة بالمقياس المقترح ، وللتأكد من مدى اتساقها وصلتها بمتغيرات الدراسة ، ومن ثم إدخال التعديلات اللازمة على بعض أو كل عباراته ، إذا تطلب الأمر . كما أن لها أهمية بالغة في حساب معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة .

2.1.3 مجتمع و حدود الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى و الإشرافية) بالمنظمات الصناعية العامة المتواجدة بمدينة بنغازي . وقد تم تحديد عدد هذه المنظمات المشمولة بالدراسة والبالغ عددها خمسة، بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها من وزارة الصناعة بمدينة بنغازي ، ومن خلال الزيارة التي قامت بها الباحثة لتلك المنظمات الصناعية تم الحصول على الهياكل التنظيمية لكل منها عن طريق إدارة الشؤون الإدارية والتي تشمل عدد المديرين في مستوى الإدارات العليا والوسطى و الإشرافية والذين بلغ عددهم (128) مديراً .

3.1.3 حجم العينة الاستطلاعية :

نظراً لكون العينة الاستطلاعية هي عينة مصغرة للعينة المحددة للدراسة الرئيسية والتي لا يشترط فيها أن تكون كبيرة أو صغيرة الحجم ، حيث إنه لا يوجد اتفاق على كيفية تحديد الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية - في حدود علم الباحثة - بأسلوب علمي معين . لذلك ، تم تحديد حجم

العينة الاستطلاعية ب(25) مديراً من مديري الإدارات العليا والوسطى والإدارة الإشرافية المكونين لمجتمع الدراسة. أي ما يمثل 20% من مجتمع الدراسة الرئيسية البالغ (128) مديراً، والذي سيكون الإطار المرجعي للدراسة الرئيسية. وحيث إن توزيع المديرين في مستويات الإدارة العليا والوسطى والإشرافية يتخذ نسباً مختلفة باختلاف حجم المنظمات ، فقد تم اختيار العينة الاستطلاعية للدراسة بالطريقة الطبقية كما هو موضح بالجدول (3-1) ويكون بضرب النسبة المئوية لعدد مديري الإدارات العليا والوسطى والإشرافية لكل منظمة في حجم العينة الاستطلاعية . فعلى سبيل المثال تمثل منظمة الإنماء للأنابيب نسبة (22%) من إجمالي مجتمع الدراسة الرئيسية ، وبذلك يكون عدد مفردات العينة الاستطلاعية لمنظمة الإنماء للأنابيب (5) مديرين (22%×25) مع ملاحظة أنه يتم تقريب النتائج ، وهكذا بالنسبة لكل المنظمات الصناعية قيد الدراسة .

الجدول (3-1)

توزيع المديرين بالمنظمات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية

المجموع	النسبة	عدد المديرين	المنظمة
5	22%	28	شركة الإنماء للأنابيب
5	19%	24	شركة الإنماء للأسلاك
7	26%	33	شركة أبو عطني للمشروبات
4	17%	22	شركة المطاحن الوطنية
4	16%	21	شركة الإسمنت الليبية
25	100	128	الإجمالي

وبعد أن تم الحصول على الهياكل التنظيمية للمنظمات محل الدراسة عن طريق إدارة الشؤون الإدارية فيها . تم ترقيم أسماء الوظائف الواردة بهذه الهياكل التنظيمية ترقيماً متسلسلاً لكل منظمة على حده ، فمثلاً شركة الإنماء للأنابيب كان الترقيم من (1-28) وفي شركة الإنماء للأسلاك كان من (1-24) وهكذا لباقي المنظمات ، و الخطوة الثانية قد تم اختيار مفردات العينة الاستطلاعية بطريقة عشوائية بسيطة بواسطة القرعة لكل منظمة من المنظمات قيد الدراسة ، ثم اختيار العدد المطلوب والمحدد مسبقاً وفقاً للجدول (3-1) الذي يمثل العينة الاستطلاعية لكل منظمة .

4.1.3 المقياس المستخدم / استمارة الاستبيان :

تم الاستعانة في إجراء هذه الدراسة بالمقياس المقدم من الباحث لطبوش (2006) فيما يخص الثقافة التنظيمية، وأيضاً تم الاستعانة بالمقياس المقدم من الباحث عكاشة (2008) فيما يخص الأداء الوظيفي ، وهي مقاييس ثبتت صحتها وصدقها في قياس متغيرات الدراسة ، وقد تم إدخال بعض التعديلات اللازمة على بعض العبارات لتتناسب مع متغيرات وبيئة الدراسة .

ويتكون المقياس من عدد (57) سؤالاً ، جميعها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة ، حتى يسهل على المشاركين في العينة تسجيل تقديراتهم بدقة ، ويساعد على سهولة تحليل البيانات إحصائياً .

وتتوزع أسئلة المقياس بين ثلاثة أقسام رئيسية وهي * :

القسم الأول ويضم مجموعة أسئلة البيانات الشخصية (الديمغرافية) وعددها (5) وهي تمثل الأسئلة الأساسية للتعرف على خصائص العينة .

القسم الثاني ويشمل مجموعة أسئلة البيانات التخصصية وعددها (40) سؤالاً وفق مقياس ليكرت الخماسي ، وذلك لقياس مدى إدراك المشاركين في العينة لثقافة المنظمة (المتغير المستقل) .

القسم الثالث ويحتوي على مجموعة أسئلة تخصصية وعددها (12) سؤالاً وفق مقياس ليكرت الخماسي ، وذلك لقياس تقديرات المشاركين في العينة لمستوى الأداء الوظيفي فيما بينهم (المتغير التابع) . والجدول (2-3) يوضح عبارات المقياس الإيجابية وتوزيع الدرجات عليها .

جدول (2-3)

عبارات المقياس الإيجابية وتوزيع الدرجات عليها

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولقد تبين من إجابات المبحوثين وملاحظاتهم أن جميع العبارات المستخدمة مصاغة بطريقة واضحة وليس بها غموض .

5.1.3 توزيع استمارات العينة الاستطلاعية :

وزعت استمارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والتي حددت سابقاً ب(25) مديراً في المنظمات الصناعية قيد الدراسة ، وتم الاتصال الشخصي بهم لتوضيح أي غموض أو استفسارات بعبارات الاستبيان وبعد أسبوع تم استرجاع جميع الاستمارات الموزعة .

6.1.3 ثبات وصدق مقياس الدراسة :

يعد مفهوم الصدق والثبات من المفاهيم الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار عند تقييم اختيار ما ، ويشير مفهوم الثبات " إلى درجة الدقة أو الضبط والأحكام في عملية القياس وتعطينا معاملات الثبات دلالات عن درجة الاتساق والتوافق في نتيجة القياس عن تكراره ، أي يكون المقياس ثابتاً بالقدر الذي تبقى فيه إجابات الفرد على حالها تقريباً عند تكرار اختياره " (هيجن ، 1986) ، وقد استخدمت معادلة (Cronbach Alpha) للتحقق من ثبات المقياس وهي :

$$\alpha = \left[\frac{\quad}{\quad} \right] \left[1 - \frac{\Sigma}{\quad} \right]$$

حيث :

- α = معامل الثبات .
- = تباين المقياس ككل .
- N = عدد بنود المقياس .
- = تباين كل بند من بنود المقياس .
- 1 = مقدار ثابت .

جدول (3-3)

معاملات ثبات مقاييس الدراسة

المتغيرات	معامل الثبات
القدرة على التكيف	70 %
الإبداع و الابتكار	69 %
الصورة الذهنية للمنظمة	71 %
جماعية العمل	67 %
الرقابة على الأداء	80 %
فاعلية الأداء الوظيفي	79 %

يتضح من الجدول (3-3) أن قيمة α لكل متغير من متغيرات الدراسة على حده أعلى من (60%) وهي النسبة المقبولة إحصائياً وبالتالي ، فإن المقياس يتسم بالثبات مما يشير إلى أن هذه المتغيرات قد غطت معظم جوانب موضوع الدراسة .

أما عن صدق مقياس الدراسة ، فيقصد به " صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار" (عوض ، 1999) ، وهو كالاتي:

$$= \sqrt{\quad}$$

حيث إن :

$$= \text{معامل الصدق الذاتي} ، \quad = \text{معامل ثبات المقياس}$$

الجدول (3-4)

معاملات ثبات صدق مقاييس الدراسة

المتغيرات	معامل الصدق
القدرة على التكيف	83 %
الإبداع و الابتكار	82 %
الصورة الذهنية للمنظمة	84 %
جماعية العمل	90 %
الرقابة على الأداء	85 %
فاعلية الأداء الوظيفي	89 %

ومن خلال الجدول (3-4) نلاحظ أن معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة عالية تتراوح من (82% إلى 90 %) مما يجعلنا نثق في صدق المقياس .

المبحث الثاني

الدراسة الرئيسية

1.2.3 تمهيد:

بعد أن بينت الدراسة الاستطلاعية إمكانية تطبيق مقياس الدراسة على العينة المختارة ، وذلك لحيازتها على معدلات ثبات وصدق عالية لذا ، تم القيام بالدراسة الرئيسية . و يتناول هذا الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة الرئيسية ومن ثم تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخبرة، المسمى الوظيفي، وبعد ذلك يتم عرض تحليل النتائج الدراسة، والتي تم الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، ومنها نقوم بمناقشة نتائج اختبار الفرضيات العلمية الموضوعية لهذه الدراسة.

2.2.3 أسلوب تحليل البيانات :

من خلال طبيعة هذه الدراسة وأهدافها، تم استخدام الإحصاء الوصفي والمتمثل في تحويل البيانات الأولية إلى شكل يمكن استخدامه في وصف مجموعة من الظواهر للمشكلة المدروسة، وتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها ومن أهم الأدوات الوصفية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة التوزيع التكراري الذي يشير إلى عدد تكرار المفردات المكونة للمجموعة الفرعية الخاصة بظاهرة معينة، ومنها استخراج النسب المئوية والمتوسطات .

وقد تمت معالجة بيانات مفردات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical package for social sciences) "SPSS"، حيث استخدمت الباحثة أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

1. جداول التكرار الإحصائية، لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف البيانات بواسطة النسب المئوية، والتكرارات لكل بند من بنود صحيفة الاستبيان.

2. استخدام مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي، وذلك للتعرف على متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان لاستخراج الترتيب لكل عبارة من عبارات محاور البحث. والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في إجابات المبحوثين عن القيمة المتوسطة لها.

3. اختبار One Sample T. Test : يهدف هذا الاختبار في الدراسة الحالية إلى التعرف على جوهرية الاختلافات الاحصائية لابعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي محل الدراسة و الجنس.

4. تحليل التباين ANOVA : تم استخدامه لاختبار مدى جوهرية الدلالة الاحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الديمغرافية محل الدراسة .

5. معامل الارتباط (بيرسون) : تم استخدام أسلوب معامل الارتباط بيرسون في اختبار العلاقة الارتباطية بين فقرات أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل خاص والأبعاد بشكل عام ، بالإضافة إلى متغير فاعلية الأداء الوظيفي وفقراته في الاستبيان.

3.2.3 وصف عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية الليبية المساهمة الواقعة إدارتها الرئيسية في مدينة بنغازي وعددها خمس منظمات ، كما هو موضح بالجدول (3-5) .

1. شركة الإنماء المساهمة للأنابيب.
2. شركة الإنماء المساهمة للأسلاك والكوابل الكهربائية.
3. شركة أبو عطني المساهمة للمشروبات.
4. شركة المطاحن الوطنية (مصنع مكرونة بنينا).
5. شركة الاسمنت الليبية المساهمة.

جدول (3-5)

عدد المديرين المستهدفين بالدراسة في كل منظمة

اسم المنظمة	مدير إدارة عليا	مدير إدارة وسطي	مدير إدارة إشرافية	المجموع
شركة الإنماء للأنابيب	4	7	17	28
شركة الإنماء للأسلاك	4	6	14	24
شركة أبو عطني للمشروبات	5	10	18	33
شركة المطاحن الوطنية	3	6	13	22
شركة الاسمنت الليبية	1	5	15	21
المجموع	17	34	77	128

وبذلك يكون المجموع الكلي للمديرين في مجتمع الدراسة 128 مديراً من جميع المستويات الإدارية. وتم استخدام الحصر الشامل للمجتمع بتوزيع (128) استمارة استبيان على أفراد مجتمع الدراسة ، وبعد إمهالهم مدة كافية تم استرجاع ماعده (113) استمارة أي بفاقد (15) استمارة من العدد الكلي الموزع . وبعد فحص الاستثمارات المرجعة تم استبعاد (3) استثمارات لعدم صلاحيتها للتحليل بسبب عدم الإجابة على أسئلة الاستمارة أو وجود نقص في بيانات الاستمارة ، وبذلك أصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (110) استمارة ، أي بنسبة (86%) من حجم مجتمع الدراسة ، وهي تعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية .

جدول (3-6)

أعداد الاستثمارات المستلمة والصالحة للتحليل

النسبة %	العدد	الصحائف
100 %	128	الاستثمارات الموزعة
88 %	113	الاستثمارات المستلمة
86 %	110	الاستثمارات القابلة للتحليل

4.2.3 تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة :

تبين الجداول التكرارية من (3-7) إلى (3-11) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية (الشخصية) للعينة من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي .

1.4.2.3 عينة الدراسة حسب الجنس :

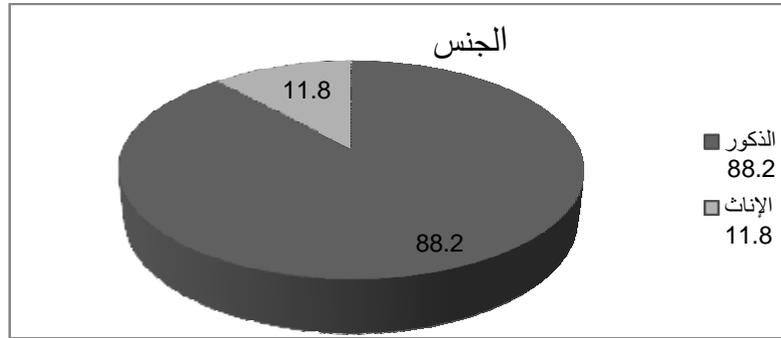
كما هو موضح بالجدول (3-7) ، والشكل (3-1) فإن مجتمع الدراسة قد توزع بين ذكور وإناث ، حيث كانت النسبة المئوية للذكور (88.2%) وهي نسبة مرتفعة ، مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت (11.8%) .

جدول (7-3)

التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة حسب (النوع) الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	فئات النوع
88.2 %	97	ذكور
11.8 %	13	إناث
100	110	الإجمالي

ويمكن توضيح التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة وفقاً للجنس من خلال الشكل (1-3)



شكل (1-3)

التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب الجنس

من الجدول (7-3)، والشكل (1-3) يتضح وبشكل عام إن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث بفارق حسابي كبير بلغ (76.4%)، وهذا الفارق الكبير يرجع في رأي الباحثة إلى طبيعة عمل الشركات قيد الدراسة ، وقد يكون السبب أيضاً اضطلاع المرأة بالمسؤولية الاجتماعية التي تتمثل في الإهتمام بالبيت ورعاية الأبناء ، بالإضافة للعادات والتقاليد الاجتماعية في المجتمع التي ترى أن وظيفة المرأة يجب أن تتركز في مجالات التدريس والرعاية الصحية وما شابه ذلك .

2.4.2.3 عينة الدراسة حسب العمر :

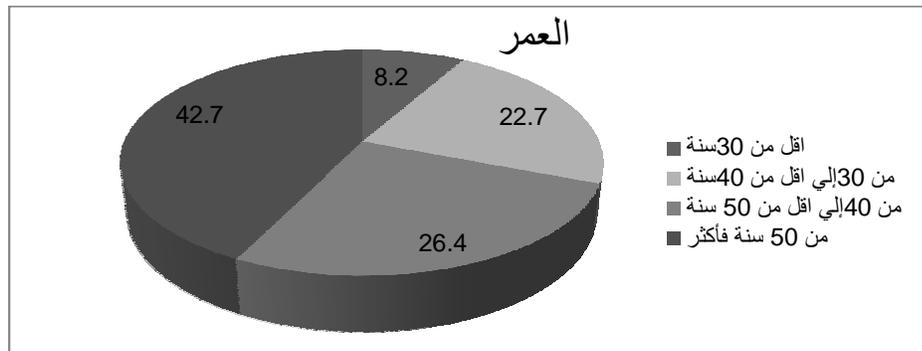
بالنظر إلى الجدول (3-8) و الشكل (3-2) نلاحظ أن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) تمثل أعلى نسبة من أعمار أفراد المجتمع حيث بلغت (42.7%)، تليها الفئة العمرية (من 40 سنة الى أقل من 50 سنة) والتي بلغت نسبتها (26.4%) ، يليها الفئة العمرية (من 30 سنة الى أقل من 40 سنة) والتي بلغت نسبتها (22.7%) ؛ ثم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (8.2%) .

جدول (3-8)

التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	فئات العمر
8.2 %	9	أقل من 30 سنة
22.7 %	25	من 30 الى أقل من 40 سنة
26.4 %	29	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة
42.7 %	47	من 50 سنة فأكثر
100	110	الإجمالي

ويمكن توضيح التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة وفقاً للعمر من خلال الشكل (3-2)



الشكل (3-2)

التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب فئة العمر

واستناداً على الجدول (3-8)، والشكل (3-2) نجد أن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) تمثل أعلى نسبة؛ وربما يعزى ذلك لتطلب سنوات لتولّي مثل هذه المناصب القيادية، وأيضاً في هذا السن يكون الفرد قادر على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون في صالح المنظمات قيد الدراسة.

3.4.2.3 عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

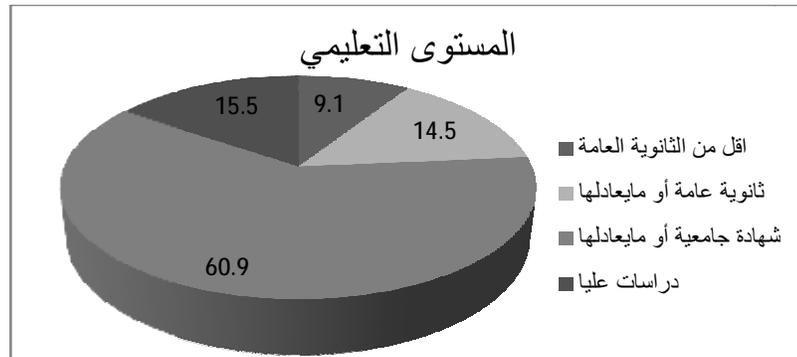
يبين الجدول (3-9) والشكل (3-3)، عدد ونسبة كل مستوى من المستويات التعليمية، حيث إن فئة حملة الشهادة الجامعية أو ما يعادلها جاءت لتمثل النسبة الغالبة، حيث بلغت نسبتهم (60.9%)، تليها في الترتيب حملة أقل من الثانوية العامة فأقل بنسبة (9.1%) في حين كانت نسبة الثانوية العامة أو ما يعادلها (14.5%)، ثم حملة دراسات عليا بنسبة (15.5%).

جدول (3-9)

التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
9.1 %	10	أقل من الثانوية العامة
14.5 %	16	ثانوية عامة أو ما يعادلها
60.9 %	67	شهادة جامعية أو ما يعادلها
15.5 %	17	دراسات عليا
100	110	الإجمالي

و يمكن توضيح التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي من خلال الشكل (3-3)



الشكل (3-3)

التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من الجدول (3-9) والشكل (3-3) ، أن فئة حملة الشهادة الجامعية أو ما يعادلها جاءت بنسبة (60.9%) وهي تمثل النسبة الغالبة، وهذا مؤشر جيد يشجع على الوثوق في إجابات أفراد العينة بشأن عبارات استمارة الاستبيان، وذلك أيضا يسهل في تعليم الأفراد في بناء قيم صالحة وتشكيل ثقافة جيدة يمكن من خلالها الحصول على أداء متميز .

4.4.2.3 عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

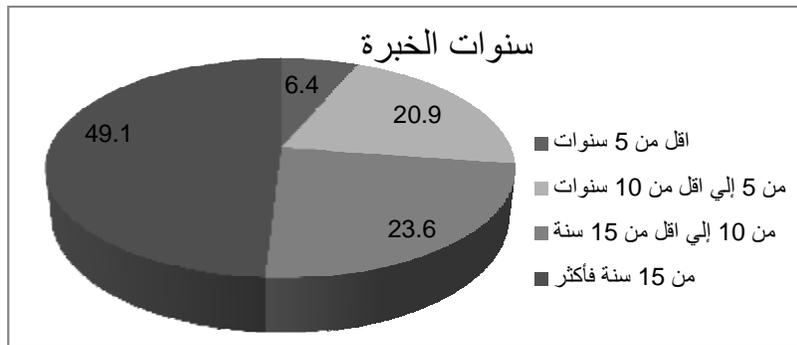
يظهر الجدول (3-10) و الشكل (3-4) توزيع المبحوثين حسب سنوات خبرتهم، حيث نجد أن (49.1%) من المبحوثين تجاوزت خبرتهم من 15 سنة فأكثر ، في حين أن (23.6%) منهم تتراوح خبرتهم ما بين 10 و أقل من 15 سنة، في حين (20.9%) خبرتهم من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات، بينما نسبة (6.4%) كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات .

جدول (3-10)

التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
6.4%	7	أقل من 5 سنوات
20.9%	23	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات
23.6%	26	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنوات
49.1%	54	من 15 سنة فأكثر
100	110	الإجمالي

ويمكن توضيح التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة من خلال الشكل (3-4)



شكل (3-4)

التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول (3-10) و الشكل (3-4) ، أن سنوات الخبرة تلعب دوراً رئيسياً في تزويد المدير بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفه الإدارية بالشكل المطلوب، ومن هذا التحليل نلاحظ أن نسبة (49.1%) من المبحوثين تجاوزت خبرتهم من 15 سنة فأكثر ، أي أن المبحوثين يتمتعون بخبرة كافية في مجال العمل الإداري، ولكن يجب التأكيد على أن عامل الخبرة في حال انخفاض المستوى التعليمي وقلة الدورات التدريبية لا يمثل بالضرورة إتقاناً وتطويراً في العمل .

5.4.2.3 عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

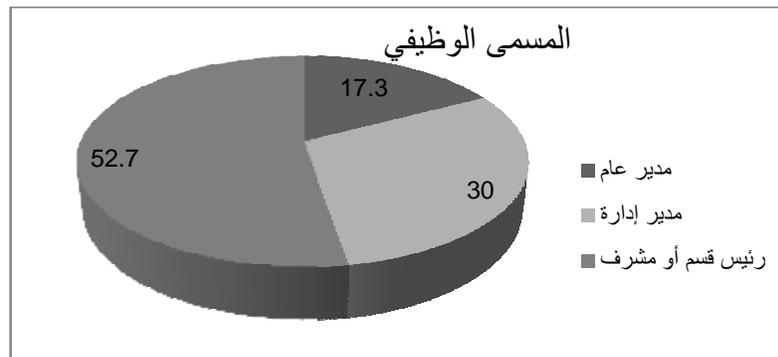
يلاحظ من الجدول (3-11) والشكل (3-5) ، أن غالبية أفراد المجتمع من فئة (رئيس قسم أو مشرف) ، حيث بلغت نسبتهم (52.7%)، يليها فئة (مدير إدارة) بنسبة (30%)، ثم يليها في الترتيب فئة (مدير عام) وبنسبة (17.3%) .

جدول (3-11)

التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
17.3 %	19	مدير عام
30 %	33	مدير إدارة
52.7 %	58	رئيس قسم أو مشرف
100	110	الإجمالي

ويمكن توضيح التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي من خلال الشكل (3-5) .



الشكل (3-5)

التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

5.2.3 التحليلات الوصفية لثقافة المنظمة :

يحتوى هذا الجزء من الدراسة على البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة الرئيسية وتشمل كلا من القدرة على التكيف ، الإبداع والأبتكار ، الصورة الذهنية ، جماعية العمل ، الرقابة على الأداء ، وقد تم قياس هذه الأبعاد عن طريق تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات من (1- 40) الواردة في استمارة الاستبيان، وذلك على المقياس الخماسي (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) باعتبار أن كل العبارات صيغت بطريقة إيجابية ، وتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

1.5.2.3 التحليل الوصفي لبُعد (متغير) أو القدرة على التكيف :

تخص الفقرات الثماني الأولى من أسئلة الاستمارة المتغير الأول وهو القدرة على التكيف ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونسبة الموافقة لإجاباتهم على الفقرات ، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول طبيعة بعد القدرة على التكيف وإدراكهم لأهميتها في الشركات قيد الدراسة، وأظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك مستوى مقبولاً - إلى حد ما - من الوعي بأهمية بعد القدرة على التكيف ، حيث بلغ المتوسط العام (3.59) ، وإنحراف معياري قدره (.746) وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما هو موضح بالجدول (3-12) .

جدول (3-12)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لثقافة المنظمة التي تتسم بالقدرة على التكيف

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يسود جو العمل حسن النوايا بين العاملين.	3.38	1.35	6
2	للمشركة القدرة على التكيف مع التحولات المفاجئة التي تحدث في المجتمع .	3.52	1.33	3
3	أشعر أن ساعات العمل تتناسب مع الظروف الخاصة .	3.81	1.23	4
4	تطبق القرارات الإدارية على كافة العاملين بعدالة وبدون تحيز .	3.80	1.35	5
5	أشعر أن أعباء وواجبات العمل الموكلة إلي ملائمة .	3.78	1.25	2
6	يتوفر لدي الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	3.85	1.19	7
7	هناك وضوح للقوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة في العمل.	3.47	1.34	1
8	يتم التعامل معي بمودة واحترام و عندما يأخذ المدير أي قرار له علاقة بوظيفتي.	3.07	1.45	8
	المتوسط الحسابي العام	3.59	-	

.746	الإحتراف المعياري العام
------	-------------------------

- يتضح من الجدول (3-12) أن المتوسطات لمكونات أو ابعاد القدرة على التكيف كما يلي :
1. يسود جو العمل حسن النوايا بين العاملين بوسط حسابي (3.38) وإحتراف معياري قدره (1.35).
 2. أشعر أن ساعات العمل تتناسب مع الظروف الخاصة بوسط حسابي (3.52) وإحتراف معياري قدره (1.33) .
 3. للشركة القدرة على التكيف مع التحولات المفاجئة التي تحدث في المجتمع بوسط حسابي (3.81) وإحتراف معياري قدره (1.23) .
 4. تطبق القرارات الإدارية على كافة العاملين بعدالة ودون تحيز بوسط حسابي (3.80) وإحتراف معياري قدره (1.35) .
 5. أشعر أن أعباء وواجبات العمل الموكلة إلى ملائمة بوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري قدره (1.25) .
 6. يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة بوسط حسابي (3.85) وإحتراف معياري قدره (1.19) .
 7. هناك وضوح للقوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة في العمل بوسط حسابي (3.47) وإحتراف معياري قدره (1.34) .
 8. يتم التعامل معي بمودة واحترام و عندما يأخذ المدير أي قرار له علاقة بوظيفتي بوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري قدره (1.45).
- ونلاحظ من خلال الجدول (3-12) أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.07-3.85)، و أن أهم العوامل للمتغير المستقل المتمثل في القدرة على التكيف هو متغير " يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة ". فهو يعتبر أهم عنصر ، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.85)، وذلك يدل على أن المديرين يمتلكون القدرة والخبرة الكافية التي تجعلهم على استعداد لمواجهة أي تطورات أو تغيرات تحدث سواء كانت داخل المنظمة أو في البيئة المحيطة لها ودون أن تؤثر تلك التغيرات على أداء المديرين في منظمات قيد الدراسة .

2.5.2.3 التحليل الوصفي لبعده (متغير) العمل الجماعي :

تخص الفقرات في الجدول (3-13) من أسئلة الاستمارة المتغير الثاني وهو جماعية العمل ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول طبيعة بعد جماعية العمل وإدراكهم لأهميتها في الشركات قيد الدراسة، وأظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك مستوى مقبول - إلى حد ما - من الوعي بأهمية بعد جماعية العمل، حيث بلغ المتوسط العام (3.67)، وانحراف معياري قدره (0.738). وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما هو موضح بالجدول (3-13) .

جدول (3-13)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
14	1.31	3.38	يتسم الأفراد الذين يعملون معي بروح الفريق .	9
15	1.35	3.78	العمل الجماعي يحقق الأداء الجيد للشركة .	10
10	1.18	3.32	تشجع الشركة العاملين على العمل الجماعي .	11
12	1.40	3.71	أستمتع بمساعدة الآخرين في العمل .	12
13	1.30	3.46	أتبادل الآراء والمعلومات مع أعضاء العمل بسهولة ويسر لأداء مهام الوظيفة .	13
9	1.20	3.99	لا أتردد في إعطاء الزملاء ما يحتاجون إليه من معلومات وخبرات متعلقة بالعمل.	14
11	1.07	3.82	أحرص على الاستماع لمشاكل زملاء العمل وأحاول مساعدتهم في علاجها	15
16	1.50	3.25	العمل الجماعي هو السمة الأساسية للعمل في الشركة .	16
	-	3.67	المتوسط الحسابي العام	
	.738		الانحراف المعياري العام	

ينضح من الجدول (3-13) أن المتوسطات لمكونات أو ابعاد جماعية العمل كما يلي :

1. يتسم الأفراد الذين يعملون معي بروح الفريق بوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري قدره (1.31) .
2. العمل الجماعي يحقق الأداء الجيد للشركة بوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري قدره (1.35) .

3. تشجع الشركة العاملين على العمل الجماعي بوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري قدره (1.18) .

4. استمتع بمساعدة الآخرين في العمل بوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري قدره (1.40) .

5. أتبادل الآراء والمعلومات مع أعضاء العمل بسهولة ويسر لأداء مهام الوظيفة بوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري قدره (1.30) .

6. لا أتردد في إعطاء الزملاء ما يحتاجون إليه من معلومات وخبرات متعلقة بالعمل بوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري قدره (1.20) .

7. أحرص على الاستماع لمشاكل زملاء العمل وأحاول مساعدتهم في علاجها بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري قدره (1.50) .

8. العمل الجماعي هو السمة الأساسية للعمل في الشركة بوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري قدره (1.50) .

ويتبين من خلال جدول (3-13) أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.25- 3.99) و أن أهم عنصر للمتغير جماعية العمل هو لا أتردد في إعطاء الزملاء ما يحتاجون إليه من معلومات وخبرات متعلقة بالعمل ، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي قدره (3.99) ، وذلك يدل على قوة العلاقة والتفاهم وروح الفريق بين المديرين حيث إنهم لا يرون النجاح أو التقدم نحو تحقيق الأهداف إلا بالعمل الجماعي فهو يحقق الأداء الجيد للمنظمة .

3.5.2.3 التحليل الوصفي لُبعد (متغير) الإبداع والابتكار :

تخص الفقرات في الجدول (3-14) من أسئلة الاستمارة المتغير الثالث وهو الإبداع والابتكار، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول طبيعة بعد الإبداع والابتكار وإدراكهم لأهميتها في الشركات قيد الدراسة، وأظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك مستوى مقبول - إلى حد ما - من الوعي بأهمية بعد الإبداع والابتكار ، حيث بلغ المتوسط العام (3.63)، وانحراف معياري قدره (0.715). وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما هو موضح بالجدول (3-14) .

جدول (3-14)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لثقافة المنظمة التي تتسم بالإبداع والابتكار

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
18	1.19	3.50	إن الشركة توفر المناخ الملائم للتفكير والابتكار بطرق عمل جديدة .	17
19	1.18	4.08	الأهتمام بتدريب وتأهيل الموظفين باستمرار .	18
22	1.21	4.04	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظام العمل	19
20	1.26	3.57	عندما أقوم بحل مشكلة ما خاصة بالعمل أحاول تطبيق أفكار وطرق جديدة .	20
17	1.14	3.39	لا أجد مشكلة أو صعوبة أن يوجه نقد لأفكارى .	21
24	1.13	3.85	تعتمد الإدارة إلي استدخال الأجهزة والإمكانيات الحديثة المبتكرة التي تسير العمل وتساعد على سرعة ودقة الانجاز.	22
21	1.45	3.15	أسعى للحصول على العديد من الأفكار لأنني استمتع بان يكون لدى إمكانيات بديلة .	23
23	1.23	3.47	اشعر بارتياح في التعبير عن افكارى حتى لو كانت تخص الأقلية .	24
	-	3.63	المتوسط الحسابي العام	
	.715		الانحراف المعياري العام	

يتضح من الجدول (3-14) أن المتوسطات لمكونات أو أبعاد الإبداع والابتكار كما يلي:

1. إن الشركة توفر المناخ الملائم للتفكير والابتكار بطرق عمل جديدة بوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري قدره (1.19) .
2. الاهتمام بتدريب وتأهيل الموظفين باستمرار بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري قدره (1.18) .
3. يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظام العمل بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري قدره (1.21) .
4. عندما أقوم بحل مشكلة ما خاصة بالعمل أحاول تطبيق أفكار وطرق جديدة بوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري قدره (1.26) .

5. لا أجد مشكلة أو صعوبة أن يوجه نقد لأفكارى بوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري قدره (1.14) .

6. تعتمد الإدارة إلى استدخال الأجهزة والإمكانات الحديثة المبتكرة التي تسير العمل وتساعد على سرعة ودقة الإنجاز بوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري قدره (1.13) .

7. أسعى للحصول على العديد من الأفكار لأنني استمتع بأن يكون لدي إمكانات بديلة بوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري قدره (1.45) .

8. أشعر بارتياح في التعبير عن أفكارى حتى لو كانت تخص الأقلية بوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري قدره (1.23) .

تبين من خلال الجدول (3-14) أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.15-4.08)، و أن أهم عنصر لمتغير الأبداع والإبتكار هو "الاهتمام بتدريب وتأهيل الموظفين باستمرار" حيث بلغ أعلى متوسط حسابي قدره (4.08) . وذلك يوضح اهتمام المنظمة بالمديرين من خلال الدورات التدريبية والتأهيلية والتي تكسبهم معرفة وخبرة تجعل منهم مديرين قادرين على الابتكار في ما يخص عملهم ، وأيضاً لا ييخلون في إعطاء المعلومات التي تشجع الأفراد على الابتكار والأداء المبدع وتقديم الأفكار الجديدة من شأنها تطوير العمل .

4.5.2.3 التحليل الوصفي لُبعد (متغير) الصورة الذهنية :

تخص الفقرات في الجدول (3-15) من أسئلة الاستمارة المتغير الرابع وهو الصورة الذهنية، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول طبيعة بعد الصورة الذهنية وإدراكهم لأهميتها في الشركات قيد الدراسة، وأظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك مستوى مقبولاً - إلى حد ما - من الوعي بأهمية بعد الصورة الذهنية ، حيث بلغ المتوسط العام (3.53) ، وانحراف معياري قدره (0.756)، كما هو موضح بالجدول (3-15) .

جدول (3-15)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لثقافة المنظمة التي تتسم بالصورة الذهنية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
25	1.20	4.03	يوجد شعور ودي نحو الشركة التي أعمل بها .	25
26	1.29	3.88	أشعر بعدالة الأجر الذي أحصل عليه .	26
27	1.39	3.75	يعتمد اتخاذ القرارات الإدارية بشكل كبير على السمات السائدة بالمنظمة	27
30	1.28	3.41	يشعر الأفراد العاملون بالشركة بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للشركة .	28
31	1.42	3.15	المساواة هي الأساس الذي تتعامل به الإدارة العليا مع كل العاملين بالشركة بغض النظر عن انتمائاتهم أو قراباتهم أو دياناتهم .	29
28	1.44	3.45	يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بصورة واضحة ومحددة.	30
29	1.56	3.45	تهتم الإدارة بإقامة علاقات طيبة ومفيدة مع كل الجهات الخارجية التي تتعامل مع الشركة .	31
32	1.31	3.12	يسعى العاملون باستمرار إلى تحسين صورة الشركة في بيئتهم الخارجية .	32
	-	3.53	المتوسط الحسابي العام	
	.756		الانحراف المعياري العام	

ينضح من الجدول (3-15) أن المتوسطات لمكونات أو ابعاد الصورة الذهنية كما يلي:

1. يوجد شعور ودي نحو الشركة التي أعمل بها بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري قدره (1.20) .
2. أشعر بعدالة الأجر الذي أحصل عليه بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري قدره (1.29) .
3. يعتمد اتخاذ القرارات الإدارية بشكل كبير على السمات السائدة بالمنظمة بوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري قدره (1.39) .
4. يشعر الأفراد العاملون بالشركة بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للشركة بوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري قدره (1.28) .

5. المساواة هي الأساس الذي تتعامل به الإدارة العليا مع كل العاملين بالشركة ، بغض النظر عن انتمائاتهم أو قراباتهم أو دياناتهم بوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري قدره (1.42).
6. يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بصورة واضحة ومحددة بوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري قدره (1.44) .
7. تهتم الإدارة بإقامة علاقات طيبة ومفيدة مع كل الجهات الخارجية التي تتعامل مع الشركة بوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري قدره (1.56) .
8. يسعى العاملون باستمرار إلى تحسين صورة الشركة في بيئتهم الخارجية بوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري قدره (1.31) .
- ويتضح من خلال الجدول (3-15) أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.12-4.03)، و أن أهم عنصر للمتغير الصورة الذهنية هو "يوجد شعور ودي نحو الشركة التي أعمل بها" فقد حصل على أعلى متوسط حسابي (4.03) ، وذلك يدل على أن المنظمة تجعل المديرين يشعرون بالفخر لانتمائهم لمنظمتهم ، مما يجعلهم دائماً وباستمرار يسعون لتحسين صورة المنظمة في بيئتهم الخارجية.

5.5.2.3 التحليل الوصفي لبُعد (متغير) الرقابة على الاداء :

تخص الفقرات في الجدول (3-16) من أسئلة الاستمارة المتغير الخامس وهو الرقابة على الأداء ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول طبيعة بعد الرقابة على الاداء وإدراكهم لأهميتها في الشركات قيد الدراسة، وأظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك مستوى مقبولاً - إلى حد ما - من الوعي بأهمية بعد الرقابة على الاداء ، حيث بلغ المتوسط العام (3.57)، وانحراف معياري قدره (0.889) ، كما هو موضح بالجدول (3-16) .

جدول (3-16)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لثقافة المنظمة التي تتسم بالرقابة على الأداء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
34	1.29	3.48	يتم الاعتماد كثيراً على ممارسة الرقابة الذاتية (رقابة الشخص لنفسه) .	33
35	1.32	3.90	يتم تقييم أداء العامل ومكافأته علي أساس مساهمته المعرفية وخاصة تبادل وتقاسم المعرفة.	34
40	1.34	3.76	يتم تقييم أداء العاملين بالشركة حسب معايير موضوعية .	35
38	1.54	3.06	يسمح نظام الرقابة على الأداء للموظف بالمطالبة بمعرفة نتيجة تقييم أدائه .	36
39	1.30	3.46	الرقابة على الأداء تساعد في التعرف على مدى التعاون الحاصل بين الأفراد وتأثيره على إنجاز العمل .	37
33	1.49	3.56	تساعد عملية الرقابة على الأداء في تحديد مجالات التحسين الممكنة في أداء العاملين بالشركة .	38
37	1.31	3.55	تؤدي الرقابة على أداء العاملين إلي التعرف على الأخطاء الناتجة أثناء تأدية الأعمال.	39
36	1.35	3.75	يشارك العامل في الرقابة على أداء زملاءه الذين في نفس مستواه الوظيفي.	40
	—	3.57	المتوسط الحسابي العام	
	.889		الانحراف المعياري العام	

يتضح من الجدول (3-16) أن المتوسطات لمكونات أو أبعاد الرقابة على الأداء كما يلي :

1. يتم الاعتماد كثيراً على ممارسة الرقابة الذاتية (رقابة الشخص لنفسه) بوسط حسابي (3.48)

وانحراف معياري قدره (1.29) .

2. يتم تقييم أداء العامل ومكافأته على أساس مساهمته المعرفية ، وخاصة تبادل وتقاسم المعرفة بوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري قدره (1.32) .
 3. يتم تقييم أداء العاملين بالشركة حسب معايير موضوعية بوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري قدره (1.34) .
 4. يسمح نظام الرقابة على الأداء للموظف بالمطالبة بمعرفة نتيجة تقييم أدائه بوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري قدره (1.54) .
 5. الرقابة على الأداء تساعد في التعرف على مدى التعاون الحاصل بين الأفراد وتأثيره على إنجاز العمل بوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري قدره (1.30) .
 6. تساعد عملية الرقابة على الأداء في تحديد مجالات التحسين الممكنة في أداء العاملين بالشركة بوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري قدره (1.49) .
 7. تؤدي الرقابة على أداء العاملين إلى التعرف على الأخطاء الناتجة أثناء تأدية الأعمال بوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري قدره (1.31) .
 8. يشارك العامل في الرقابة على أداء زملائه الذين في نفس مستواه الوظيفي بوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري قدره (1.35) .
- ويتضح من خلال الجدول (3-16) أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.06- 3.90) ، و أن أهم عنصر للمتغير الرقابة على الأداء هو "يتم تقييم أداء العامل ومكافأته على أساس مساهمته المعرفية وخاصة تبادل وتقاسم المعرفة" ، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.9) ، و ذلك يدل على أن المنظمة مهتمة بأداء المديرين وما يضيفونه من مساهمات معرفية ، وما إذا كان هناك قصور أو تحسين في إنجاز العمل ، وكذلك بالنسبة للمديرين ، فإن نظام الرقابة وتقييم الأداء يجعلهم يشعرون بأن ما ينجزونه من أعمال ليست مهمشة و يتم وضعها في عين الاعتبار حسب معايير موضوعية .

6.5.2.3 التحليلات الوصفية للأبعاد (المتغيرات) الرئيسية الخمسة لثقافة المنظمة :

يلخص الجدول (3-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة للأبعاد الرئيسية الخمسة لثقافة المنظمة : القدرة على التكيف ،جماعية العمل ،الإبداع والابتكار، الصورة الذهنية ، الرقابة على الأداء .

جدول (3-17)

نتائج التحليلات الوصفية للأبعاد (المتغيرات) الرئيسية لثقافة المنظمة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الثقافة التنظيمية	ت
2	.746	3.59	القدرة على التكيف	1
4	,738	3.67	جماعية العمل	2
1	.756	3.53	الإبداع والابتكار	3
5	.715	3.63	الصورة الذهنية	4
3	.889	3.57	الرقابة على الأداء	5
	—	3.58	المتوسط الحسابي العام	
	.630		الانحراف المعياري العام	

ويلاحظ من الجدول (3-17)، أن المستويات الخمسة الرئيسية لثقافة المنظمة كما يدركها المدبرون لا تتفاوت كثيراً ، فلقد حقق المتغير الثالث وهو (جماعية العمل) أعلى مستوى، من حيث المتوسطات الحسابية فقد بلغ بوسط حسابي (3.67)، بينما كان مستوى متغير (الإبداع والابتكار) هو الأدنى في المتوسطات فقد بلغ بوسط حسابي فقط (3.53) . وأيضا من الملاحظ أن مستويات الثقافة الداعمة لزيادة فاعلية الأداء الوظيفي تتفاوت من متغير لآخر ، ضمن كل بُعد من الأبعاد الخمسة الرئيسية لثقافة المنظمة .

كما يبين الجدول (3-17) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لثقافة المنظمة بشكل عام ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المشاركين في عينة الدراسة من جميع العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (3.58) أي بدرجة أعلى من المتوسط الافتراضي

لمقياس الدراسة .وذلك يشير إلى أن المديرين يرون بأن الثقافة السائدة تزيد من فاعلية الأداء الوظيفي .

6.2.3 التحليلات الوصفية لفاعلية الأداء الوظيفي :

تهدف التحليلات الوصفية لفاعلية الأداء الوظيفي إلى التعرف على (مستوى الأداء) العاملين داخل المنظمة، فقد تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري إجابات المشاركين في عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بفاعلية الأداء الوظيفي (المتغير التابع) المكونة من (12) عبارة ، فقد تم تلخيص هذه النتائج في الجدول (3-18) .

الجدول (3-18)

نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بفاعلية الأداء الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
3	1.276	3.56	أشعر بأنني أؤدي عملي بجودة عالية .	1
2	1.234	3.98	أطور دائماً من طريقة أدائي لعملي .	2
12	1.245	4.01	أحرص علي أداء وظيفتي بدقة عالية .	3
7	1.375	3.79	أحرص دائماً علي الإلمام بكل جوانب وظيفتي .	4
9	1.492	3.22	تتناسب قدراتي ومهام الوظيفة الموكلة إلى .	5
4	1.266	3.58	أشارك دائماً في الاجتماعات والأنشطة الاجتماعية في الشركة.	6
8	1.280	3.89	أحرص دائماً علي الالتزام الوظيفي بمواعيد العمل .	7
6	1.375	3.79	أطور دائماً من طريقة أدائي لعملي .	8
1	1.340	3.80	أحرص علي أداء وظيفتي بدقة عالية .	9
10	1.308	3.40	أحرص دائماً علي الإلمام بكل جوانب وظيفتي .	10
11	1.261	3.36	أقوم بتقديم المقترحات البناءة للشركة .	11
5	1.195	3.95	أقوم بمساعدة الأعضاء الجدد بالشركة .	12
	—	3.69	المتوسط الحسابي العام	
	.728		الانحراف المعياري العام	

من الجدول (3-18) ، نجد أن المتوسط العام لفاعلية الأداء الوظيفي بين العاملين كما يدركه المشاركين في العينة قد بلغ (3.69) ، وتفاوتت متوسطات الحسابية بين العبارات فقد كانت العبارة (3) بالجدول أعلاه القائلة : " أحرص على أداء وظيفتي بدقة عالية " ، أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.01) ، أي بدرجة أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة ، في حين أن العبارة (5) القائلة " تتناسب قدراتي ومهام الوظيفة الموكلة إلي " حققت أدنى نسبة بوسط حسابي بلغ (3.22) ، و تأتي بدرجة أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة ، مما يدل على أن هناك أداء جيد وذات فاعلية بين العاملين داخل المنظمات محل الدراسة .

3.3 المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

يتولى هذا الجزء من الدراسة التحقق من مدى صحة الفرضيات العلمية الموضوعية ، بعد أن أظهرت المؤشرات الإحصائية المبدئية وجود ارتباط بين متغيري الدراسة (المستقل والتابع) ، حيث سيتم فيما يلي التيقن من وجود الفعاليات التأثيرية للمتغيرات المستقلة (أبعاد ثقافة المنظمة) على المتغير التابع (فاعلية الأداء).

1.3.3 اختبار أثر الثقافة التنظيمية على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي:

ينص هذا الفرض على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي". ويوضح الجدول (3-19) نتائج اختبار صحة هذا الفرض .

جدول (3-19)

تحليل الانحدار البسيط لأثر الأداء الوظيفي على ابعاد الثقافة التنظيمية

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل الارتباط R2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد الثقافة التنظيمية
0.01	65.945	.760	.630	3.58	

يلاحظ من الجدول (3-19) أن هناك تأثيراً لمتغير الأداء الوظيفي على أبعاد الثقافة التنظيمية ، حيث كان معامل الارتباط (R2) للعلاقة بين الأداء الوظيفي وأبعاد الثقافة التنظيمية (.760) تقريبا

، أي أن الأداء الوظيفي يعد مؤشراً جيداً في تأثيره على أبعاد الثقافة التنظيمية ، كذلك تظهر نتائج نفس الجدول مستوى دلالة الانحدار بالنسبة للأداء الوظيفي وأبعاد الثقافة التنظيمية إذ بلغت قيمة F (65.945) عند مستوى الدلالة (0.01)، الأمر الذي يعني أن متغير الأداء الوظيفي يسهم بمستوى عالٍ من الدلالة في تفسير أبعاد الثقافة التنظيمية.

وبناءً على النتائج السابقة ، يتم رفض الفرض العدم و يقبل الفرض البديل ، بمعنى هنالك علاقة بين درجة الثقافة بين المديرين ومستوى الأداء الوظيفي . فكلما زادت الثقافة عند المديرين كانوا على استعداد أكثر لزيادة جهودهم واحترافهم في أداء الوظيفة . وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى خمس فرضيات فرعية على النحو التالي :

1.1.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بخاصية القدرة على التكيف على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي " ، ويوضح الجدول (3-20) نتائج اختبار صحة هذا الفرض .

جدول (3-20)

تحليل الانحدار البسيط لأثر الأداء الوظيفي على القدرة على التكيف

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط R2	قيمة F	مستوى المعنوية
القدرة على التكيف	3.59	.746	.627	20.736	0.01

يلاحظ من الجدول (3-20) أن هناك تأثيراً لمتغير الأداء الوظيفي على القدرة على التكيف ، حيث كان معامل الارتباط (R2) للعلاقة بين الأداء الوظيفي والقدرة على التكيف (.627) تقريباً ، أي أن الأداء الوظيفي يعد مؤشراً جيداً والقدرة على التكيف ، كذلك تظهر نتائج نفس الجدول مستوى دلالة الانحدار بالنسبة للأداء الوظيفي والقدرة على التكيف ، إذ بلغت قيمة F (20.736) عند مستوى الدلالة (0.01) ، الأمر الذي يعني أن متغير الأداء الوظيفي يسهم بمستوى عالٍ من الدلالة في تفسير القدرة على التكيف.

وبناءً على النتائج السابقة ، يتم رفض الفرض العدم و يقبل الفرض البديل ، وهذا يعني أن هنالك علاقة بين درجة القدرة على التكيف وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي ، أي كلما زاد الاستقرار والتكيف بين المديرين ، أرتفع مستوى المعنوية لديهم و أيضاً زيادة ملحوظة في الأداء.

2.1.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التي تتسم بخاصية الإبداع والابتكار على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي " ويوضح الجدول (3-21) نتائج اختبار صحة هذا الفرض .

جدول (3-21)

تحليل الإنحدار البسيط لأثر الأداء الوظيفي على الإبداع والابتكار

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل الارتباط R2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.01	23.223	0.648	.738	3.53	الإبداع والابتكار

يلاحظ من الجدول (3-21) أن هناك تأثيراً لمتغير الأداء الوظيفي على الإبداع والابتكار ، حيث كان معامل الارتباط (R2) للعلاقة بين الأداء الوظيفي والإبداع والابتكار (0.648) تقريبا ، أي أن الأداء الوظيفي يعد مؤشراً جيداً للإبداع والابتكار . كذلك تظهر نتائج نفس الجدول مستوى دلالة الإنحدار بالنسبة للأداء الوظيفي والإبداع والابتكار، إذ بلغت قيمة F (23.223) عند مستوى الدلالة (0.01) الأمر الذي يعني أن متغير الأداء الوظيفي يسهم بمستوى عالٍ من الدلالة في تفسير الإبداع والابتكار.

وبناءً على النتائج السابقة ، يتم رفض الفرض العدم و يقبل الفرض البديل ، وهذا يعني أن هنالك علاقة بين درجة الإبداع والابتكار وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي ، أي كلما كان المديرين على استعداد لتبادل المعلومات والأفكار والقدرة على الإبداع ، كانه هنالك زيادة في فاعلية الأداء الوظيفي .

3.1.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بخاصية الصورة الذهنية على زيادة الأداء الوظيفي " ، ويوضح الجدول (3-22) نتائج اختبار صحة هذا الفرض .

جدول (3-22)

تحليل الانحدار البسيط لأثر الاداء الوظيفي على الصورة الذهنية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط R2	قيمة F	مستوى المعنوية
الصورة الذهنية	3.63	.715	0.777	43.946	0.01

يلاحظ من الجدول (3-22) أن هناك تأثيراً لمتغير الأداء الوظيفي على الصورة الذهنية ، حيث كان معامل الارتباط (R2) للعلاقة بين الأداء الوظيفي والصورة الذهنية (0.777) تقريبا ، أي أن الأداء الوظيفي يعد مؤشراً جيداً والصورة الذهنية . كذلك تظهر نتائج نفس الجدول مستوى دلالة الانحدار بالنسبة للأداء الوظيفي و الصورة الذهنية ، إذ بلغت قيمة F (43.96) عند مستوى الدلالة (0.01) الأمر الذي يعني أن متغير الأداء الوظيفي يسهم بمستوى عالٍ من الدلالة في تفسير الصورة الذهنية.

وبناءً على النتائج السابقة ، يتم رفض الفرض العدم و يقبل الفرض البديل ، وهذا يعني أن هنالك علاقة بين درجة الصورة الذهنية وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي، أي كلما كان المديرين أكثر ثقة بالمنظمة والعاملين بها وأحاساسهم بالانتماء إليها ، كانوا على استعداد أكثر لزيادة فاعلية الأداء الوظيفي .

4.1.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بخاصية جماعية العمل وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي " ، ويوضح الجدول (3-23) نتائج اختبار صحة هذا الفرض .

جدول (3-23)

تحليل الانحدار البسيط لأثر الاداء الوظيفي على جماعية العمل

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط R2	قيمة F	مستوى المعنوية
جماعية العمل	3.67	.738	0.706	30.263	0.01

يلاحظ من الجدول (3-23) أن هناك تأثيراً لمتغير الأداء الوظيفي على جماعية العمل ، حيث كان معامل التحديد R2 للعلاقة بين الأداء الوظيفي وجماعية العمل (0.706) تقريباً ، أي أن الأداء الوظيفي يعد مؤشراً جيداً وجماعية العمل . كذلك تظهر نتائج نفس الجدول مستوى دلالة الإندار بالنسبة للأداء الوظيفي وجماعية العمل ، إذ بلغت قيمة F (30.263) عند مستوى الدلالة (0.01) ، الأمر الذي يعني أن متغير الأداء الوظيفي يسهم بمستوى عالٍ من الدلالة في تفسير جماعية العمل.

وبناءً على النتائج السابقة ، يتم رفض الفرض العدم و يقبل الفرض البديل ، وهذا يعني أن هنالك علاقة بين درجة جماعية العمل وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي، فكلما كان المديرين يشجعون على العمل الجماعي وإخضاع مصالحهم وأهدافهم لمصالح وأهداف الجماعة ، كانه هنالك زيادة في فاعلية الأداء الوظيفي .

5.1.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بخاصية الرقابة على الأداء على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي"، ويوضح الجدول (3-24) نتائج اختبار صحة هذا الفرض .

جدول (3-24)

تحليل الإندار البسيط لأثر الاداء الوظيفي على الرقابة على الاداء

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط R2	قيمة F	مستوى المعنوية
الرقابة على الاداء	3.57	.889	0.616	20.218	0.01

يلاحظ من الجدول (3-24) أن هناك تأثيراً لمتغير الأداء الوظيفي على الرقابة على الأداء ، حيث كان معامل الارتباط (R2) للعلاقة بين متغير الأداء الوظيفي والرقابة على الأداء (0.616) تقريباً ، أي أن الأداء الوظيفي يعد مؤشراً جيداً على الرقابة على الأداء . كذلك تظهر نتائج نفس الجدول مستوى دلالة الانحدار بالنسبة للأداء الوظيفي و الرقابة على الأداء ، إذ بلغت قيمة F (20.218) عند مستوى الدلالة (0.01) ، الأمر الذي يعني أن متغير الأداء الوظيفي يسهم بمستوى عال من الدلالة في تفسير الرقابة على الأداء .

وبناءً على النتائج السابقة ، يتم رفض الفرض العدم و يقبل الفرض البديل ، وهذا يعني أن هنالك علاقة بين درجة الرقابة على الأداء وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي، أي كلما كان هنالك نظام فعال للرقابة على الأداء والتقييم يتم بموضوعية و الأحساس بأن لا يتم تهميش أي عمل أو جهد ، سيكون هذا انعكاساً جيداً على الأداء الوظيفي وزيادة فاعليته.

2.3.3 اختبار أثر المتغيرات الديمغرافية على الثقافة التنظيمية السائدة:

وتتص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية محل الدراسة (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي على أبعاد الثقافة التنظيمية " . ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (T.test) واختبار تحليل التباين ANOVA، و تظهر الجداول (3-25)(3-30) مراحل إدخال أبعاد الثقافة التنظيمية محل الدراسة لتفسير الفروق المعنوية بين هذه الأبعاد وبين العوامل الديمغرافية محل الدراسة .

1.2.3.3 اختبار الفرضية فيما يتعلق بالجنس :

و ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير الديموغرافي (الجنس) على أبعاد الثقافة التنظيمية " . ويوضح الجدول (3-25) نتائج اختبار صحة هذا الفرض .

جدول (3-25)

نتائج اختبارات (T.test) أبعاد الثقافة التنظيمية باختلاف الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T.test	مستوى المعنوية
القدرة على التكيف				
ذكر	3.55	.749	1.34	.108
أنثى	3.84	.684		
الإبداع والابتكار				
ذكر	3.56	.734	.747	.457
أنثى	3.73	.695		
الصورة الذهنية				
ذكر	3.64	.721	.349	.727
أنثى	3.56	.602		
جماعية العمل				
ذكر	3.54	.770	.399	.691
أنثى	3.45	.658		
الرقابة على الأداء				
ذكر	3.53	.906	.913	.363
أنثى	3.77	.750		

يتضح من نتائج الجدول (3-25) مايلي:

- توجد دلالة إحصائية بين متغير القدرة على التكيف حسب الجنس حيث بلغت قيمة T (-1.34) عند مستوى معنوية (.108).
 - توجد دلالة إحصائية بين متغير الإبداع والابتكار حسب الجنس حيث بلغت قيمة T (.747) عند مستوى معنوية (.457).
 - توجد دلالة إحصائية بين متغير الصورة الذهنية حسب الجنس حيث بلغت قيمة T (.349) عند مستوى معنوية (.727).
 - توجد دلالة إحصائية بين متغير جماعية العمل حسب الجنس حيث بلغت قيمة T (.399) عند مستوى معنوية (.691).
 - توجد دلالة إحصائية بين متغير الرقابة على الأداء حسب الجنس حيث بلغت قيمة T (.903) عند مستوى معنوية (.363).
- وبناءً على النتائج السابقة ، يتم رفض الفرض العدم و يقبل الفرض البديل ، وهذا يعني أن هنالك علاقة بين نوع الجنس وأبعاد الثقافة التنظيمية .

2.2.3.3 اختبار الفرضية فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية الأخرى :

1- نتائج اختبار الفرضية فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية متمثلة في (العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) والقدرة على التكيف ، و ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية (العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) على خاصية القدرة على التكيف ". ويوضح الجدول (3-26) نتائج اختبار صحة هذا الفرض .

جدول (3-26)

نتائج تحليل التباين للقدرة على التكيف باختلاف المتغيرات الديموغرافية
(العمر - المستوى التعليمي -سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)

المتغيرات	المتغيرات الديموغرافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية
القدرة على التكيف	العمر				
	أقل من 30 سنة	4.16	.519	2.793	.044
	من 30 الى أقل من 40 سنة	3.72	.811		
	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	3.88	.643		
	من 50 سنة فأكثر	3.75	.747		
	الإجمالي العام	3.81			
	المستوى التعليمي				
	أقل من الثانوية العامة	3.77	1.11	2.787	.044
	ثانوية عامة أو ما يعادلها	3.80	.867		
	شهادة جامعية أو ما يعادلها	3.75	.598		
	دراسات عليا	3.85	.722		
	الإجمالي العام	3.81			
	سنوات الخبرة				
	أقل من 5 سنوات	3.73	1.11	1.347	.254
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	3.80	.867		
	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنوات	3.75	.598		
	من 15 سنة فأكثر	3.85	.722		

			3.81	الإجمالي العام
				المسمى الوظيفي
.971	.030	.856	3.93	مدير عام
		.773	3.94	مدير إدارة
		.689	3.71	رئيس قسم أو مشرف
			3.81	المتوسط الحسابي العام

يتضح من نتائج الجدول (3-26) مايلي :

فيما يتعلق بالعمر :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية القدرة على التكيف محل الدراسة و العمر ، حيث بلغت قيمة F (2.793) عند مستوى معنوية قدرة (0.044) ، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية القدرة على التكيف محل الدراسة و المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة F (2.787) عند مستوى معنوية قدرة (0.044)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بسنوات الخبرة :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية القدرة على التكيف محل الدراسة و سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F (1.347) عند مستوى معنوية قدرة (0.254)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية القدرة على التكيف محل الدراسة و المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F (.030) عند مستوى معنوية قدرة (0.971)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

وبناءً على النتائج السابقة ، يتم رفض فرض العدم و يقبل الفرض البديل ، وهذا يعني أن هنالك علاقة بين المتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) و القدرة على التكيف .

2- نتائج اختبار الفرضية فيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية متمثلة في (العمر ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) و خاصية الإبداع والابتكار ، و ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) على خاصية الإبداع والابتكار " . ويوضح الجدول (3-27) نتائج اختبار صحة هذا الفرض .

جدول (3-27)

نتائج تحليل التباين للإبداع والابتكار باختلاف المتغيرات الديمغرافية
(العمر - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)

المتغيرات	المتغيرات الديموغرافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية
الإبداع	العمر				
	أقل من 30 سنة	4.13	.473	.089	.915
	من 30 الى أقل من 40 سنة	3.65	.754		
	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	3.82	.614		
	من 50 سنة فأكثر	3.64	.761		
	الاجمالي العام	3.73			
	المستوى التعليمي				
	أقل من الثانوية العامة	3.83	.872	1.057	.371
	ثانوية عامة أو ما يعادلها	3.42	.526		
	شهادة جامعية أو ما يعادلها	3.70	.732		
	دراسات عليا	4.06	.560		
	الاجمالي العام	3.73			

				سنوات الخبرة	والابتكار
.028	3.153	1.02	3.62	أقل من 5 سنوات	
		.821	3.77	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	
		.591	3.70	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنوات	
		.686	3.74	من 15 سنة فأكثر	
			3.73	الاجمالي العام	
.826	.300			المسمى الوظيفي	
		.795	3.85	مدير عام	
		.716	3.89	مدير إدارة	
		.663	3.60	رئيس قسم أو مشرف	
-	-	-	3.73	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من نتائج الجدول (3-27) مايلي :

فيما يتعلق بالعمر :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية الإبداع والابتكار والعمر، حيث بلغت قيمة F (0.089) عند مستوى معنوية قدرة (0.915)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية الإبداع والابتكار والمستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة F (1.057) عند مستوى معنوية قدرة (0.371)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بسنوات الخبرة :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية الإبداع والابتكار وسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F (3.153) عند مستوى معنوية قدرة (0.028)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية الإبداع والابتكار و المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F (0.0300) عند مستوى معنوية قدرة (0.826) ، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

وبناءً على النتائج السابقة ، يتم رفض الفرض العدم و يقبل الفرض البديل ، وهذا يعني أن هنالك علاقة بين المتغيرات الديمغرافية (العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) و الابداع والابتكار .

3- نتائج اختبار الفرضية فيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية متمثلة في (العمر ، المستوى التعليمي ، مدة الخبرة ، المسمى الوظيفي) وخاصية الصورة الذهنية ، و ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) على خاصية الصورة الذهنية". ويوضح الجدول (3-28) نتائج اختبار صحة هذا الفرض .

جدول (3-28)

نتائج تحليل التباين للصورة الذهنية باختلاف المتغيرات الديمغرافية
(العمر - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)

المتغيرات	المتغيرات الديموغرافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية
الصورة	العمر				
	أقل من 30 سنة	4.16	.589	1.434	.243
	من 30 الى أقل من 40 سنة	3.65	.853		
	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	3.82	.709		
	من 50 سنة فأكثر	3.72	.793		
	الاجمالي العام	3.76			
	المستوى التعليمي				
	أقل من الثانوية العامة	3.90	.889	1.187	.318
	ثانوية عامة أو ما يعادلها	3.50	.533		
	شهادة جامعية أو ما يعادلها	3.73	.820		
	دراسات عليا	3.05	.646		
	الاجمالي العام	3.76			
	سنوات الخبرة				

الذهنية	أقل من 5 سنوات	3.67	1.08	1.459	.230
	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	3.77	.958		
	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات	3.74	.598		
	من 15 سنة فأكثر	3.79	.738		
	الاجمالي العام	3.76			
	المسمى الوظيفي				
	مدير عام	3.86	.918	.198	.897
	مدير إدارة	3.91	.779		
	رئيس قسم أو مشرف	3.65	.713		
	المتوسط الحسابي العام	3.76	-	-	-

يتضح من نتائج الجدول (3-28) مايلي :

فيما يتعلق بالعمر :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية الصورة الذهنية والعمر ، حيث بلغت قيمة F (1.434) عند مستوى معنوية قدرة (0.243) ، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية الصورة الذهنية والمستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة F (1.187) عند مستوى معنوية قدرة (0.318)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بسنوات الخبرة :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية الصورة الذهنية وسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F (1.459) عند مستوى معنوية قدرة (0.230)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية الصورة الذهنية و المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F (.198) عند مستوى معنوية قدرة (0.897)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

وبناءً على النتائج السابقة ، يتم رفض الفرض العدم و يقبل الفرض البديل ، وهذا يعني أن هنالك علاقة بين المتغيرات الديمغرافية (العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) و الصورة الذهنية للمنظمة .

4- نتائج اختبار الفرضية فيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية متمثلة في (العمر ، المستوى التعليمي ، مدة الخبرة ، المسمى الوظيفي) وخاصة جماعية العمل ، و ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) على خاصية جماعية العمل ". و يوضح الجدول (3-29) نتائج اختبار صحة هذا الفرض .

جدول (3-29)

نتائج تحليل التباين لجماعية العمل باختلاف المتغيرات الديمغرافية
(العمر - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي).

المتغيرات	المتغيرات الديمغرافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية
جماعية	العمر				
	أقل من 30 سنة	4.20	.643	1.210	.302
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	3.68	.916		
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	3.87	.750		
	من 50 سنة فأكثر	3.81	.835		
	الإجمالي العام	3.83			
	المستوى التعليمي				
	أقل من الثانوية العامة	4.02	.918	1.051	.373
	ثانوية عامة أو ما يعادلها	3.64	.620		
	شهادة جامعية أو ما يعادلها	3.80	.858		
	دراسات عليا	4.02	.770		
	الإجمالي العام	3.83			
	سنوات الخبرة				
	أقل من 5 سنوات	3.82	1.138	.345	.793

		.968	3.80	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	العمل
		.663	3.76	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات	
		.795	3.87	من 15 سنة فأكثر	
			3.83	الاجمالي العام	
				المسمى الوظيفي	
.226	1.475	.963	3.96	مدير عام	
		.853	3.95	مدير إدارة	
		.746	3.72	رئيس قسم أو مشرف	
			3.83	المتوسط الحسابي العام	
_	_	_			

يتضح من نتائج الجدول (3-29) مايلي :

فيما يتعلق بالعمر :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية جماعية العمل والعمر ، حيث بلغت قيمة F (1.210) عند مستوى معنوية قدرة (0.302) ، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية جماعية العمل والمستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة F (1.051) عند مستوى معنوية قدرة (0.373)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بسنوات الخبرة :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية جماعية العمل وسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F (0.345) عند مستوى معنوية قدرة (0.793)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية جماعية العمل و المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F (1.475) عند مستوى معنوية قدرة (0.226) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

وبناءً على النتائج السابقة ، يتم رفض الفرض العدم و يقبل الفرض البديل ، وهذا يعني أن هنالك علاقة بين المتغيرات الديمغرافية (العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) و خاصية جماعية العمل .

5- نتائج اختبار الفرضية فيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية متمثلة في (العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) و خاصية الرقابة على الأداء، و ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) على خاصية الرقابة على الأداء " . ويوضح الجدول (3-30) نتائج اختبار صحة هذا الفرض .

جدول (3-30)

نتائج تحليل التباين للرقابة على الأداء باختلاف المتغيرات الديمغرافية (العمر - المستوى التعليمي -سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)

المتغيرات	المتغيرات الديموغرافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية
الرقابة على الأداء	العمر				
	أقل من 30 سنة	4.19	.649	.773	.464
	من 30 الى أقل من 40 سنة	3.71	.942		
	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	3.88	.763		
	من 50 سنة فأكثر	3.82	.844		
	الإجمالي العام	3.84			
	المستوى التعليمي				
	أقل من الثانوية العامة	4.00	.966	.428	.733
	ثانوية عامة أو ما يعادلها	3.67	.607		
	شهادة جامعية أو ما يعادلها	3.80	.876		
	دراسات عليا	3.08	.751		
	الإجمالي العام	3.84			
	سنوات الخبرة				
	أقل من 5 سنوات	3.78	1.189	1.875	.139

		1.018	3.80	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات
		.648	3.78	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات
		.792	3.90	من 15 سنة فأكثر
			3.84	الاجمالي العام
				المسمى الوظيفي
.616	.601	.990	3.94	مدير عام
		.855	3.95	مدير إدارة
		.764	3.90	رئيس قسم أو مشرف
-	-	-	3.84	المتوسط الحسابي العام

يتضح من نتائج الجدول (3-30) مايلي :

فيما يتعلق بالعمر:

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية الرقابة على الأداء والعمر ، حيث بلغت قيمة F (.773) عند مستوى معنوية قدرة (.464) ، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية الرقابة على الأداء والمستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة F (.428) عند مستوى معنوية قدرة (.733)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بسنوات الخبرة :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية الرقابة على الأداء وسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F (1.875) عند مستوى معنوية قدرة (.139) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين خاصية الرقابة على الأداء و المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F (601). عند مستوى معنوية قدرة (616). وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

وبناءً على النتائج السابقة ، يتم رفض الفرض العدم و يقبل الفرض البديل ، وهذا يعني أن هنالك علاقة بين المتغيرات الديمغرافية (العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) و خاصية الرقابة على الأداء .

3.3.3 اختبار أثر المتغيرات الديمغرافية على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي:

وتنص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي " .

1.3.3.3 اختبار الفرضية فيما يتعلق بالجنس :

وينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير الديموغرافي (الجنس) على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي " . ويوضح الجدول (3-31) نتائج اختبار صحة هذا الفرض ، باستخدام اختبار (T.test) .

جدول (3-31)

نتائج اختبارات (T.test) فاعلية الأداء الوظيفي باختلاف الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T.test	مستوى المعنوية
ذكر	3.67	.745	.613	.541
أنثى	3.80	.606		

يتضح من نتائج الجدول (3-31) وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير الديموغرافي حسب الجنس و الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة F (613) ، عند مستوى معنوية (541) .

2.3.3.3 اختبار الفرضية فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية الأخرى :

يظهر الجدول (3-32) مراحل إدخال فاعلية الأداء الوظيفي محل الدراسة لتفسير الفروق المعنوية بين هذه الأبعاد وبين العوامل الديمغرافية محل الدراسة، باستخدام تحليل التباين، لاختبار الفرض الذي ينص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية محل الدراسة متمثلة في (العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي " . ويوضح الجدول (3-32) نتائج اختبار صحة هذا الفرض .

جدول (3-32)

نتائج تحليل التباين لفاعلية الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية
(العمر - المستوى التعليمي -سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)

المتغيرات	المتغيرات الديموغرافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية
فاعلية الأداء	العمر				
	أقل من 30 سنة	4.21	.867	.774	.511
	من 30 الى أقل من 40 سنة	3.66	.542		
	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	3.82	.801		
	من 50 سنة فأكثر	3.81	.617		
	الاجمالي العام	3.81			
	المستوى التعليمي				
	أقل من الثانوية العامة	4.02	.660	1.201	.313
	ثانوية عامة أو ما يعادلها	3.64	.822		
	شهادة جامعية أو ما يعادلها	3.78	.663		
	دراسات عليا	3.96	.765		
	الاجمالي العام	3.81			

				الوظيفي
				سنوات الخبرة
.940	.134	1.020	3.83	أقل من 5 سنوات
		.907	3.76	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات
		.589	3.77	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات
		.722	3.85	من 15 سنة فأكثر
			3.81	الاجمالي العام
				المسمى الوظيفي
.482	.734	.872	3.92	مدير عام
		.783	3.89	مدير إدارة
		.686	3.73	رئيس قسم أو مشرف
-	-	-	3.81	المتوسط الحسابي العام

يتضح من نتائج الجدول (3-32) مايلي :

فيما يتعلق بالعمر :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين فاعلية الأداء الوظيفي والسن ، حيث بلغت قيمة F (.774) عند مستوى معنوية قدرة (0.511)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين فاعلية الأداء الوظيفي والمستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة F (1.201) عند مستوى معنوية قدرة (0.313) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بسنوات الخبرة :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين فاعلية الأداء الوظيفي وسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F (.134) عند مستوى معنوية قدرة (0.490) ، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي :

يشير مستوى الدلالة إلى عدم وجود تأثير أو اختلاف بين فاعلية الأداء الوظيفي و المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F(.734) عند مستوى معنوية قدرة (0.482). وهو أعلى من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

وبناءً على النتائج السابقة ، يتم رفض الفرض العدم و يقبل الفرض البديل ، وهذا يعني أن هنالك علاقة بين المتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) و زيادة فاعلية الأداء الوظيفي .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

1.4 تمهيد :

استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي بالمنظمات الصناعية بمدينة بنغازي ، وفي هذا الفصل يتم تلخيص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ، ومن ثم تقديم التوصيات .

2.4 نتائج الدراسة :

أ. نستعرض فيما يلي نتائج تتعلق بخصائص مجتمع الدراسة ، وذلك في النقاط التالية:

1. إن غالبية المديرين العاملين بالمنظمات قيد الدراسة ، هم من الذكور أي بنسبة (88.2%) ، وتتراوح اعمارهم (من 50 سنة فأكثر) وبنسبة (42.7%) .
 2. إن معظم المديرين العاملين بالمنظمات قيد الدراسة لديهم مؤهلات علمية عالية ، جامعية وما فوق حيث بلغت نسبة الذين لديهم تلك المؤهلات (60.9%)، أما بالنسبة للحاصلين على الثانوية العامة أو أقل بنسبة (9.1%) .
 3. إن أغلب مجتمع الدراسة كانت سنوات الخبرة في المنظمات التي يعملون بها أكثر من (15 سنة) حيث بلغت نسبتهم (49.1%) ، أما الذين كانت سنوات خبرتهم بتلك المنظمات أقل من (5 سنوات) فكانت ضئيلة حيث بلغت نسبتها (6.4%) .
 4. إن معظم المديرين العاملين بالمنظمات قيد الدراسة ، هم من شاغلي وظيفة رئيس قسم أو مشرف بنسبة (52.7%) ، و وظيفة مدير عام بنسبة (17.3%) .
- ب. أما فيما يخص النتائج التي تتعلق بالثقافة التنظيمية ودورها في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي ، فنوردها كما يلي :

1. تشير النتائج إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع لدى المديرين في مستوى الإدارات (العليا، الوسطى، الإشرافية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للثقافة التنظيمية (3.58) مما يدل على أن هناك مستوى مرتفعاً من الثقافة التنظيمية لدى المديرين في المنظمات قيد الدراسة .
2. أظهرت النتائج أن مستوى القدرة على التكيف لدى المديرين في مستوى الإدارات (العليا، الوسطى، الإشرافية)، مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59) مما يدل على أن هناك مستوى مرتفعاً للقدرة على التكيف لدى المديرين في المنظمات قيد الدراسة .
3. أظهرت النتائج أن مستوى جماعية العمل لدى المديرين في مستوى الإدارات (العليا، الوسطى، الإشرافية)، مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67) مما يدل على أن هناك مستوى مرتفع لجماعية العمل بين المديرين في المنظمات قيد الدراسة .
4. أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع والابتكار لدى المديرين في مستوى الإدارات (العليا، الوسطى، الإشرافية)، مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63) مما يدل على أن هناك مستوى مرتفعاً للإبداع والابتكار لدى المديرين في المنظمات قيد الدراسة .

5. أظهرت النتائج أن مستوى الصورة الذهنية لدى المديرين في مستوى الإدارات (العليا، الوسطى، الإشرافية)، مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53) مما يدل على أن هناك مستوى مرتفع للصورة الذهنية لدى المديرين في المنظمات قيد الدراسة.
6. أظهرت النتائج أن مستوى الرقابة على الأداء لدى المديرين في مستوى الإدارات (العليا، الوسطى، الإشرافية)، مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57) مما يدل على أن هناك مستوى مرتفعاً للرقابة على الأداء لدى المديرين في المنظمات قيد الدراسة .
7. بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القدرة على التكيف ، جماعية العمل، الإبداع والابتكار ، الصورة الذهنية ن والرقابة على الأداء) وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا و الوسطى والإشرافية .
8. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين مكونات الثقافة التنظيمية و المتغيرات الشخصية وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) .

3.4 التوصيات :

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات الآتية :
1. ضرورة التعامل مع الثقافة التنظيمية على أنها حقيقة موجودة في منظماتنا ولا يمكن تجاهلها ، لأن الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء، وذلك من خلال التطوير والتحديث المستمر للعناصر التي تشكل ثقافة المنظمة وهذه العناصر هي (القدرة على التكيف ، جماعية العمل ، الإبداع والابتكار ، الصورة الذهنية ، الرقابة على الأداء)، وهذا يتم من خلال تحديد نقاط القوة لعناصر الثقافة التنظيمية والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال التقييم المستمر لها ، بحيث يتم من خلال الدوائر المعنية في المنظمة بالتنمية والتطوير الإداري وبالتعاون مع العاملين في المنظمة ، بهدف تجسيد وتطوير الثقافة التنظيمية التي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف الشركة .
2. الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات المتراكمة لدى المديرين والابتعاد عن اعتبار العامل آلة (النظرة التaylorية) والسماح له بالإفصاح عن أفكاره وتوفير فرص الإبداع له.

3. يجب توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية للعمال من خلال إقامة لقاءات وحفلات وملتقيات ومخيمات ضمن نوادٍ في المؤسسة أو خارجها وتشجيع الطقوس الجماعية والذي من شأنه أن يعزز من روابط الصداقة والأخوة والمحبة بين العاملين وتقوية الشعور بالانتماء و الرضا.
4. كذلك يجب إقامة دورات تدريبية للمديرين بجميع المستويات لمواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية ، وكذلك لإكسابهم مهارة التشخيص وتقييم الثقافة السائدة بالمنظمة لمعرفة درجة تأثيرها على سلوك العاملين مما يترتب عليه تحسين كفاءة وفاعلية أدائهم الوظيفي .

4.4 توصيات بمقترحات مستقبلية:

توصلت الدراسة إلى بعض المقترحات كما يلي :

- 1- اقتصرت هذه الدراسة على المديرين في المستويات الإدارية (العليا ، الوسطى ، الإشرافية) في قطاع الصناعة ، ويمكن إجراء الدراسة نفسها على مديرين آخرين في قطاعات أخرى في ليبيا ؛ لإثبات أو رفض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة (دراسة مقارنة) .
- 2- إجراء دراسة حول علاقة ثقافة المنظمة بالسلوك التنظيمي في المنظمات المختلفة وعلى كافة المستويات .
- 3- دراسة العلاقة بين المعرفة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي لدى المديرين في المنظمات الصناعية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

أ- الكتب:

- أبو بكر، مصطفى محمود (2000) ، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- أبو قحف ، عبد السلام (2002) ، إدارة الاعمال الدولية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية.

- الحموي ، حسين محمد (2002) ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، القاهرة .
- السيد ، محمود ، عبد الفتاح ، سوسن ، رمضان ، سهام (2009)، الإدارة : المبادئ الأسس_الممارسات، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- السالم ، مؤيد سعيد ، صالح ، عادل حرحوش (2002) ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، إربد ، الأردن .
- السالم ، مؤيد سعيد (2002) ، تنظيم المنظمات ، دار عالم الكتاب الحديث ، الأردن .
- السلمي ، علي (1992) ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، مكتبة غريب .
- العميان ، محمود سليمان (2003) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن .
- العميان ، محمود سليمان (2002) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن .
- الفرحان ، أمل ، السكر ، عبد الكريم (2002) ، الإدارة العامة في الاردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
- الكتبي ، محسن علي (2009) ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، الإسماعيلية ، مكتبة عبد الدايم ، الطبعة الأولى .
- الهواري ، سيد (2000) ، الإدارة : الأصول والأسس العلمي للقرن الـ 21 ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .
- الهيتي ، خالد (2003) ، إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي .عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- ثابت ، زهير (2001) ، كيف تقيم أداء الشركات والعمالون ؟ ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
- جاد الرب ، سيد محمد (2005) ، إدارة الموارد البشرية : دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية ، القاهرة ، مطبعة العشري .
- جيرالد ، جرينبرج ، روبرت ، بارون (2004) ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة : رفاعي، اسماعيل بسيوني ، الرياض : دار المريخ للنشر .
- حسن ، راوية محمد (2001) ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، القاهرة ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع .
- حسن ، راوية محمد (2000) ، إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .

- خطاب ، عايدة سيد (2001) ، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
- زويلف ، مهدي حسن (2003) ، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان، الأردن .
- عبد الوهاب ، علي محمد ، خطاب ، عايدة سيد (1993) ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .
- عبد الباقي ، صلاح الدين (2001) ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- عوض ، عباس (1999) ، القياس النفسي بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية ، دار المعرفة.
- مرسي ، محمد عبد العبود (1990) ، التفسير الاجتماعي للثقافة ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية .
- مصطفى ، أحمد سيد (2000) ، إدارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي والعشرون ، القاهرة .
- هيجن ، إليزابيث ، روبرتورنريك (1986) ، القياس والتقييم في علم النفس والتربية ، ترجمة الكيلاني ، عبد الله ، عدس، عبد الله ، عمان ، مركز الكتب الأردني .
- وليامز، رايمون (2001) ، الثقافة والمجتمع ، ترجمة سمعان، وجيه ، مراجعة فتحي ، محمد ، القاهرة ، مكتبة الأسرة الهيئة المصرية العامة للكتاب .

ب - الدوريات:

- إبراهيم ، وفاء (2005) ، الثقافة والضمير الحي ، مجلة المال الأسبوعية الإقتصادية ، العدد 96 ، ص ص 6-13 .
- الخواص ، أحمد مرسي (2002) ، مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الإدارة الحكومية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مجلة أفاق جديدة ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، عدد 4 ، ص ص 81- 134 .
- الدويبي ، عبد السلام بشير (2001) " ثقافة الطفل العربي " ، مجلة الطفولة والتنمية ، المجلس العربي للطفولة والتنمية ، المجلد 1، العدد 1 ، القاهرة ، ص ص 85- 108 .
- الشمري ، سعود عبد العزيز (2004) ، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة ، مجلة الكهرباء، الرياض ، العدد 8 ، ص ص 43-67 .

- بوشنافة ، أحمد ، بوسهمين ، أحمد (2005) ، أهمية البعد الثقافي وأثره على فاعلية التسيير ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة ، يومي 3-4 مايو .
- دره ، عبد الباري إبراهيم (2003) ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، العدد 382 ، القاهرة، ص ص15-25.
- سالم ، عبد الله محمود (1989) ، نحو إطار عام لمراجعة الفعالية والكفاءة والرقابة السابقة للبرامج الحكومية كأداء لترشيد الإنفاق الحكومي بالمملكة العربية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية . كلية التجارة . جامعة المنصورة ، العدد2 ، ص ص 103-118 .
- عبد الله ، علي (2002) ، التحولات وثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة البليدة ، أيام 21-20 ماي ، البليدة ، ص ص 9-18 .
- عبيد ، محمد إبراهيم (2001) ، الهوية الثقافية العربية في عالم متغير، مجلة الطفولة والتنمية ، المجلد1، العدد3 ، ص ص 119-127 .
- كاميرون ، كيم ،كوين ، روبرت (2000)، ثقافة المنظمات-كيف نشخصها وكيف نغيرها ،القاهرة ، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع ،خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، العدد 22 ، ص ص 5-8 .

ج- رسائل الماجستير:

- السيد ، سيدة محمد (2007) ، "أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مستشفيات جامعة عين شمس"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- الشطشاط ، الحسن عقيلة مصطفى (2008) ، "أثر ثقافة المنظمة علي بناء المعرفة التنظيمية" دراسة ميدانية علي العاملين في فروع المصارف التجارية الليبية العامة الواقعة في نطاق مدينة بنغازي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي .
- الهيتي ، صلاح الدين (2004) ، "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين" ، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، كلية إدارة أعمال ، الأردن .
- بركات ، منال طه (2007) ، "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

- حسن ، أحمد إبراهيم (2005)، "تأثير الثقافة التنظيمية علي درجة الوعي بمخاطر الازمات" ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، مكتبة كلية التجارة.
- رمضان ، أماني نور الدين (2004) ، "أثر الثقافة التنظيمية علي سلوكيات المواطنه التنظيمية ، بالتطبيق على جامعة عن شمس وقناة السويس"، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- عكاشة ، أحمد أسعد (2008) ، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين .
- قارئ ، بلقيس عبد الرحيم (2005) ، "المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة .
- قاسمي ، كمال (2003) ، "المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأيزو9000"، في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المسيلة .
- لطبوش ، أحمد بشير (2006) ، "علاقة ثقافة المنظمة بالفعالية التنظيمية دراسة تطبيقية علي قطاع الصناعة بشعبية بنغازي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي.
- محمد ، عبد الله أحمد (2003) ، "أثر العدالة التنظيمية علي فاعلية الأداء الوظيفي بالتعيين علي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

ثانياً : المراجع الأجنبية

A-Books:

- Alvesson, (2002), Understanding Organizational Culture, London, Sage.
- Hodgetts, Richard M & Kroeck, k. Galen, (1990), Personnel and Human Resource Management, 4th, Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Hoewes, Jack .et al., (1995), Organizational politics, justice, and sort, London Quorum Books.
- J. Taylor, (1871), Primitive Culture, London: John Murriecay.

- Norman, Jackson, carter, pippa, (2000), Rethinking organizational behavior. England: prentice hall first published.
- Robbins, Stephen P,(2001), Organizational behavior, (Asoke K. Ghosh, Prentice-Hall of India New Delhi) .

B-Periodicals:

- Byles, C.M.et.Al,(1991), Organizational Culture and Performance , Journal of managerial Issues.Vol.4.P P 133 .
- Becker, James, (2001) ,The Important of individual performance from the perspective of Gnome and ongoing atonal performance Effectiveness, small Group Research, Vol.32, and pp: 86-90.
- Gregory, T.B, Harris, G.S, Armenakis, A.A, Shook, L.C,(2009), Organizational culture and effectiveness': A study of values, attitudes, and organizational outcomes, Journal of Business Research 62, PP, 673-679.
- Knapp,(1983) , Knowledge management, Business Economic Review , Vol.44, No.4,
- Lok, Peter & Crawford, John (2004), "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment ". The Journal of Management Development .Vol 23, No (3/4) .pp 112-121.
- Pool, Steven W,(2000), Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives, Journal of Management Development, Vol.19, No.1, pp.32-38.
- Peterson, N.G, et al.,(1999), Antecedents and results of organizational citizenship behaviors, Journal of Arrayed psychology , Vol75,p p 189-215.
- Schein, Edgar H, (2003) , Five traps consulting Psychologists or, how I learned to take culture seriously, Consulting Psychology Journal& Research, ,Vol.55,Issue.2,pp.75-83 .

C-Scientific research

- Bennett, Thomas, (2000), A new vision of performance Evaluation process, A field study and a laboratory Experiment 'Organizational, vol.59, pp; 612-613.
- Egan, T.D, (1995), "Multiple dimensions of organizational", Justice Perceptions and individual level performance, Unpublished Doctoral Dissertation, University of California, Irvine.
- Mersman, Jennifer, (2002), Balancing emphasis in organizational culture: How focusing on customer, employees, and profit affects financial performance, PH.D, Claremont graduate university.

الملاحق

ملحق رقم (1)

رسالة إرفاق استمارة الاستبيان

... ÖŸÜЖŸ / ŸŸŸ

[[[№ Ö ÖŸ

حيث إن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة ، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة و الفاعلية التنظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمنظمة .

وإني إذ أذكر ذلك لئيسعدني مشاركتكم في استيفاء بيانات الاستبانة المرفقة ، والتي تم إعدادها ضمن رسالة " الماجستير " في الإدارة بعنوان :

" دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي "

و كما أقدر لكم أهمية تعاونكم ومشاركتكم في الإجابة على عبارات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية ، أوكد لكم بأن ما سوف تدلون به من بيانات ستعامل بمنتهى السرية ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة المشار إليها أعلاه .

تقبلوا وافر الشكر ومحيط الإمتنان

والسلام عليكم

الباحثة

... ǒǔǐ ǒǔǐ : ǔǔ ǔǔ

ثقافة المنظمة هي مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة فالرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية ، وتحديد اختيارك المناسب بموضوعية ، وذلك بوضع علامة (√) داخل المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك ويتفق مع الواقع الفعلي للمصنع .

ǔǔ	ǔǔ	ǔǔ	ǔǔ	ǔǔ	ǔǔǔǔ	ǒ
					يسود جو العمل حسن النوايا بين العاملين .	1
					للشركة القدرة علي التكيف مع التحولات المفاجئة التي تحدث في المجتمع .	2
					أشعر أن ساعات العمل تتناسب مع ظروفنا الخاصة .	3
					تطبق القرارات الإدارية علي كافة العاملين بعدالة وبدون تحيز .	4
					أشعر أن أعباء وواجبات العمل الموكلة إلي ملائمة .	5
					يتوفر لدي الموظفين المهارة والقدرة الكافية علي التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة .	6
					هناك وضوح للقوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة في العمل.	7
					يتم التعامل معي بمودة واحترام و عندما يأخذ المدير أي قرار له علاقة بوظيفتي .	8
					يتسم الأفراد الذين يعملون معي بروح الفريق .	9
					العمل الجماعي يحقق الأداء الجيد للمؤسسة .	10
					تشجع الشركة العاملين علي العمل الجماعي .	11
					أستمتع بمساعدة الآخرين في العمل .	12
					أتبادل الآراء والمعلومات مع أعضاء العمل في سهول ويسر لأداء مهام الوظيفة .	13
					لا أتردد في إعطاء الزملاء ما يحتاجون إليه من معلومات وخبرات متعلقة بالعمل .	14
					أحرص علي الاستماع لمشاكل زملاء العمل وأحاول مساعدتهم في علاجها .	15

					16 العمل الجماعي هو السمة الأساسية للعمل في الشركة .
					17 أن الشركة توفر المناخ الملائم للتفكير والإبتكار في طرق عمل جديدة .
					18 الأهتمام بتدريب وتأهيل الموظفين باستمرار .
					19 يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلي تطوير إجراءات ونظام العمل .
					20 عندما أقوم بحل مشكلة ما خاصة بالعمل أحاول تطبيق أفكار وطرق جديدة .
					21 لا أجد مشكلة أو صعوبة أن يوجه نقد لافكارى .
					22 تعتمد الإدارة إلي استدخال الأجهزة والإمكانات الحديثة المبتكرة التي تسير العمل وتساعد علي سرعة ودقة الانجاز .
					23 أسعى للحصول علي العديد من الأفكار لأنني استمتع بان يكون لدى إمكانات بديلة .
					24 اشعر بارتياح في التعبير عن افكارى حتى لو كانت تخص الأقلية .
					25 يوجد شعور ودي نحو الشركة التي أعمل بها .
					26 أشعر بعدالة الأجر الذي أحصل عليه .
					27 يعتمد اتخاذ القرارات الإدارية بشكل كبير علي السمات السائدة بالمنظمة .
					28 يشعر الأفراد العاملون بالشركة بالفخر والأعتزاز لإنتمائهم للشركة .
					29 المساواة هي الأساس الذي تتعامل به الإدارة العليا مع كل العاملين بالمصنع بغض النظر عن انتمائاتهم أو قراباتهم أو دياناتهم .
					30 يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بصورة واضحة ومحددة.
					31 تهتم الإدارة بإقامة علاقات طيبة ومفيدة مع كل الجهات الخارجية التي تتعامل مع الشركة .
					32 يسعى العاملون باستمرار إلى تحسين صورة الشركة في بيئتهم الخارجية .
					33 يتم الاعتماد كثيرا على ممارسة الرقابة الذاتية (رقابة الشخص لنفسه) .
					34 يتم تقييم أداء العامل ومكافأته على أساس مساهمته المعرفية

					وخاصة تبادل وتقاسم المعرفة .
					35 يتم تقييم أداء العاملين بالشركة حسب معايير موضوعية .
					36 يسمح نظام الرقابة على الأداء للموظف بالمطالبة بمعرفة نتيجة تقييم أدائه .
					37 الرقابة على الأداء تساعد في التعرف على مدى التعاون الحاصل بين الأفراد وتأثيره على إنجاز العمل .
					38 تساعد عملية الرقابة على الأداء في تحديد مجالات التحسين الممكنة في أداء العاملين بالشركة .
					39 تؤدي الرقابة على أداء العاملين إلي التعرف على الأخطاء الناتجة أثناء تأدية الأعمال .
					40 يشارك العامل في الرقابة على أداء زملائه الذين في نفس مستواه الوظيفي .

القسم الثالث : بيانات عن فاعلية الأداء الوظيفي

يقصد بفاعلية الأداء مدى تحقيق العاملين للأهداف والتوقعات الموضوعية ، لذلك يجب توافر أهداف وتوقعات لكل وظيفة على مستوى المنظمة حتى يمكن إجراء التقويم بمقارنة الأداء الفعلي لشاغلي الوظيفة بالأداء المتوقع منه .الرجاء وضع علامة (√) داخل المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك .

ت	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق علي الإطلاق
1	أشعر بأنني أؤدي عملي بجودة عالية .					
2	أطور دائماً من طريقة أدائي لعملي .					
3	أحرص علي أداء وظيفتي بدقة عالية .					
4	أحرص دائماً علي الإلمام بكل جوانب وظيفتي .					
5	تتناسب قدراتي ومهام الوظيفة الموكلة إلي .					
6	أشارك دائماً في الاجتماعات والأنشطة الاجتماعية في الشركة.					
7	أحرص دائماً علي الالتزام الوظيفي بمواعيد العمل .					
8	لا ينتابني شعور بالكسل والملل أثناء تأديتي للعمل .					
9	أحرص دائماً علي تأدية العمل الإضافي الذي يطلب مني .					
10	أتعاون مع زملائي لأداء العمل بشكل جماعي .					
11	أقوم بتقديم المقترحات البناءة للشركة .					
12	أقوم بمساعدة الأعضاء الجدد بالشركة .					

أية معلومات أخرى ترغب في إضافتها :

.....

.....

.....

.....

شكراً على حسن تعاونكم

Abstract

Organizational culture plays a key role at all levels and activities within the management organization, It helps in the creation of appropriate organizational climate, Which works to improve and develop performance is adequate and effective, Given the importance of this subject and direct association with the behavior of individuals and the extent of their association with their organization, The problem of the study lies in knowing the reality of the role of organizational culture in increasing the effectiveness of job performance for managers of industrial organizations in Benghazi.

The study population consisted of all managers at the departmental level (upper, middle, supervisory) in the industrial organizations in Benghazi, The number of (128) a manager. Field data were collected for this study through the questionnaire, the questionnaire was distributed to all members of society (comprehensive inventory), after the distribution (128) a questionnaire on the study population was retrieved (110) form suitable for statistical analysis.

SPSS software was employed in analyzing collected data using arithmetical means and percentages. (Pearson's) correlation coefficient was also used to estimate the relationship between organization culture and effectiveness of job performance for managers.

The findings of this study to the following results:

- 1- The majority of the managers of the organizations under study are male, and that most managers have a high academic qualifications and above, and the years of experience in organizations that they work more than (15 years).

- 2- There is a high level of organizational culture among managers at the departmental level (upper, middle, supervisory).
- 3- A correlation between the dimensions of organizational culture (the ability to adapt, collective work, creativity and innovation, the mental image and control over the performance) and increase the effectiveness of job performance for managers in senior management and middle and supervisory.

In light of the results of this study, the following recommendations can be proposed:

- 1- The need to deal with the organizational culture as a fact exist in our organizations cannot be ignored, and through the development and continuous updating of the elements that make up the culture of the organization and these elements are (the ability to adapt, collective work, creativity and innovation, the mental image, the control of performance).
- 2- Recognition of the skills and creative abilities, intellectual, and the accumulated experience of managers and away from each factor considered view (Altaaloh) and allow him to disclose his ideas and providing opportunities for creativity to it.
- 3- Training courses Should be set up for managers at all levels to keep up with developments in the external environment, as well as to equip them with skill diagnosis and assessment of the dominant culture of the Organization to find out the degree of impact on the behavior of employees resulting in improved efficiency and effectiveness of their career.

Benghazi University
Faculty of Economics
Department of Management



The role of organizational culture in increasing the effectiveness of job performance

"A field study on the managers of industrial organizations in Benghazi"

By:

Nasreen Hassan Alzwai

Bachelor of Management- Faculty of Economics

University of Benghazi- Spring 2006

Supervisor:

Abdelgadir N.ElBadri

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of master's degree
in management, Faculty of Economics, Benghazi University

Spring 2012