



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
الدراسات العليا
قسم الإدارة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

"دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بالشركات النفطية العامة العاملة في
نطاق مدينة بنغازي"

إعداد:

فوزي سعد نجم البدري

بكالوريوس إدارة - كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي - ربيع 2009

إشراف:

د. الصديق منصور بوسنينة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة " الماجستير " بقسم الإدارة
بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

خريف 2013



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
الدراسات العليا
قسم الإدارة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

"دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بالشركات النفطية العامة العاملة في
نطاق مدينة بنغازي"

إعداد:

فوزي سعد نجم البدري

لجنة الإشراف والمناقشة

.....	مشرفاً رئيسياً.....	د. الصديق منصور بوسنيبة
.....	ممتحناً داخلياً.....	د. عبد الجليل آدم المنصوري
.....	ممتحناً خارجياً.....	د. سليمان محمد مرجان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة " الماجستير " بقسم الإدارة
بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

اعتماد عميد الكلية:

.....

خريف 2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقَالَ رَبُّ أَوْزَعِنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)

سورة النمل

آية 19

الإهداء

إلى من قال فيه الله عز وجل " وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ " سيد الأنبياء والمرسلين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم. (القلم: 4)

إلى من قال الله فيهما: " وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ

ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ". (الإسراء: 24)

"روح أبي الطاهرة وذكراه العطرة"

من عزز في الثقة فكانت سلاحي... إلى سندي في الحياة وعوني على زماني

"أمي، أطل الله في عمرها، طاعة ورضوانا".

إلى من قال الله فيهم: " وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا

إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُمْ مَوَدَّةً وَرَحْمَةً إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ". (الروم: 21)

من انتظرت معي هذه اللحظات... وكانت بجانبني في كل الخطوات

"زوجتي"

إلى إخوتي وأخواتي الكرام الذين أحاطوني بالاهتمام والمتابعة

إلى كل طالب علم.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع جعله الله علماً نافعاً

فوزي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد، فعرفاناً بالجميل ... أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للدكتور **الصادق منصور بوسنينة** المشرف على هذا البحث، لما بذله من جهد علمي وصبر، ولما زودني به من توجيهات علمية كان لها أعظم الأثر في إرساء دعائم هذا البحث وإخراجه في صورته النهائية. وذلك لقول المصطفى عليه الصلاة والسلام: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (رواه أحمد والترمذي).

ويسرني أن أشكر الدكتور عبدالجليل آدم المنصوري والدكتور سليمان محمد مرجان على ما منحوه لي من وقت وجهد وتكرمهم بمناقشة هذا البحث.

وأعرب عن شكري للأستاذ عوض الاوجلي بقسم الإحصاء جامعة بنغازي على مساعدته في تنفيذ الجانب الإحصائي للدراسة. كما أشكر أعضاء هيئة التدريس الأفاضل بقسم الإدارة والعاملين بمكتبة الكلية والجامعة وذلك لمعاملتهم الطيبة وتشجيعهم المستمر لي خلال فترة الدراسة.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير، إلى المديرين بالإدارات الوسطى بالشركات النفطية العاملة في مدينة بنغازي، الذين تكرموا بالمساهمة في ملء الاستبيانات، وتقديم الاقتراحات والآراء البناءة، التي أفادت في إعداد هذا البحث.

وأخيراً، يطيب لي أن أسجل أسمى آيات الحب والتقدير، لأمي على دعمها لي بالنجاح و إلى إخوتي و إلى جميع أفراد أسرتي وعائلة عمي طاهر وأصدقائي جميعاً على تشجيعهم لي ودعمهم المعنوي على استكمال هذه الدراسة، ولكل من مدّ لي يد العون وكان سبباً في نجاحي واستكمال دراستي.

وأسأل الله تعالى سبحانه أن يجعل هذا العمل وسائر عملي خالصاً لوجهه الكريم وأن يُنتفع به.

وما توفيقي إلا بالله

فوزي البري

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية	أ
	الإهداء	ب
	شكر وتقدير	ج
	قائمة المحتويات	د
	قائمة الجداول	ط
	قائمة الأشكال	ي
	ملخص الدراسة	ك
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1.1	مقدمة	2
2.1	الدراسات السابقة	3
3.1	مشكلة الدراسة	10
4.1	أهداف الدراسة	11
5.1	نموذج الدراسة	11
6.1	فرضيات الدراسة	13
7.1	أهمية الدراسة	14
8.1	منهجية الدراسة	15
9.1	هيكلية الدراسة	17
10.1	مصطلحات الدراسة	17
الفصل الثاني: الإطار النظري		
1.2	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية	20
1.1.2	مقدمة	20
2.1.2	المفهوم العام للثقافة	20
3.1.2	تعريف الثقافة التنظيمية	21
4.1.2	عناصر الثقافة التنظيمية	23
1.4.1.2	القيم التنظيمية	23
2.4.1.2	المعتقدات التنظيمية	23

الترقيم	الموضوع	الصفحة
3.4.1.2	الأعراف التنظيمية	24
4.4.1.2	التوقعات التنظيمية	24
5.1.2	خصائص الثقافة التنظيمية	25
6.1.2	الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية	25
7.1.2	أهمية الثقافة التنظيمية	26
8.1.2	مكونات الثقافة التنظيمية	27
9.1.2	أنواع الثقافة التنظيمية	29
10.1.2	مستويات الثقافة التنظيمية	31
11.1.2	كيف تنشأ الثقافة التنظيمية	31
12.1.2	مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية	33
13.1.2	محددات الثقافة التنظيمية	34
14.1.2	وظائف الثقافة التنظيمية	36
15.1.2	إدارة الثقافة التنظيمية	37
16.1.2	مزايا الإدارة الجيدة للثقافة	38
17.1.2	العوامل الواجب توافرها لتغيير الثقافة التنظيمية	38
18.1.2	اقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية	39
19.1.2	الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الشريعة الإسلامية	39
2.2	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي	42
1.2.2	مقدمة	42
2.2.2	مفهوم الأداء الوظيفي	43
3.2.2	عناصر الأداء الوظيفي	44
4.2.2	خصائص الأداء الوظيفي	44
5.2.2	أهمية الأداء الوظيفي	46
6.2.2	محددات الأداء الوظيفي	46
7.2.2	مستويات الأداء الوظيفي	47
1.7.2.2	الأداء على مستوى التنظيمي	47
2.7.2.2	الأداء على مستوى العمليات	47

الترقيم	الموضوع	الصفحة
3.7.2.2	الأداء على مستوى الوظيفة	48
8.2.2	تقييم الأداء الوظيفي	48
9.2.2	القواعد الأساسية لتقييم الأداء	50
10.2.2	محددات تقييم الأداء الوظيفي	51
11.2.2	أهداف واستخدامات تقييم الأداء الوظيفي	51
12.2.2	فوائد تقييم الأداء	52
13.2.2	مستويات تقييم الأداء الوظيفي	52
1.13.2.2	على مستوى المنظمة	52
2.13.2.2	على مستوى المديرين	53
3.13.2.2	على مستوى الفرد	53
14.2.2	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	53
15.2.2	إدارة الأداء	54
16.2.2	عناصر إدارة الأداء	55
17.2.2	نتائج إدارة الأداء	56
18.2.2	أسباب تردد المديرين في تطبيق إدارة الأداء	57
19.2.2	مبادئ الارتقاء بالأداء البشري	58
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية		
1.3	المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية	60
1.1.3	مقدمة	60
2.1.3	أداة الدراسة ووصف مقاييسها	60
1.2.1.3	المتغيرات الديموغرافية	60
2.2.1.3	مقياس عناصر الثقافة التنظيمية	62
3.2.1.3	مقياس الأداء الوظيفي	63
3.1.3	خطوات اختيار العينة الاستطلاعية	63
1.3.1.3	مجتمع الدراسة	63
2.3.1.3	تحديد حجم ونوع العينة الاستطلاعية	64

الترقيم	الموضوع	الصفحة
4.1.3	ثبات مقاييس الدراسة	66
5.1.3	صدق مقاييس الدراسة	67
2.3	المبحث الثاني: الدراسة الرئيسية	68
1.2.3	مقدمة	68
2.2.3	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	68
3.2.3	إجراءات توزيع أداة الدراسة	69
4.2.3	تحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة	70
1.4.2.3	مجتمع الدراسة حسب الجنس	71
2.4.2.3	مجتمع الدراسة حسب العمر	71
3.4.2.3	مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	72
4.4.2.3	مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	73
5.4.2.3	مجتمع الدراسة حسب مدة الخبرة	74
5.2.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات عناصر الثقافة التنظيمية	75
1.5.2.3	تحديد اتجاه أفراد مجتمع الدراسة حول متغير عنصر القيم	76
2.5.2.3	تحديد اتجاه أفراد مجتمع الدراسة حول متغير عنصر المعتقدات	79
3.5.2.3	تحديد اتجاه أفراد مجتمع الدراسة حول متغير عنصر الأعراف	82
4.5.2.3	تحديد اتجاه أفراد مجتمع الدراسة حول متغير عنصر التوقعات	85
5.5.2.3	مستوى متغيرات عناصر الثقافة التنظيمية في الشركات قيد الدراسة	88
6.2.3	تحديد اتجاه أفراد مجتمع الدراسة إزاء الأداء الوظيفي	90
3.3	المبحث الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة	95
1.3.3	اختبار أكثر عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً	95
1.1.3.3	محور عنصر الثقافة القيم	95
2.1.3.3	محور عنصر الثقافة المعتقدات	96
3.1.3.3	محور عنصر الثقافة الأعراف	97
4.1.3.3	محور عنصر الثقافة التوقعات	97
2.3.3	اختبار مستوى الأداء الوظيفي للمديرين	98

الترقيم	الموضوع	الصفحة
3.3.3	اختبار العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية الأداء الوظيفي	99
1.3.3.3	طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي للمديرين	99
2.3.3.3	طبيعة العلاقة بين عنصر الثقافة القيم و الأداء الوظيفي للمديرين	100
3.3.3.3	طبيعة العلاقة بين عنصر الثقافة المعنقات و الأداء الوظيفي للمديرين	100
4.3.3.3	طبيعة العلاقة بين عنصر الثقافة الأعراف و الأداء الوظيفي للمديرين	100
5.3.3.3	طبيعة العلاقة بين عنصر الثقافة التوقعات و الأداء الوظيفي للمديرين	100
4.3	المبحث الرابع: نتائج الدراسة وتوصياتها	102
1.4.3	مقدمة	102
2.4.3	نتائج الدراسة	102
3.4.3	توصيات الدراسة	103
	قائمة المراجع	106
	الملاحق	
	ملحق (أ) رسالة الإرفاق	
	ملحق (ب) استمارة الاستبيان	
	ملحق (ج) عينة من مخرجات برنامج SPSS	
	ملحق (د) ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	A

قائمة الجداول

الترقيم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	متغيرات الدراسة وعناصرها	12
(1-2)	أنواع الثقافة التنظيمية	30
(2-2)	مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية	33
(1-3)	توزيع الدرجات على بنود الإجابة	62
(2-3)	توزيع إجمالي المديرين في مستوى الإدارات الوسطى بالشركات قيد الدراسة	64
(3-3)	توزيع مديري الإدارات الوسطى بالشركات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية	65
(4-3)	معاملات ثبات مقاييس الدراسة	66
(5-3)	معاملات صدق مقاييس الدراسة	67
(6-3)	أعداد الاستثمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل	70
(7-3)	توزيع المديرين حسب الجنس	71
(8-3)	توزيع المديرين حسب العمر	72
(9-3)	توزيع المديرين حسب الحالة الاجتماعية	73
(10-3)	توزيع المديرين حسب المؤهل العلمي	74
(11-3)	توزيع المديرين حسب مدة الخبرة	75
(12-3)	إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمتغير القيم	78
(13-3)	إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمتغير المعتقدات	81
(14-3)	إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمتغير الأعراف	84
(15-3)	إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمتغير التوقعات	87
(16-3)	مستوى عناصر الثقافة التنظيمية بالشركات قيد الدراسة	89
(17-3)	إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالأداء الوظيفي	93
(18-3)	نتيجة اختبار (t) لمجموعتين بين عنصر الثقافة القيم والأداء الوظيفي	96
(19-3)	نتيجة اختبار (t) لمجموعتين بين عنصر الثقافة المعتقدات والأداء الوظيفي	96
(20-3)	نتيجة اختبار (t) لمجموعتين بين عنصر الثقافة الأعراف والأداء الوظيفي	97
(21-3)	نتيجة اختبار (t) لمجموعتين بين عنصر الثقافة التوقعات والأداء الوظيفي	98
(22-3)	نتيجة اختبار (t) لمجموعة واحدة لمحور الأداء الوظيفي	99
(23-3)	نتائج معامل ارتباط لتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للمديرين	101

قائمة الأشكال

الترقيم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-2)	مكونات الثقافة التنظيمية	29
(2-2)	محددات الثقافة التنظيمية	35
(3-2)	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	36
(4-2)	خصائص الأداء الوظيفي	45

ملخص الدراسة

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال السلوك التنظيمي، ونظراً لأهمية هذا الموضوع وارتباطه المباشر بسلوكيات الأفراد ومدى ارتباطهم بشركاتهم، فإن مشكلة الدراسة تكمن في استقصاء واقع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى بالشركات الليبية العاملة في قطاع النفط بمدينة بنغازي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارات الوسطى في الشركات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي، والبالغ عددهم (271) مديراً. حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم جمع بيانات الأساسية للدراسة عن طريق استمارة الاستبيان. وبعد توزيع عدد (271) استمارة استبيان على مجتمع الدراسة تم استرجاع (249) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. وتحليل البيانات التي جمعت من مجتمع الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة، تمت الاستعانة بالحاسب الآلي و استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، Statistical Package for Social Sciences . حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لقياس الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي للمديرين.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. إنَّ المديرين في الإدارات الوسطى بالشركات النفطية العامة العاملة في مدينة بنغازي لديهم مستوى ثقافة تنظيمية مرضٍ إلى حدٍّ ما.
2. إنَّ عنصر الثقافة القيم هو الأكثر **تأثيراً**، تليه عنصر التوقعات، ثم المعتقدات لدى المديرين في الإدارات الوسطى بالشركات النفطية العامة العاملة في مدينة بنغازي.
3. إنَّ المديرين بالإدارات الوسطى لا يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم، حيث بلغ المتوسط العام للأداء الوظيفي (2.8293) وهذا يشير إلى أن هناك قصوراً في الأداء الوظيفي لدى المديرين. وتوصلت الدراسة إلى أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، ونظام الاتصال الراسي السائد في الشركة، وفتور العلاقات الإنسانية، والتقييد باللوائح والأنظمة، وتكليفهم بالعديد من الواجبات، وعدم عدالة نظام الحوافز والمكافآت كل ذلك يعيق تحقيق المديرين للأداء الوظيفي المطلوب منهم.

4. وجود علاقة **ارتباطية ضعيفة بين** عناصر الثقافة التنظيمية باستثناء عنصر الأعراف، وبين الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى بالشركات قيد الدراسة كما يلي:
- أ. وجود علاقة طردية (**موجبة ضعيفة**) بين عنصر الثقافة القيم والأداء الوظيفي للمديرين، أي كلما زاد **تأثير** هذا العنصر زاد الأداء الوظيفي للمديرين.
- ب. وجود علاقة طردية (**موجبة ضعيفة**) بين عنصر الثقافة المعتقدات والأداء الوظيفي للمديرين، أي كلما زاد **تأثير** هذا العنصر زاد الأداء الوظيفي للمديرين.
- ج. وجود علاقة طردية (**موجبة ضعيفة**) بين عنصر الثقافة التوقعات والأداء الوظيفي للمديرين أي كلما زاد **تأثير** هذا العنصر كلما زاد الأداء الوظيفي للمديرين.
- وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

1. نظراً لعدم وجود وعي كافٍ لدى المديرين بمفهوم الثقافة التنظيمية، فيجب على الشركات زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية؛ لأنَّ الاهتمام بمجال ثقافة التنظيمية يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء.
2. العمل على توفير مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة، و يساعد على الإبداع والابتكار، ونشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تعتمد على إتاحة قدر أكبر من اللامركزية.
3. العمل على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، لرفع مستوى التنسيق والتنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة، وذلك من خلال تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر، والاعتماد على حلقات النقاش، التي تسهم في تطوير علاقات العمل، وأيضاً ضرورة الحرص على تبني آراء وأفكار ومقترحات العاملين البناءة، وهذا بدوره يُسهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين.
4. ضرورة أن تولي الشركات قيد الدراسة اهتماماً أكثر، وعناية أكبر بالمديرين في الإدارات الوسطى، وذلك من خلال العمل على منح المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة للعاملين بشكل عادل وموضوعي؛ لأنها تُسهم في تحقيق الأهداف، وتساعد في إنجاز الأعمال، وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المديرين.
5. أن تهتم إدارة الشركة بتنمية قدرات العاملين وتحفيزهم، وأن تهتم بدور العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- الدراسات السابقة
- أهداف الدراسة
- نموذج الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهجية الدراسة
- هيكلية الدراسة
- مصطلحات الدراسة

1.1 مقدمة:

تعتبر المنظمات الكفاءة والفاعلية الإدارية هي سبيلها لتحقيق أهدافها، وتعطي منظمات الأعمال الناجحة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي، من خلال اتباع أساليب الإدارة المناسبة. ومن الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية وحسن إدارتها، حيث تُعتبر إدارة الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصراً هاماً في البناء التنظيمي، وفي التأثير على السلوك التنظيمي حيث إن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها. وتقوم الثقافة التنظيمية بدور حيوي في تجسيد وتطوير الممارسة الإدارية الحديثة، ويعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت في كتب العلوم الإدارية.

وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادة المنظمات ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، ولكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.

وأعطى الباحثون اهتماماً كبيراً لموضوع الثقافة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى كون الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة، وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات و هويتهم ومواقفهم، فضلاً عن أن ثقافة المنظمة تعطيها تميزاً خاص بها، وتسهم في خلق الالتزام بما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة، وتشكل أيضاً إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة (العريفي، 2009). وكذلك تسهم الثقافة التنظيمية في تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية، وهذا من خلال تجسيد و تطوير القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي.

ويعد المقياس الحقيقي لفاعلية العامل في وظيفته هو مستوى أدائه الوظيفي، فالمنظمات لا توجد فقط بغرض إسعاد العاملين، وإنما بغرض تحقيق أهدافها. فإذا تبين أن الأداء الوظيفي غير مرضٍ أو لا يرقى إلى المستوى المطلوب يجب على المنظمة أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بتصحيح هذا الوضع (سلطان، 2004). وبما إن الثقافة التنظيمية تعتبر عاملاً مهماً في التأثير على سلوك العاملين، ورفع مستوى أدائهم، ليساهموا في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإنها واحدة من

الموضوعات المهمة التي نالت قسطاً كبيراً من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم السلوك يخلو من الثقافة التنظيمية لما لها من أثر مهم على أداء العاملين المنظمة.

من خلال ما سبق، يمكن ملاحظة أهمية المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة، وتركز على إرضاء العاملين والعملاء وإشباع احتياجاتهم المتغيرة، حيث يمكنها أن ترقى بأدائها وتتجاوز المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة. فالمنظمات الناجحة لا تحتاج إلى وجود استراتيجيات فعالة فحسب، بل تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات.

2.1 الدراسات السابقة:

لعل من بين أهم الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة ما يلي:

- دراسة (الفالح، 2001) بعنوان: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي " .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية، كدراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والادعاء العام في منطقة الرياض والمنطقة الشرقية، وقد بلغ مجتمع الدراسة (469) موظفاً، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لحصر مجتمع الدراسة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية بالهيئة مرتفع بصفة عامة في ثلاث مجموعات من القيم تمثل: إدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة. كما بينت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين المستوى العام للثقافة التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي.

- دراسة (الشاوي، 2005) بعنوان: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائد في كلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى موظفي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين. وشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الكلية من المدنيين والعسكريين، والبالغ عددهم (215) موظفاً، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لحصر مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بمختلف أبعاده، وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى موظفي كلية الملك خالد العسكرية.

- دراسة (العوفي، 2005) بعنوان: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية، وعلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق، والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق، وكشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض والبالغ عددهم (240) موظفاً، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لخصر مجتمع الدراسة.

وتم تجميع البيانات الميدانية لهذه الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان. وكانت أهم نتائج

الدراسة ما يلي:

1. إنَّ جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة.
2. وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي.
3. تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أنَّ هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.
4. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية.

- دراسة (عبدالإله، 2006) بعنوان: " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وهدفت إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاث المذكورة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاث ومستوى التطوير التنظيمي.

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (340) موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة، واستجاب منهم 264 بنسبة (77,6 %) موظفاً.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنَّ الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار. وأثبتت الدراسة أنَّ الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة، كما أظهرت أنَّ مستوى التطوير

التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً، وفي الأزهر مرتفع، بينما في الأقصى متوسط، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

- دراسة (الدوسري، 2007) بعنوان: " الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الإداريين بالإدارة العامة للمرور، والإدارة العامة للجنسية والجوازات بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، ودور الثقافة التنظيمية في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على أهم المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية لتمثل أفراد المجتمع الأصلي بنسبة 20% من مجتمع الدراسة وبلغ عدد أفراد العينة (416) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل.
 2. العمل يتم بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية.
 3. يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به.
 4. هناك اعتقاد عام لدى العاملين بأنّ التغيير في نظم العمل سوف يكون لصالحهم.
- دراسة (الصكالي، 2008) بعنوان: " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة، وعلى مستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى بالمنظمات الليبية العاملة في قطاع النفط بمدينة بنغازي، وكشف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارات الوسطى، والبالغ عددهم (233) مديراً.

وتم تجميع البيانات لهذه الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان. وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. إنّ غالبية المديرين في الإدارات الوسطى بالمنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط بمدينة بنغازي، يمارسون النمط القيادي الديمقراطي مع المرؤوسين التابعين لهم، أي أنّ النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في الإدارات الوسطى.

2. إنَّ غالبية المديرين في الإدارات الوسطى بالمنظمات الليبية العاملة في قطاع النفط بمدينة بنغازي، يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم من خلال استخدام التقنيات الحديثة، ومشاركة مرؤوسهم في اتخاذ القرارات، وتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم وعدالة نظام الحوافز والمكافآت، إلا أن قلة الإمكانيات في بيئة العمل، و نظام الاتصال الرأسي السائد في المنظمة، و فتور العلاقات الإنسانية، و ضعف تفويض السلطات، و التقيد باللوائح والأنظمة، والتكليف بالعديد من الواجبات تعيق تحقيق المديرين للأداء الوظيفي المطلوب منهم.

3. أظهرت نتائج التحليل للبيانات - باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) - وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية ككل، والأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى كما يلي:
أ. وجود علاقة طردية (موجبة) بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي، أي كلما زادت ممارسة هذا النمط، زاد الأداء الوظيفي للمديرين.

ب. وجود علاقة عكسية (سالبة) بين النمط القيادي الأتوقراطي والأداء الوظيفي، أي كلما زادت ممارسة هذا النمط، انخفض الأداء الوظيفي للمديرين.

ج. وجود علاقة عكسية (سالبة) بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي، أي كلما زادت ممارسة هذا النمط، انخفض الأداء الوظيفي للمديرين.

- دراسة (عكاشة، 2008) بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية "Paltel"، وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي والبالغ عددها (1561) موظفاً، حيث تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية بلغت (312) موظفاً. وتم تجميع البيانات الميدانية لهذه الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان، وقام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أظهرت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في

شركة. " Paltel " الاتصالات الفلسطينية.

2. أظهرت الدراسة 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.

3. أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية؛ بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

- دراسة (الحاسي، 2009) بعنوان: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار الإداري " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار الإداري، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمنظمات الصناعية العامة الواقعة داخل نطاق شعبية الجبل الأخضر (سابقاً)، والبالغ عددها (370) عاملاً، حيث تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية بلغت (191) عاملاً. وتم تجميع البيانات الميدانية لهذه الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان. ولقد توصلت هذه الدراسة إلي العديد من النتائج والتي يمكن إيجازها فيما يلي: أن المتوسط الحسابي العام للثقافة التنظيمية للعاملين بالمنظمات قيد الدراسة هو أكبر من متوسط المقياس بقليل، مما يدل على أن هناك مستوى مرضياً من الثقافة لدى العاملين بالمنظمات قيد الدراسة، وأن مستوى الابتكار الإداري للعاملين متوسط إلى حد ما. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوي موجب بين الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري.

- دراسة (عبدالكريم، 2011) بعنوان: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط والمتواجدة إدارتها أو فروعها في نطاق مدينة بنغازي، والبالغ عددهم (340) مديراً. حيث تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية بلغت (181) مديراً. وتم تجميع البيانات الميدانية لهذه الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان. وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. إنَّ غالبية المديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية بالمنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي لديهم مستوى ثقافة تنظيمية مرتفع.

2. إنَّ النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في الإدارات الوسطى والتنفيذية بالمنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي.

3. أظهرت نتائج تحليل بيانات الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية للمديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية وذلك كما يلي:

أ. وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الديمقراطي.

ب. وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الحر.

ج. وجود علاقة طردية ضعيفة بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الأوتوقراطي، وهذه العلاقة ليست ذات دلالة معنوية.

- دراسة (العاجز، 2011) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية " في وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة. واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لحصر مجتمع الدراسة. حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة وعددهم (294) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.

2. لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الالكتروني.

3. لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الالكتروني بالوزارة.

4. لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الالكتروني الذي يستخدمونه.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذا الفصل عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، حيث تناول تلك الدراسات بالتعليق موضحاً مدى استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات، والجوانب التي

تميزت بها. واتضح من خلال الدراسات السابقة أنَّ موضوع الثقافة التنظيمية يُعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وقد تبين ما يلي:

أ. تتفق هذه الدراسة مع دراسات (الدوسري، 2007)، (عكاشة، 2008)، (عبدالكريم، 2011)، (العاجز، 2011)، من حيث تركيزها على عناصر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل.

ب. تتفق هذه الدراسة مع دراسات (الفالح، 2001)، (الشاوي، 2005)، (العوفي، 2005)، من حيث تركيزها على عنصر القيم لتقافة التنظيمية كمتغير مستقل.

ج. تتفق هذه الدراسة مع دراسات (الصكالي، 2008)، (عكاشة، 2008)، من حيث تركيزها على الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

د. تتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

هـ. تتفق هذه الدراسة مع دراسة (الصكالي، 2008)، من حيث مجتمع الدراسة.

و. تختلف هذه الدراسة مع دراسات (الفالح، 2001)، (الشاوي، 2005)، (العوفي، 2005)،

(عبدالإله، 2006)، (الدوسري، 2007)، (الحاسي، 2009)، (عبدالكريم، 2011)، (العاجز،

2011)، من حيث المتغير التابع.

• وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة مواضيع منها:

أ. تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة مما ساهم في صياغة أهداف وفرضيات الدراسة.

ب. تطوير الإطار النظري وإخراجه بصورته الحالية.

ج. إعداد الاستبانة وتصميمها، وذلك بانتقاء البنود الواردة فيها والتي تم عرضها على

مجموعة من المحكمين لاعتمادها والتحقق من ثباتها وصدقها.

د. تفسير نتائج هذه الدراسة اعتماداً على نتائج الدراسات السابقة.

• ويمكن تلخيص ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

أ. إنّ هذه الدراسة تسعى إلى الوقوف على علاقة كلٍّ من المتغيرات التالية: القيم، والمعتقدات،

والأعراف، والتوقعات بالأداء الوظيفي من قبل مجتمع الدراسة خلال عملهم الرسمي.

ب. أنّها تعتبر أولى الدراسات على حد علم الباحث التي تتناول علاقة عناصر الثقافة التنظيمية

بالأداء الوظيفي في الشركات النفطية- مدينة بنغازي، حيث يأمل الباحث أن تكون متممة

للدراسات السابقة، والتي تم عملها للاهتمام المتزايد الذي يحظى به هذا الموضوع على

الصعيد العربي، و لافتقار مكنتباتنا لمتل هذه الدراسات، حيث يعتبر الباحث أن دراسته جاءت إضافة لما سبققتها من دراسات في مثل هذا الموضوع، فقد يستفيد من نتائجها وتوصياتها كل من المديرين و الباحثين وكافة الأطراف المعنية بموضوع الإدارة.

ج. يختلف المجال الزمني للدراسات السابقة عن المجال الزمني للدراسة الحالية فالدراسات السابقة أجريت في الفترة من (2001 حتى 2011) بينما تم إجراء الدراسة الحالية خلال العام 2013.

د. إنَّ المحصلة النهائية التي توصل إليها الباحث تؤكد على إبراز أهمية الثقافة التنظيمية كمورد هام؛ وأنها عنصر أساسي من عناصر الإدارة المؤثر والمحرك لاستخدامات الموارد الأخرى، مما يبرر الاهتمام بإجراء دراسات أخرى في هذا الموضوع.

3.1 مشكلة الدراسة:

تبينَ لدى الباحث من خلال المقابلات الشخصية^(*) التي أجراها مع بعض مديري الإدارات الوسطى في الشركات النفطية العاملة في مدينة بنغازي، أن معظم الشركات النفطية تعاني من ضعف في الثقافة التنظيمية لدى العاملين فيها، وأن المديرين ليس لديهم وعي كافٍ بمفهوم الثقافة التنظيمية ولما لها تأثير في تحسين أدائهم الوظيفي، وكذلك من خلال ما اطلع عليه الباحث من تقارير رسمية^(*)، بالإضافة إلى ما بينته نتائج دراسة الصكالي (2008)، حيث تبينَ أن هناك أوجه قصور في أدائهم الوظيفي؛ لعدم انجازهم الأعمال في الوقت المحدد، ولا يوجد اهتمام ومتابعة من قبل القادة للاقتراحات التي يتقدم بها الموظفون، وأن قلة الإمكانيات في بيئة العمل، و نظام الاتصال الرأسي السائد في الشركات، و فتور العلاقات الإنسانية، و ضعف تفويض السلطات، و التقيد باللوائح والأنظمة، وتكليفهم بالعديد من الواجبات؛ كل ذلك يعيق تحقيق المديرين للأداء الوظيفي المطلوب منهم.

ومن هنا يتضح أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم، ما ينعكس سلباً أو إيجاباً على كافة أنشطة الشركة بشكل عام؛ وتعتبر الثقافة التنظيمية

* أجريت المقابلات مع بعض (مديري الإدارات، ومنسقين، ورؤساء الأقسام) لدى بعض الشركات قيد الدراسة خلال الفترة من 15 - 20/11/2012.

* تم الاطلاع على تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2011، ولم يسمح بأخذ صورة ضوئية، والاطلاع على تقرير لتقييم أداء الموظفين لسنة 2009 من خلال إدارة شؤون العاملين لبعض الشركات قيد الدراسة.

من أهم العوامل التي تؤثر - وبشكل مباشر - على مستويات الأداء الوظيفي والفعالية والإبداع والدافعية الداخلية والولاء والانتماء للمنظمة (البريدي، 2005).

و كل ما سبق أسهم في خلق شعور لدى الباحث بأنّ الثقافة التنظيمية بعناصرها المختلفة هي أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على الأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات الوسطى بالشركات النفطية.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وعلى توصيات بعضها التي من بينها دراسة العوفي (2005)، والتي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، فإنّ الباحث يرغب في إجراء دراسة ميدانية لمعرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي للمديرين بالإدارات الوسطى في الشركات النفطية، وبناءً على ما سبق فإنّ مشكلة الدراسة يمكن صياغتها في التساؤل التالي:

ما علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات الوسطى في الشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي؟

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي.
2. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي.
3. التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين في الشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي.

5.1 نموذج الدراسة:

تكون نموذج الدراسة من متغيرين. حيث تمثل الثقافة التنظيمية المتغير المستقل. والذي يتألف من أربعة عناصر هي: القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات. أما المتغير التابع فهو الأداء الوظيفي

ويشير الجدول (1-1) إلى متغيرات الدراسة وعناصرها والتي تضمنها نموذج الدراسة، بالإضافة إلى تعريف موجز لهذه العناصر.

متغيرات الدراسة وعناصرها

الجدول (1-1)

المتغير	العنصر	التعريف	المصدر
(المستقل) الثقافة التنظيمية	القيم	إنَّ القيم بشكل عام هي عبارة عن " اعتقاد راسخ بأنَّ تصرفاً بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة أخرى متاحة أو أنَّ اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح ". أما القيم التنظيمية فهي " القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة".	(عبد الوهاب، 2003) (المدهون،الجزراوي، 1995)
	المعتقدات	المعتقدات بشكل عام هي عبارة عن "أفكار مشتركة متصلة بطبيعة الفرد، وحياته الاجتماعية، أمَّا المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية".	(السكرانه، 2009)
	الأعراف	الأعراف بشكل عام هي عبارة عن "معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم، بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها. أما الأعراف التنظيمية فهي "معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل".	(المدهون،الجزراوي، 1995)
	التوقعات	التوقعات هي "التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فكل يسعى لهدف ما فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة".	(المدهون،الجزراوي، 1995)
(التابع) الأداء الوظيفي		الأداء الوظيفي هو " الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته".	(مصطفى، 2000)

المصدر: من تنسيق الباحث.

6.1 فرضيات الدراسة:

استناداً على ما ورد في مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية الأولى:

1. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

2. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

الفرضية الثانية:

1. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

2. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

الفرضية الثالثة:

1. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

2. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

الفرضية الرابعة:

1. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

2. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

الفرضية الخامسة:

1. الفرضية الصفريّة: لا يحقق المدبرون بالإدارات الوسطى الأداء الوظيفي.
2. الفرضية البديلة: يحقق المدبرون بالإدارات الوسطى الأداء الوظيفي.

الفرضية السادسة:

1. الفرضية الصفريّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) ومستوى الأداء الوظيفي للمدبرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.
2. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) ومستوى الأداء الوظيفي للمدبرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

7.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات التالية:

1. تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتم في البيئة الليبية في مجال الثقافة التنظيمية - على حد علم الباحث- والتي تحاول التعرف على علاقة عناصر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي للمدبرين في الإدارات الوسطى بالشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي.
2. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في مثل هذا الموضوع في قطاع النفط، لاسيما أنه القطاع الأهم والأكثر حيوية في ليبيا، فهو المصدر الأساس لإيرادات الدولة وبالتالي فإنه من الأهمية أن نوجه عنايتنا لبحث المشاكل في هذا القطاع باعتباره قطاعاً حساساً.
3. استفادة المدبرين بالإدارة الوسطى في الشركات النفطية من نتائج وتوصيات الدراسة، وذلك من خلال ما تقدمه من معرفة علاقة عناصر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي.
4. يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين والدارسين في جامعة بنغازي والجامعات الأخرى لقلّة الدراسات التي تتطرق لهذا الموضوع.

8.1 منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات تخدم فرضيات وأهداف الدراسة. كما تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان لمعرفة علاقة عناصر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات الوسطى بالشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي. حيث تم تقسيم منهجية الدراسة على النحو التالي:

• مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات الوسطى* في الشركات الليبية العاملة بقطاع النفط والمتواجدة إدارتها أو فروعها في نطاق مدينة بنغازي، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة - الذي بلغ (271) مديراً* في مستوى الإدارة الوسطى - تم استخدام أسلوب المسح الشامل، لضمان نتائج أقرب وأكثر قابلية للتعميم.

وكذلك تم اختيار الإدارة الوسطى دون غيرها من الإدارات الأخرى، لأنها تلعب دوراً بارزاً في حياة الشركات النفطية وإنجازها لمهامها؛ لكونها الإدارة المختصة بالإشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ سياسات الإدارة العليا، وهي من خلال موقعها - كحلقة وصل بين العاملين في الإدارة الدنيا ورسمي السياسات والخطط الإدارية والتنظيمية في الإدارة العليا - تؤدي دوراً قيادياً في عمليات التنظيم المختلفة مما جعل دورها يُعد من أصعب الأدوار وأعقد في الهيكل التنظيمي.

فقد تم اختيار قطاع النفط لأنه يعد من أهم واكبر الصناعات والصادرات في ليبيا، ويمثل قطاع النفط في ليبيا أهمية استراتيجية بالنسبة للاقتصاد الليبي، وكذلك لسهولة حصر عدد الشركات محل الدراسة بالنسبة للباحث، ووضوح الهياكل والمستويات الإدارية بهذه الشركات، لذا فإنه يجب أن نوجه عنايتنا إلى دراسة مشاكل العاملين في هذا القطاع بصفة عامة والمديرين في الإدارات الوسطى بصفة خاصة باعتباره قطاعاً حساساً.

* (يقصد بمديري الإدارات الوسطى الأفراد الذين يشغلون مناصب (مديري إدارات، منسقين، رؤساء أقسام) وذلك على حسب حجم الهيكل التنظيمي في كل شركة.

* (تم تجميع هذه المعلومات من الهياكل التنظيمية بالشركات قيد الدراسة من خلال إدارة شؤون العاملين.

وتم اختيار الشركات من قبل المؤسسة الوطنية للنفط فرع بنغازي، والبالغ عددها (7) شركات**، وحيث إن من الصعوبة على الباحث أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع الشركات النفطية الموجودة في ليبيا لما يتطلبه ذلك من وقت طويل وجهد كبير، كما يتطلب القيام به مجموعة من الباحثين. عليه رأى الباحث أن تجرى الدراسة الميدانية على المديرين في الإدارات الوسطى في الشركات الليبية العاملة في قطاع النفط والمتواجدة إدارتها أو فروعها في نطاق مدينة بنغازي وكان توزيعهم بالشركات محل الدراسة - كما يلي:

1. شركة الخليج العربي للنفط (169) مديراً في مستوى الإدارة الوسطى*
2. شركة الجوف للتقنية النفطية (39) مديراً في مستوى الإدارة الوسطى**
3. شركة البريقة لتسويق النفط (16) مديراً في مستوى الإدارة الوسطى.
4. شركة الراحلة للخدمات النفطية (10) مديرين في مستوى الإدارة الوسطى***
5. شركة ليبيا للنفط (20) مديراً في مستوى الإدارة الوسطى.
6. شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية (7) مديرين في مستوى الإدارة الوسطى.
7. شركة الزاوية لتكرير النفط(مصنع الإسفلت بنغازي) (10) مديرين في مستوى الإدارة الوسطى.

• حدود الدراسة:

- تواجه هذه الدراسة محددات تتعلق بمجتمع الدراسة تتمثل في الآتي:
1. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المديرين في الإدارات الوسطى بالشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي، ولم تتناول بقية العاملين.
 2. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي، وذلك نظراً لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة لهذه الدراسة.

** تم حصر هذه الشركات من خلال الرجوع إلى دليل المؤسسة الوطنية للنفط، فرع بنغازي، الموافق 2012/10/22.

* (مديرو إدارات، ومنسقون، ورؤساء أقسام).

** (مديرو إدارات، ورؤساء أقسام).

*** (منسقون، ورؤساء أقسام).

3. الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة متغيرات عناصر الثقافة التنظيمية التي شملت (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) وعلى متغير الأداء الوظيفي دون أخذ متغيرات أخرى لها علاقة بالثقافة التنظيمية.
4. الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال سنة 2013.

9.1 هيكلية الدراسة:

هيكلية الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة جوانب علي نحو التالي:

أولاً- الجانب النظري:

تم تحديد الإطار النظري للدراسة، وذلك من خلال مراجعة الأدب الإداري المنشور في هذا المجال، من خلال الاطلاع على الكتب، والدوريات، والتقارير، والدراسات الجامعية، وشبكة المعلومات العالمية " الإنترنت " ذات الصلة بالموضوع.

ثانياً- الجانب الميداني:

تم جمع البيانات الأساسية للدراسة، عن طريق تصميم استمارة استبانة، وهي الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأساسية لهذه الدراسة، والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تستهدف مجتمع الدراسة وذلك لما توفره من اقتصاد في الوقت والتكلفة والجهد، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية لتوضيح بعض النقاط الواردة في الاستبيان.

ثالثاً- الجانب التحليلي:

تضمن هذا الجانب تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان، وذلك باستخدام برنامج حزم التحليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بواسطة الحاسب الآلي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والملائمة لموضوع الدراسة.

10.1 مصطلحات الدراسة:

1. **الثقافة:** عرف (تيلور) الثقافة بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والعرف والعادات، وغير ذلك من القدرات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع" (عساف 2005: 166).

2. **الثقافة التنظيمية:** " هي مجموعة المعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة" (هيجنز ، 2004: 31).

ويقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة: مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات السائدة بين المديرين في الشركة؛ والتي تحكم تصرفاتهم؛ وتؤثر على أدائهم؛ وبالتالي تؤثر على الأداء الفعال للشركة، كما أنها تحدد الأسلوب الذي ينتهجه المديرين في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيههم وشركاتهم.

3. **الأداء الوظيفي:** " هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" (صقر، 2005: 25).

ويقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة: قيام المديرين - من مديري إدارات ومنسقين ورؤساء أقسام - بتنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم والمنوطة بهم، وملتزمون في ذلك أو متقيدون بالمعايير التي تحدد لهم في الشركات النفطية لتحقيق الأهداف المتعلقة بوظائفهم.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول

1.2 الثقافة التنظيمية

1.1.2 مقدمة:

الثقافة "Culture" هي أسلوب حياة الأفراد، وسلوكياتهم المشتركة في المجتمع، وهي أيضاً التي تميز مجتمعاً عن غيره من المجتمعات. وتعد الثقافة التنظيمية المميز الجوهري للمنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي تحدد شخصيتها بصورة أوضح عما إذ اعتمدنا على حجمها أو رأس مالها أو قوتها وثباتها أو حصتها التسويقية.

إذاً تُعبر الثقافة التنظيمية عن التراكم المعرفي والمعلوماتي والخبراتي للمنظمة بجانب القيم والمعتقدات و العادات و التقاليد و الطقوس و الرموز و الأخلاقيات و الممارسات التي تعتقدتها المنظمة وتؤمن بها وتسير على نهجها" (المغربي، 2002: 451).

كما أحاطت اهتمامات الثقافة التنظيمية بكل جوانب الحياة، من أفراد ومجتمعات وتنظيمات وأصبحت اتجاهاً معاصراً، يعبر عن الرصيد التاريخي للطرق العلمية لمعالجة المشاكل ومواجهة التغيير الدائم لتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل في البيئة الداخلية.

2.1.2 المفهوم العام للثقافة:

يوجد تباين بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الثقافة Culture، ولقد جاء أول استخدام علمي لمصطلح الثقافة على يد الإنجليزي (E.Taylor) عام (1871) في كتابه (الثقافة البدائية) الذي عرف الثقافة على أنها: " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقائد والفنون والتقاليد والأخلاق، وكل القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع ". ويعد هذا التعريف من أوفى التعاريف وأشملها، حيث لا يزال استخدامه حتى اليوم في معظم الكتابات الانثروبولوجية (عساف، 2005: 166). لذا سوف نقوم باستعراض عدد من هذه التعريفات للثقافة Culture للوصول إلى صورة واضحة عن مفهوم الثقافة.

فقد عرفت الثقافة بأنها " سلوك مكتسب، سلوك متكامل، سلوك مشترك. فهي سلوك مكتسب لأنها تورث ويتعلمها الفرد عن طريق الحياة والعيش في مجتمع معين. وهي سلوك متكامل أي أن مكونات الثقافة متداخلة ومتفاعلة فيما بينها لتكون نسيجاً متكاملًا. وهي سلوك مشترك أي أن أفراد

مجتمع معين يشتركون في خصائص معينة تميزهم عن غيرهم من المجتمعات الأخرى التي لها ثقافة مختلفة" (الدحلة، 2001: 69).

أما (شابيرو) فيرى أنّ للثقافة أهمية كبيرة تظهر من قوله "إنّ الثقافة مثل الهواء الذي نستنشقهُ" نسلم بوجوده تسليماً ولكننا نكاد لا نشعر به" (المغربي، 2002: 452).

ويري توملينسون أنّ الثقافة هي " مجموعة الممارسات التي يكتسبها الإنسان في أثناء تفاعله مع المجتمع، وتشمل العادات والقيم و الأعراف و اللغة، والتي تسهم بصورة مباشرة في قصص الحياة المستمرة أي القصص التي نفسر من خلالها بصورة مستمرة الحالة الإنسانية" (صالح، 2012: 128).

في حين يرى حمودة أنّ الثقافة هي " تكامل من الخصائص العامة المتفاعلة والتي تؤثر على استجابات أو توقعات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها " والثقافة كنتاج عقلي منظم يميز مجموعة عن أخرى تتسم بثلاث خصائص أساسية هي:

- مجموعة من الأشياء تحظى بقبول عام من كل أو معظم أعضاء المجتمع.
- مجموعة من الأشياء يعمل الكبار في المجتمع على إكسابها وتوريثها لأجياله الجديدة.
- مجموعة من العناصر الفكرية تحدد النظرة للعوامل للبيئة المحيطة (حمودة، 2005: 134).

3.1.2 تعريف الثقافة التنظيمية:

أعطى الباحثون اهتماماً كبيراً بمفهوم الثقافة التنظيمية، خاصة في الربع الأخير من القرن العشرين، وزاد اهتمامهم بدراسة الثقافة التنظيمية برغم من عدم توصلهم إلى تعريف نهائي لهذا المفهوم، ولكنهم اتفقوا في وصف الملامح والعناصر والأبعاد الرئيسية التي تشملها الثقافة التنظيمية.

فهناك من يعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس والممارسات التي تتطور وتسنقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (القيوتي، 2010: 373).

ويعرفها إجلال حافظ وزملاؤه بأنها: " مجموعة القيم والعادات والتقاليد السائدة في المنظمة، ومعايير السلوك المتعارف عليها التي تعمل بمثابة الأساس لنظام الإدارة، كما تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة " (حافظ، وآخرون، 2008: 105).

وقد عرف ويلن Wheelen نقلاً عن (المدهون، الجزراوي، 1995: 397) بأنها: "عبارة عن مجموعة الاعتقادات و التوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء الواحد".

كما عرفها سيد الهواري بأنها: " نمط أو طريقة للتفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة " (الهواري، 2000: 386).

أما (Edger, Schein) نقلاً عن (الصيرفي، 2007: 257) فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة".

كما عرفها (Sharplin) نقلاً عن (السكرانه، 2009: 359) بأنها " نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافاً سلوكية، وإن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات".

وتعرفها عابدة خطاب وزملاؤها بأنها: " نظام عام اجتماعي يتضمن مجموعة من الافتراضات الأساسية والمعتقدات الراسخة، والأعراف والعادات التي تشكل قيماً وقناعات واتجاهات للعاملين في المنظمة، وتؤثر على سلوكياتهم وأدائهم و أسلوبهم في مواجهة التغيير الداخلي والخارجي للعمل على نجاح المنظمة ونموها واستمرارها " (خطاب، وآخرون، 2000: 355).

ويرى (أوبكر، 2008: 76) أن الثقافة التنظيمية هي " انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المنظمة " حيث رأى أن هذا ما يبرر تعدد الثقافات في المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسية نتيجة لتعدد ثقافات المجتمعات التي تتعامل فيها.

كما أن هناك من عرف الثقافة التنظيمية على أنها:

- " مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية، التي تعمل بمثابة الأساس لنظام الإدارة، وأيضاً مجموعة السلوكيات والممارسات الإدارية التي تجسد وتدعم تلك المبادئ الأساسية " (خطاب، 2001: 9).

- كما أشار المغربي إلى تعريف الثقافة التنظيمية على أنها " نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير، وأنماط السلوك التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والتي توضح معنى وقيمة المنظمة بالنسبة

لأعضائها، وتحدد لهم القواعد الملزمة، وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينهم" (المغربي، 2004: 460).

وتأسيساً على ما سبق، يتضح لنا عدم وجود اتفاق حول مفهوم الثقافة التنظيمية - ذلك بسبب اختلاف في وجهات نظر الكُتاب والباحثين - إلا أنه يمكن القول بأنَّ الثقافة التنظيمية مصطلح علمي، يتميز بمجموعة من الممارسات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع، والذي يميز منظمة عن أخرى في معاملاتها. وأنها تعمل على توجيه السلوك من خلال القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي تحدد البعد المعنوي المتمثل في الاتجاهات والأفكار والعادات، والبعد المادي المتمثل في تجميع الأشياء اللازمة للقيام بالأعمال.

ويقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة: مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات السائدة بين المديرين في الشركة؛ والتي تحكم تصرفاتهم؛ وتؤثر على أدائهم؛ وبالتالي تؤثر على الأداء الفعال للشركة، كما أنها تحدد الأسلوب الذي ينتهجه المديرين في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم وشركاتهم.

4.1.2 عناصر الثقافة التنظيمية:

إنَّ الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر مختلفة وهي كما يلي:

1.4.1.2 القيم التنظيمية Organizational Values:

إنَّ القيم بشكل عام هي عبارة عن " اعتقاد راسخ بأنَّ تصرفاً بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة أخرى متاحة أو أنَّ اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح " (عبد الوهاب، 2003: 50). أما القيم التنظيمية فهي "القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة" ومن هذه القيم- على سبيل المثال- الود والاحترام بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، وعدم قبول الرشوة، واحترام العملاء.... الخ (المدهون، الجزراوي، 1995: 399).

2.4.1.2 المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs:

المعتقدات بشكل عام هي عبارة عن أفكار مشتركة متصلة بطبيعة الفرد، وحياته الاجتماعية. أمَّا المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة

العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ونجد أنّ هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو ايجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد كالصداقة والتقدير والولاء التنظيمي والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية والأنايية وغيرها (السكرانه، 2009: 374،373).

3.4.1.2 الأعراف التنظيمية Organizational Norms:

الأعراف بشكل عام هي عبارة عن "معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم، بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها. أما الأعراف التنظيمية فهي "معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل" ومن هذه الأعراف- على سبيل المثال- التزام التنظيم بعدم تعيين أخويين اثنين في نفس التنظيم، أو الشخص يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات" (المدهون،الجزراوي، 1995: 401،400).

4.4.1.2 التوقعات التنظيمية Organizational Expectations:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الموظف والتنظيم، ويمكن أن نضيف هنا أنّ هناك توقعات مختلفة داخل التنظيم مثل:

توقعات الرؤساء من المرؤوسين، و الزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، و المرؤوسين من الرؤساء و المتمثلة بالاحترام و التقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلي توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية و الاقتصادية.

ونلاحظ مما تقدم أنّ الثقافة التنظيمية لها دور واضح ومؤثر على التنظيم والسلوك التنظيمي، حيث أشار كلاً من (بارتول Bartol ومارتن Martin) نقلاً عن المدهون والجزراوي إلى ثلاث نقاط مهمة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة وتحليل أثر الثقافة التنظيمية على التنظيم وعلى سلوك العاملين وهذه النقاط هي (المدهون، الجزراوي، 1995: 401، 402):

أ. التوجيه Direction:

يقصد بالتوجيه مقدار الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في دعم التنظيم وصولاً إلى أهدافه، بدلاً من تدخل الثقافة التنظيمية للوصول إلى هذه الأهداف.

ب. الشمولية Pervasiveness:

يقصد بالشمولية مدى اتساع الثقافة التنظيمية وانتشارها بين جميع الوحدات و العاملين في المنظمة، بدلاً من أن تكون منتشرة بطريقة غير سليمة بين هذه الوحدات والعاملين.

ج. القوة Strength:

يقصد بالقوة مدى قبول العاملين لعناصر الثقافة التنظيمية، ولاسيما القيم منها. ولقد أكد (بارتول، ومارتن) على أن الثقافة لها تأثير إيجابي على التنظيم والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون الثقافة بوضع تدعم فيه الأهداف التنظيمية، وعندما تكون مشتركة بين جميع العاملين بحيث يؤمنون بها إيماناً عميقاً.

5.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

يتضح من التعاريف والمفاهيم السابقة المرتبطة بالثقافة التنظيمية أنها تتمتع بالخصائص التالية (السكرانه، 2009: 371، 372):

§ **نظام مركب:** لا تمتلك المنظمة ثقافة واحدة، و إنما تحتوي على ثقافات فرعية، وتختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة.

§ **نظام متكامل:** وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة لثقافة التنظيمية في المنظمة، بحيث إن أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

§ **نظام متغير ومتطور:** عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير من وقت لآخر، تماشياً مع المتغيرات البيئية الخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

§ **نظام مرن:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة وتكيف على المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة؛ وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

6.1.2 الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية:

ذكر (المرسى، 2006: 15) أن الأبعاد للثقافة التنظيمية هي كالتالي:

1. المبادرة الفردية Individual Initiation:

مدى الحرية والاستقلالية، والصلاحيات المتوافرة لعضو التنظيم.

2. تحمل المخاطر Risk Tolerance:

مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار، وتحمل المخاطر والمغامرة.

3. الاتجاه Direction:

مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.

4. التكامل Integration:

مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون، والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

5. الرقابة Control:

عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على التصرفات وسلوكيات العاملين.

6. الدعم الإداري Management Support:

مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة، وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.

7. الهوية Identity:

درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل، وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.

8. نظام المكافأة Reward System:

مدى تخصيص المكافآت والحوافز، وفقاً للأداء وليس لأي اعتبار شخصي آخر.

9. تقبل الاختلاف Tolerance Conflict:

مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.

10. نماذج الاتصال Communication Patterns:

مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.

7.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

يرجع الاهتمام بالثقافة التنظيمية إلى كونها تؤدي مجموعة من الفوائد، التالية

(أبو بكر، 2008: 78):

1. تحقيق التكامل الداخلي بين العاملين في المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم،

والعمل معاً بفاعلية وكفاءة.

2. تحقيق التكيف بين العاملين في داخل المنظمة والبيئة الخارجية، وذلك من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة التي تحتاجها الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
 3. إرشاد العاملين في المنظمة، وتوجيههم لتركيز الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.
 4. تحديد وتوصيف أسلوب وسرعة استجابة العاملين في المنظمة لتحركات المنافسين، واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة استقرارها ونموها وجودها.
- ومن جهة أخرى فإنّ (Stephen 2001: p515) يرى أنّ ثقافة المنظمة تكمن أهميتها في الآتي:

1. تجعل أعضاء المنظمة يشعرون بالقدرة على فهم المنظمة.
2. ثقافة المنظمة تساعد على التحكم في سلوكيات العاملين وطرق التفكير المشتركة بينهم.
3. تعتبر ثقافة المنظمة مثل الصف الاجتماعي الذي يساعد على تماسك المنظمة ببعضها البعض عن طريق توفر الوسائل، والطرق السليمة التي تحدد للعاملين ماذا يفعلون وماذا يقولون وفي أي وقت.
4. ثقافة المنظمة مسؤولة؛ لأنها من وجهة نظر العاملين تساعد على تفهم طبيعة العمل بالمنظمة، وأيضاً تساعد العامل على إتمام العمل بطريقة صحيحة.

8.1.2 مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات، حيث تمثل الأفكار والمعايير جانب الثقافة اللامادية، بينما تمثل الوسائل المادية جانب الثقافة المادية؛ وإيكم توضيحاً وشرحاً لكل نوع (جواد، 2010: 230، 235): ولعل الشكل رقم (2-1) يساعد على توضيح مكونات الثقافة التنظيمية.

1. **الأفكار Ideas**: يصعب علينا تعداد الأفكار الموجودة عند الأفراد في مجتمع معين؛ إذ إن بعض الأفراد يعتقدون أفكاراً دون فهمها، أو لا يعتقدونها أبداً. إنّ المختص بعلم الاجتماع لا يعني بدراسة صحة أو كذب هذه الأفكار و الظنون السائدة في المجتمعات، بل يعني بدراسة حقيقة أنّ بعض الأفكار والظنون تسود فعلاً في المجتمع، وتساعد على تقرير الخاصية التي يتفرد بها أعضاؤه في حياتهم. إن صحة الأفكار وعدمها مقياس نسبي يختلف باختلاف المجتمعات فما هو صحيح في مجتمع معين قد لا يكون كذلك في مجتمع آخر فالأفكار الاقتصادية والاجتماعية

نسبية، كما هي الأفكار التكنولوجية و الدينية. و العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة و دون الصحيحة التي تسري في المجتمع الواحد لان كليهما يؤثران في السلوك الإنساني.

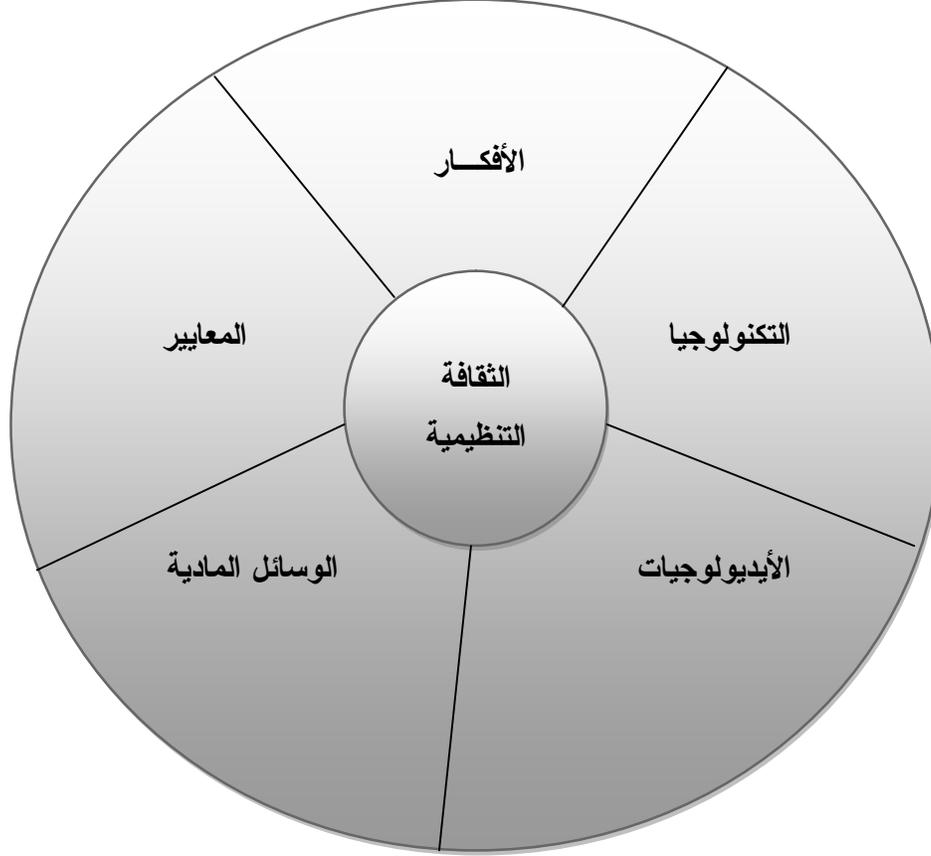
2. المعايير Norms: يعتبر هذا المفهوم أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية إلى جانب أهميته في علم الاجتماع، حيث يشير إلى طرق العمل. فإنَّ معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال وما يتمتعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في المجتمع الذي هو ثقافي في خواصه ومكوناته. والعلوم السلوكية تعني بدراسة السلوك المقبول اجتماعياً و منظماً وذاتياً وبدراسة السلوك غير المقبول، وبالتالي نجد أن علم الاجتماع و علم النفس و علم الإنسان كلها تدرس السلوك الصادر عن الفرد وهذا هو حقل العلوم السلوكية.

3. الوسائل المادية Material: عندما نتحدث عن الوسائل المادية، فإننا نتحدث عن المكون الثالث للثقافة وهو الثقافة المادية بعينها، وهي أكثر المكونات وضوحاً وأسهلها فهماً، فضلاً عن أنها ملموسة، إلا أنه من الصعوبة بمكان تعداد ما نملكه من وسائل مادية في قائمة واحدة مهما كانت درجة بساطة المجتمع وصغر حجمه. وتزداد هذه الصعوبة كلما ارتقى المجتمع سلم التقدم التكنولوجي المعقد، وكلما امتلك المجتمع مجموعة أغنى من الوسائل المادية أصبحنا قادرين على أن ندعوه بالمجتمع المتقدم. أما المجتمع الذي لا يستطيع امتلاك تلك الوسائل فإننا ندعوه بالمجتمع البدائي. إن هذا الحكم لا يعني إن مجتمعنا هو أعلى أو أقل علواً من المجتمعات الأخرى ما لم نسعى لإجراء المقارنة السليمة و الدقيقة بين هذه المجتمعات وتميز بعضها عن البعض.

4. الأيديولوجيات Ideologies: عندما نحاول معرفة إذا ما كانت أفكاراً معينة صحيحة أم خاطئة، جيدة أو رديئة فإنَّ ذلك الأمر يجب أن يكون من خلال أفكار أخرى سائدة. وإن مثل هذه الأفكار تدعي الأيديولوجيات، وقد يفضل بعضهم تسميتها بالقيم Values. الأيديولوجية. وهي فكرة يدعمها معيار يشجع علي الاعتقاد بها، ليس لأنها صحيحة، بل لأنها تعتبر صحيحة ومفيدة في مجتمعنا. فالأيديولوجية هي الأفكار التي نجبر اجتماعياً على الاعتقاد بها، ونؤمر بالاعتقاد بها إذ أردنا البقاء في مكان حسن في جماعاتنا الاجتماعية. كما أن المجتمعات تمارس ضغوطاً على أفرادها وتجبرهم على اعتناق بعض العقائد دون غيرها.

5. التكنولوجيا Technology: وهي الوسائل و المعدات والأجهزة و الطرق المعتمدة لتوفير حالة الرفاهية و الراحة للأفراد في سعيهم لتحقيق معيشتهم. و التكنولوجيا تعني أحياناً المعايير

التقنية أو الطرق التقنية، وأن الامتلاك وحده لا يفيد. فأنت قد تمتلك الجهاز و الإدارة و الوسيلة، إلا أنك لا تمتلك ولا تعرف براعة التشغيل و الاستعمال، فما هي قيمة وجود تكنولوجيا بدون ذلك.



الشكل (1-2)

مكونات الثقافة التنظيمية

المصدر: من تنسيق الباحث.

9.2.1 أنواع الثقافة التنظيمية:

" يفترض على الشركات أن تفهم أنواع الثقافات، وتدرك خصائصها جيدا لهضم عناصرها ومكوناتها بدقة؛ وبالتالي التعامل والتفاهم المشترك معها بما يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة. ويعرض الجدول (1-2) أنواع الثقافات وخصائصها الرئيسية " (صالح، 2012: 146، 147):

جدول (1-2)

أنواع الثقافة التنظيمية

أنواع الثقافات	الخصائص الرئيسية
الثقافة القوية	قيم ومعايير وقواعد سلوكية متأصلة وراسخة يصعب انتزاعها من جذورها، وتعد هذه الثقافة أصلاً قيماً من أصول الشركة.
الثقافة الضعيفة (الهشة)	قيم ومعايير وقواعد سلوكية مشتركة قليلة ومحدودة وغير ملتزم بها، فضلاً عن عدم احترام تقاليد الشركة.
الثقافة غير السوية (غير السليمة)	سيطرة المديرين ذوي النفوذ ومقاومة التغيير، بتبجيل الذات و المصالح الشخصية لذوي النفوذ بها، وإظهار العداء للأشخاص الذين يناصرون أساليب العمل الجديدة.
الثقافة المتكيفة	مشاركة واسعة في الأداء و الشعور، تبني مخاطرة عالية، احتضان الابتكار والابداع، الريادة في الأعمال، وتمثل هذه الثقافة أصولاً تنافسية قيمة للشركة.
ثقافة شبكة (العلاقات)	اعتماد سياسة الباب المفتوح، اللارسمية، بناء صداقات كثيرة، لا مشاكل في العمل.
ثقافة الإجراء	سلوك عملي، مشاركة واسعة في الأداء، اتصال سريع وسلس، جدية عالية، الربح يمثل الهدف الأول والأساسي.
الثقافة المتناثرة	اتصال محدود بين الجماعة، لا وجود للصداقات، عدم إدراك العاملين لرسالة الشركة وأهدافها.
ثقافة الدور	رسمية عالية، التزام بقواعد العمل وإجراءاته، استقرار البيئة، الرشد و العقلانية في اتخاذ القرارات.
ثقافة المهمة	تعدد المسؤوليات، الاستقلالية، النسبية، خبرة كبيرة، مرونة عالية، السرعة في اتخاذ القرارات.

10.1.2 مستويات الثقافة التنظيمية:

تتباين مستويات الثقافة التنظيمية وفقا لعدة أسس على النحو التالي (المغربي، 2002: 463):

1. وفقا لدرجة عموميتها: من حيث انتشار الثقافة ودرجة عموميتها تنقسم مستويات الثقافة التنظيمية إلى:

أ. **الثقافة العامة:** وهي الثقافة التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، فالأصل في الثقافة التنظيمية هي عمومية الثقافة بحيث يعتنقها جميع العاملين بالمنظمة بغض النظر عن طبيعة مهامهم أو مراكزهم الوظيفية. حقيقة أنه من الصعب أن تتوافر نفس الدرجة من الاعتقاد في عناصر الثقافة لدى جميع الأفراد بالمنظمة، إلا أن هناك ما يسمى بالثقافة الشائعة التي تمثل مجموعة من القيم الجوهرية والهامة التي يشترك فيها كافة أعضاء المنظمة. فمثلاً يجب أن يكون جميع العاملين لديهم قيم العمل الجاد، و الولاء للمنظمة، وقيم خدمة العميل، وجودة المنتج، وقيم الابتكار والتجديد، وقيم المرونة وسرعة الاستجابة.

ب. **الثقافات الفرعية:** وتشير إلى توافق المعاني لدى مجموعات بعينها داخل المنظمة، حيث إنها مجموعة من الثقافات التي يشترك فيها الأقليات، وعادة ما تكون أقليات صغيرة الحجم و العدد داخل المنظمة، وعادة ما تتبع هذه الثقافات الفرعية من المشكلات و التجارب و الخبرات التي يمر بها أعضاء القسم الواحد أو الإدارة الواحدة.

و الثقافة الفرعية تحمل الطقوس و الشعائر التي لها معاني مميزة بين أعضائها، وتنشئ هوية معينة لديهم.

2. وفقا لمدى قوة الثقافة التنظيمية: فإنه يمكن تقسيم مستويات الثقافة إلى ثقافة قوية و أخرى ضعيفة، فالثقافة القوية هي التي يتشكل بها سلوك القادة الأقوياء، كما يمكن أن تتشكل وفق مدى تجانس عناصر الثقافة بين أفراد الجماعة و طول الخبرة المشتركة للمجموعة. علاوة على هذين العاملين، فإن الثقافة القوية يحكمها عاملان آخران هما: درجة التوافق بها، ومدى حدتها. أما الثقافة الضعيفة فتتسم بعدم التماسك وضعف التجانس بين عناصرها، وعدم استقرارها على شكل معين.

11.1.2 كيف تنشأ الثقافة التنظيمية:

تستمد الثقافة التنظيمية التي يشترك فيها أفراد المنظمة من مصادر أربعة هي: (حافظ، وآخرون،

2008: 106، 108):

أولاً - المؤسسون:

هم أول من تقلد أمور الإدارة بالمنظمة، حيث يقومون بإرساء رسالة المنظمة وتحديد القواعد وكافة النظم والسياسات، وتكون هناك رغبة من العاملين لتقبل هذه النظم؛ وذلك لخلو المجال منها، فضلا عن رغبة العاملين في التمسك بهذه النظم والقواعد لإعطاء الشرعية لتصرفاتهم. ويلعب المؤسسون الدور الأكبر في نشأة الثقافة التنظيمية بما يقدمونه من قيم ومثل يحتذي بها العاملون. فهم يعملون لساعات طويلة رغبة في خدمة العملاء ويشجعون العاملين على مزيد من الاستقلال والإبداع في التفكير.

ثانياً - الإدارة العليا:

تمثل ثقافة الإدارة العليا كافة القيم والمعتقدات الخفية والمسلم بها التي تؤمن بها الإدارة عن نفسها وعن ظروفها، وهذه القيم غير ظاهرة بمعنى إنها غير مكتوبة في الأدلة والسياسات الرسمية للمنظمة، ولكنها مفاهيم وتصرفات ضمنية وغير صريحة، وهي محل اتفاق بين أعضاء الإدارة العليا بالكامل، وفي ضوءها تتحدد العديد من السياسات والقرارات، مثل: سياسات الاختيار، التعيين، الترقية، التدريب.... الخ.

ثالثاً - التفاعلات الداخلية بين الإدارات والأقسام:

إنَّ التفاعلات بين وحدات التنظيم المختلفة وبين المسؤولين فيها تشكل فيها إلى حد كبير القيم والمعايير السائدة، حيث تظهر هذه التفاعلات بما يجب عمله وما لا يجب عمله، من حيث التعاون في حل المشكلات، وسهولة الوصول إلى المعلومات، وتنسيق العمل بين الإدارات. إن تشكيل هذه القيم لا يعتبر بالأمر السهل، حيث قد تسود في المنظمة الكثير من يعتمدون على قرابتهم بالمؤسسين وهكذا حتى تبدأ الثقافة التنظيمية في النشأة وتحدد القيم السائدة والمعايير السلوكية المشتركة بين المسؤولين في الوحدات التنظيمية.

رابعاً - البيئة الخارجية:

إنَّ المنظمة جزءٌ من المجتمع الكبير تسود فيها نفس العوامل الثقافية السائدة في البيئة الخارجية لها، من حيث احترام أفراد المجتمع للوقت، والالتزام بالمواعيد المحددة، والاهتمام بالتعليم، والرغبة في العمل المنتج، كل ذلك ينعكس على ثقافة المنظمة من حيث التزام العاملين فيها بساعات العمل وتحسين الإنتاجية وتطوير الأداء.

ولقد أكد الكاتبان (Shichman & gross) نقلا عن (حريم، 2004: 335) على الدور البارز الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة. وهناك أربع أساليب يمكن للإدارة من خلالها تكوين وتطوير ثقافة المنظمة، وهذه الأساليب هي:

- بناء إحساس بالتاريخ (History): وذلك من خلال سرد الأحداث التاريخية للمنظمة، وحكايات الأبطال والقصص.
- إيجاد شعور بالتوحيد (Oneness): ويتم من خلال القيادة، ونمذجة الأدوار، وإيصال القيم والمعايير إلى العاملين.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وذلك من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير.
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء (Exchange): عن طريق عقد العمل والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والتنسيق بين العاملين في المنظمة.

12.1.2 مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية:

من أين يستمد العاملون رؤيتهم حول نوعيات القيم، والاتجاهات المرغوبة، وأنماط السلوك الوظيفي المفضلة؟

- تشير الدراسات والتجارب للمؤسسات الناجحة التي تمتلك ثقافة قوية بوجود ثمانية مصادر على الأقل والتي يعرضها الجدول التالي:

الجدول (2-2)

مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية

المصدر	الوصف العام
الاحتفاليات Ceremonies	هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.
الطقوس/الشعائر Rites	هي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة.
التقاليد Rituals	هي أنشطة ذات صبغة متكررة، والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية النسبية للأفراد.

القصص/الحكايات Stories	عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة الشركة، والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.
الخرافات Myths	هي قصص من وحي الخيال، والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة، أو الأحداث، أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير.
الأبطال Heroes	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة الشركة، ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.
الرموز Symbols	هي أشياء أو تصرفات أو أحداث، والتي تمتلك معنى خاص، وتمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية.
اللغة Language	هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

المصدر: (المرسي، 2006: 25).

13.1.2 محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية هي (المرسي، 2006: 28، 29):

1. التاريخ والملكية **History And Ownership**:

يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزء من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية- وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية- جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

2. الحجم **Size**:

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات، ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

3. التكنولوجيا **Technology**:

على سبيل المثال: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية، مثل المؤسسات، على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4. الغايات والأهداف :Goals and Objectives

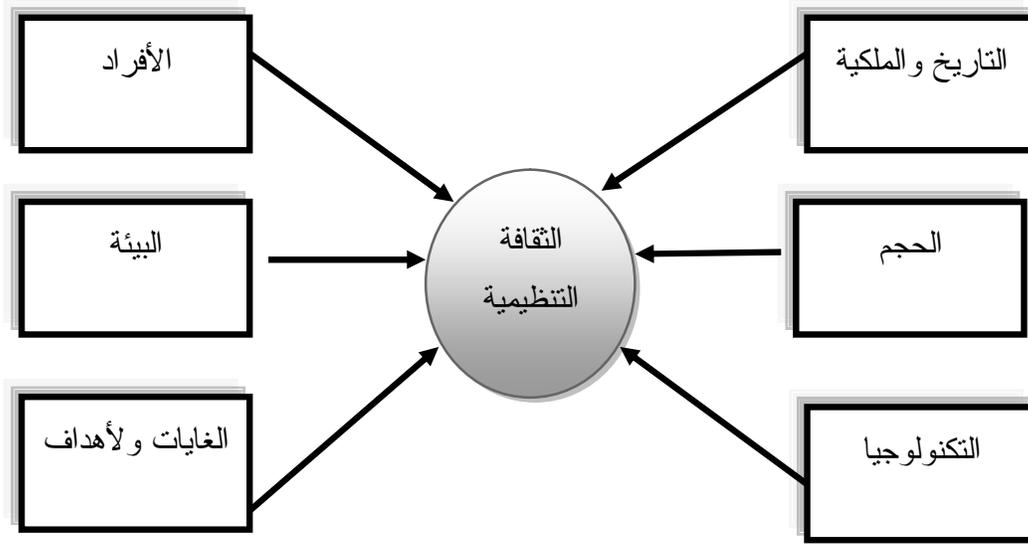
تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. على سبيل المثال، فإنَّ المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

5. البيئة :Environment

فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية، من العملاء ومنافسين وموردين وعاملين .. الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها، وتشكل بها ثقافتها.

6. الأفراد :People

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم، في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة، وكذلك ثقافتها المميزة. فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون و العكس صحيح.



الشكل (2-2)

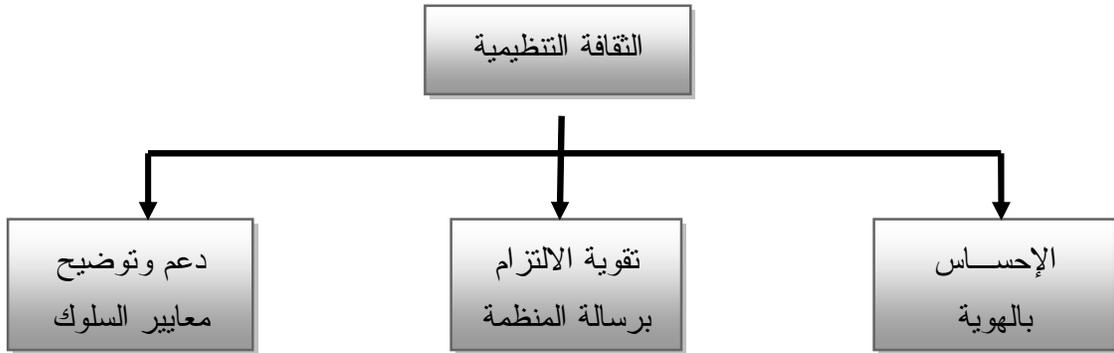
محددات الثقافة التنظيمية

المصدر: (المرسي، 2006 :28).

14.1.2 وظائف الثقافة التنظيمية:

لقد أوضح (جيرالد، روبرت، 2004:631) أن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى العديد من الوظائف وهي:

- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة، كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون بأن 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: تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامي العاملين أيضاً، فالثقافة توجه أفعالاً وأفعالاً للعاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استمرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.



الشكل (3-2)

الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

المصدر: (جيرالد، روبرت، 2004: 631).

15.1.2 إدارة الثقافة التنظيمية:

" إنَّ إدارة الثقافة التنظيمية تعني القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية" (القيوتي، 2000: 296).
ولقد اختلفت وجهات النظر بين الكتاب حول إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية من عدمها. فيرى بعضهم أنَّه من الصعب تحقيق السيطرة على الثقافة التنظيمية وإدارتها لعدة اعتبارات أهمّها:
(المرسي، 2006: 35):

- أنَّ الثقافة ظاهرة اجتماعية تنشأ بشكل عفوي عبر فترات ممتدة من الزمن، ومن ثم يصعب تشخيصها أو التحكم فيها بدقة.
- قد يوجد العديد من الثقافات الفرعية مما يعقد من مهمة إدارة الثقافة التنظيمية العامة.
- تزود الثقافة أعضاء التنظيم بالاستمرارية والاستقرار، وبالتالي من المحتمل أن تكون هناك مقاومة عند محاولة الإدارة تغيير أو تعديل الثقافة الحالية.

وعلى الرغم من ذلك، فإنَّ الكثير من الكتاب يعتقدون بإمكانية تعديل وتغيير ثقافة المنظمة؛ لكونها تتصف بالتغيير والديناميكية، حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، أو بيئة المنظمة الداخلية، أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة. فالمنظمة قد تجد نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها، ومن بين الأسباب التي تحكم هذا التغيير ما يلي (المغربي، 2004: 469):

1. إذا اتسمت الصناعة التي تعمل بها المنظمة بالمنافسة الشديدة، وكانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين.
2. إذا أصبحت القيم المحورية التي تعتنقها المنظمة غير مواكبة لعناصر البيئة الخارجية التي تعمل بها.
3. عندما تكون المنظمة بصدد وضع استراتيجيات جديدة تتناسب مع المتغيرات البيئية الجديدة.
ويكون الهدف من التغيير زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة، وتكوين ثقافة جديدة تتفق مع استراتيجياتها.

16.1.2 مزايا الإدارة الجيدة للثقافة:

إنَّ الإدارة الفعالة للثقافة تساعد في تحقيق العديد من المزايا أهمّها (المرسي، 2006: 37):

1. تسهيل عمليات الرقابة.
 2. تدعيم الأنماط السلوكية المرغوبة.
 3. تحقيق الالتزام التنظيمي.
- في المقابل فإنَّ الإدارة التغير الفعالة للثقافة يمكن أن تؤدي إلى:
1. مقامة التغيير علي جميع المستويات.
 2. ضعف الثقة و الالتزام التنظيمي.
 3. الغموض حول إمكانية وفرص تحقيق الأهداف.

17.1.2 العوامل الواجب توافرها لتغيير الثقافة التنظيمية:

لكي تغير المنظمة ثقافتها فإنَّ هناك بعض العوامل الواجب توافرها، والتي تسهّل بدورها عملية التغيير ومن هذه العوامل ما يلي (حريم، 2004: 336):

- **تغيير في قادة المنظمة البارزين:** على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
- **مرحلة دورة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار (decline) فإنَّ هاتين المرحلتين تشجعان على تغيير الثقافة.
- **عمر المنظمة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- **حجم المنظمة:** من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- **قوة الثقافة الحالية:** كلما زاد إجماع العاملين، وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة.
- **غياب ثقافات فرعية:** إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير؛ لأنّها تضم عادةً عدة ثقافات فرعية.

- **إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة:** إن الثقافة التنظيمية للمنظمة تتكون - كأى منظمة أخرى - من القيم، والسلوك، والاتجاهات، والأدوار، والتصرفات، والقواعد الاجتماعية التي تحكم وتوجه تصرفات وأعمال منسوبي المنظمة من العاملين فيما يتعلق بأدائهم لواجباتهم الوظيفية، وأي تطوير أو رفع لكفاءة الأداء وجودة المعلومات، سواء تم بأسلوب إدارة الجودة الشاملة، أم بأسلوب آخر، سيتطلب إحداث تغييرات في القيم وقواعد السلوك أو التصرفات التنظيمية لجميع منسوبي المنظمة. وهذا لن يعني التضحية بقيم مجتمع المنظمة الخاص بتوفير الحرية الفردية والفكرية، وإنما يعني وضع قواعد لتحسين الأداء (الترتوري، جويحان، 2009: 127).

18.1.2 اقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية:

حتى يمكن النجاح في تحقيق تغيير الثقافة التنظيمية فمن المطلوب المفيد عمل ما يلي (القيوتي، 2010: 385، 386):

- توضيح دواعي التغيير، و الأزمان الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.
- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير، وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير، و الرؤية الجديدة، و الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات و إلغاء غير المناسب منها، وإيجاد وحدات أخرى. إن من شأن ذلك أن يؤكد للعاملين وجود توجهات إدارية جديدة. وكلما كان حجم المنظمة كبيراً أمكن القيام بمثل هذه التغييرات التي يمكن أن تساعد علي زيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.
- تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص و الرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.
- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، ونظم الحوافز، و التنشئة و التطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.

19.1.2 الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الشريعة الإسلامية:

للإسلام منهج واضح فيما يتعلق ببيئة العمل وثقافته، فالبيئية الإسلامية لها ثقافتها وقيمها ومعتقداتها الخاصة بها، والتي تختلف عن غيرها من البيئات، والتي تفعم بالقيم والأخلاق الحميدة

التي علمها الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) للمسلمين حيث قال: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" فرسالة الإسلام تهدف إلى تدعيم الفضائل والأخلاق عبر العبادات التي شرعها الله سبحانه وتعالى والمتمثلة في الصلاة، الزكاة، الصوم، الحج.

فالصلاة: تطهر النفس، وتبعد الفرد عن الرذيلة.

والزكاة: تغرس مشاعر الرأفة بين المسلمين.

والصوم: يدعو إلى الامتناع عن اللغو والرفث ويُربِّي الضمير.

والحج: يعلم الفرد على التزود بالتقوى وعدم الفسوق.

ونلاحظ من العرض المختصر لهذه العبادات أنَّ الأواصر التي تربط الدين بالأخلاق أواصر عميقة، وغير منفصلة عن الإسلام، والتي يجب أن تنعكس على سلوك المسلم في بيئة التنظيم التي يعمل فيها سواء كان ذلك من الرؤساء أو من المرؤوسين، وحتى على سلوك الجمهور المتعامل مع التنظيم. فبيئة العمل تتكون من قيم العاملين وثقافتهم ومعتقداتهم التي يجلبها العاملون معهم، بحيث تكون قيمهم إسلامية وثقافتهم إسلامية ومعتقداتهم إسلامية، وتربطهم أخوة الإسلام، حيث قال تعالى {إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ} سورة الحجرات آية (10).

ومن القيم التي يحملها المسلم في بيئة العمل هي قيمة الصدق قال سبحانه وتعالى: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا} سورة الأحزاب آية (70). وقال الرسول (صلى الله عليه وسلم) "ويل للذي يحدث بالحديث يضحك منه القوم فيكذب، ويل له ويل له". "حديث رواه الترمذي".

ومن القيم الأخر التي يحملها المسلم في بيئة العمل هي قيمة الأمانة حيث قال سبحانه وتعالى: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا} سورة النساء آية (58). وقال (صلى الله عليه وسلم) "العامل إذا استعمل فأخذ الحق وأعطى الحق لم يزل كالمجاهد في سبيل الله حتى يرجع إلى بيته". "رواه الطبراني".

وقيمة أخرى هي قيمة الإخلاص حيث قال الحق تبارك وتعالى: {إِنَّمَا نُطْعِمُكُمْ لِوَجْهِ اللَّهِ لَّا نُرِيدُ مِنْكُمْ جَزَاءً وَلَا شُكُورًا} سورة الإنسان الآية (9).

وقال (صلى الله عليه وسلم) "من فارق الدنيا على الإخلاص لله وحده لا شريك له وأقام الصلاة وآتى الزكاة فارقها والله عنه راضي" رواه ابن ماجه. ومن القيم الأخر آداب الحديث حيث

قال سبحانه وتعالى: { قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ (1) الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ (2) وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ (3) وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ (4) } سورة المؤمنون آية (1-4).

وقال الرسول (صلى الله عليه وسلم) " لا يستقيم إيمان عبدٍ حتى يستقيم قلبه ولا يستقيم قلبه حتى يستقيم لسانه " .

أما الثقافة الإسلامية فهي ثقافة كل مسلم يكتسبها من القرآن الكريم، والسنة النبوية، فطبيعة الإسلام في الواقع تفرض على المسلم أن يكون متعلماً ومنتقياً بثقافة الدين، حتى يرتفع بها إلى بيئة المتقين.

إنَّ الثقافة للإسلام كالحياة للفرد، ولن يجد الإسلام مستقراً له إلا عند أصحاب المعارف والثقافة الناضجة وأصحاب العقول النيرة، حيث قال تعالى:

{هَذَا بَلَاغٌ لِلنَّاسِ وَلِيُنذِرُوا بِهِ وَلِيَعْلَمُوا أَنَّ مَا هُوَ إِلَهٌ وَاحِدٌ وَلِيَذَّكَّرَ أُولُو الْأَلْبَابِ} سورة إبراهيم آية(25) .

فالمسلم المثقف المتعلم الذي يحمل ثقافة إسلامية يعمل دائماً على نقل هذه الثقافة إلى بيئة العمل (التنظيم)؛ ليستفيد منها التنظيم والعاملون فيه لغرض تطوير العمل وتحقيق الأهداف. أما بالنسبة لمعتقدات المسلمين فهي قائمة على الإيمان بالله وملائكته، وكتبه، ورسله، واليوم الآخر وبالقضاء والقدر من عند الله. (المدهون، الجزراوي، 1995: 415، 417).

المبحث الثاني

2.2 الأداء الوظيفي

1.2.2 مقدمة:

يعتبر الأداء الوظيفي Job Performance أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال كان خدمي أو صناعي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة بين العاملين، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في الشركة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة لن تستطيع الشركة الدخول للمنافسة، إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حيلة أداء العاملين في الشركة ككل، وعليه فإن المبحث الحالي يسلط الضوء على الأداء الوظيفي من حيث التعريف والدلالات والتقييم وإدارة الأداء.

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (كردي، 2010).

وعليه، فإن الأداء الوظيفي لكل فرد يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة، ومدى المهارات التي يمتلكها كل فرد، وجديته في اكتساب الخبرات عبر الدورات و الاستفادة منها. كما أن القدرات التي يمتلكها الفرد لا بد أن يستغلها بقدر كاف، ولا ينظر إلي جملة الصعوبات والإحباطات التي تكون ناتجة في عمله، بل لا بد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل.

فالأداء الناجح يعتمد على العديد من العوامل التي يمكن أن تحفز العامل، لبذل المزيد من الجهد، ومن هذه العوامل إشعار العامل بأن أعماله مرغوب فيها و إحساسه بأن رئيسه زملاءه في العمل يتأثرون به، ويتفاعلون معه ولديه الفرصة للتعبير عن ذاته في العمل، والإبداع فيه واستخدام مهاراته الفنية والمهنية إلى أقصى حد ممكن، ويمتلك القدرة على التطوير و المثابرة، وفهم جوانب العمل المختلفة من أجل تحقيق الأداء الأفضل (عمران، 2007). وتخصص الشركة كثيراً من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة بتحسين مستوى الأداء الوظيفي بها، ولا يقتصر هذا الأمر على

منظمة ما، ولكن يتعداه إلى جميع المنظمات الأخرى، فغاية كل منظمة هو تحقيق مستوى الأداء الوظيفي المطلوب، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة (الغبيوي، 2003).

2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت وجهات نظر الباحثين بشأن مفهوم الأداء الوظيفي، حيث عرف Szilagyى وزملاؤه الأداء الوظيفي بأنه "الدرجة التي عندها ينفذ أو يؤدي الفرد وظيفته ملتزماً في ذلك أو متقيداً بالمعايير التي يضعها التنظيم" (الحميد، 2004: 82). ويعرف الأداء بأنه "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة" (كردي، 2010).

كما يعرفه البعض الآخر بأنه "قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته المباشرة في القيام بمهام وأعباء وظيفته، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة، من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد" (المبيضين، جرادات، 2001: 42).

ويعرف مصطفى (2000: 18) الأداء الوظيفي بأنه "الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته".

أما السلمي نقلاً عن (أحمد، 2007: 71) فقد عرف 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 صقر الأداء الوظيفي بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" (صقر، 2005: 25).

وتأسيساً على ما سبق فإن تعدد تعريفات الأداء ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئياً وليس جوهرياً.

ويقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة: قيام المديرين - من مديري إدارات ومنسقين ورؤساء أقسام - بتنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم والمنوطة بهم، وملتزمون في ذلك أو متقيدون بالمعايير التي تحدد لهم في الشركات النفطية لتحقيق الأهداف المتعلقة بوظائفهم.

3.2.2 عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من عناصر مختلفة وهي (عكاشة، 2008):

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العلمية عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية، وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

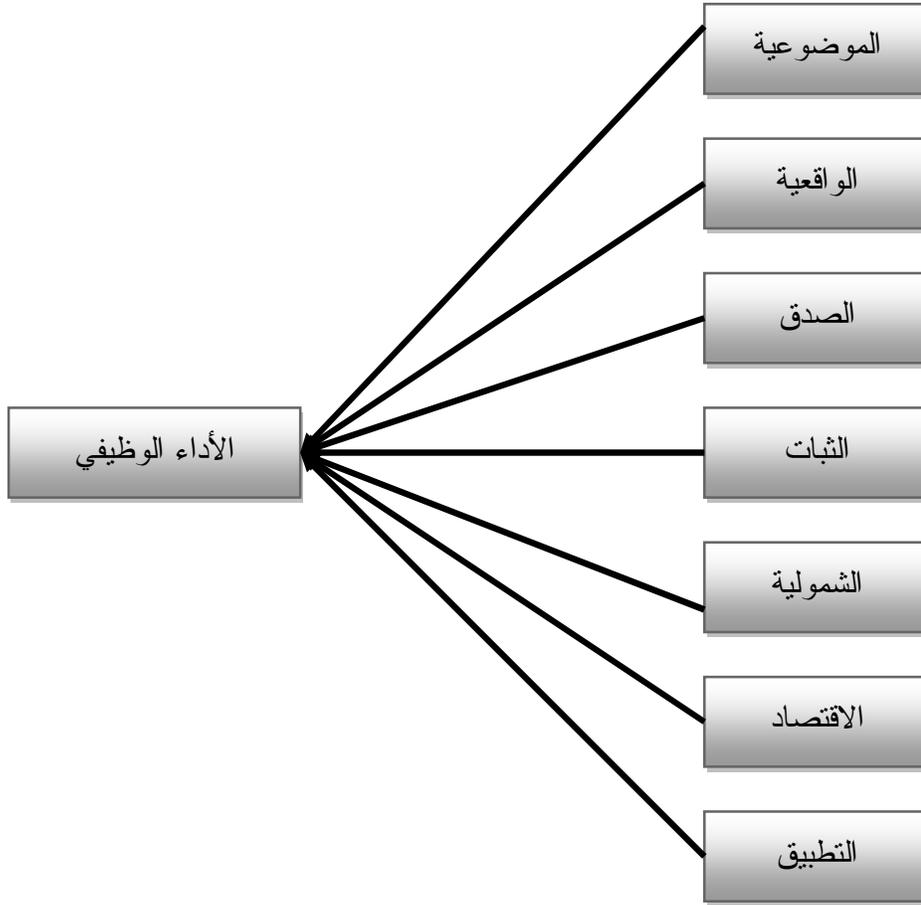
4.2.2 خصائص الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الخصائص التي يتصف بها الأداء الوظيفي، ومن ثم فإنه يمكن الإستناد على هذه الخصائص كأساس عند تقييم الأداء الوظيفي. حيث حدّد (Bennett ، 2000 : 612) بأنّ الأداء الوظيفي يرتبط بقدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة، ككمية الإنتاج وجودته والتخطيط والتعاون، والاعتمادية، والجهد، والعناية في العمل، والإبتكار والإبداع. ونظرا لذلك يجب عدم الاعتماد على المعايير الرسمية التي يحددها الوصف الوظيفي، وإنما يجب أن يتسع التقييم ليشمل كافة التوقعات، سواء توقعات رسمية أو غير رسمية.

كما بين (جرادات، 2000: 20) أنّ هناك خصائص يتسم بها الأداء الوظيفي منها:

1. الموضوعية، أي البعد عن التحيز والأهواء الشخصية.
2. الواقعية، أي أن يكون الفعل مطابقا للواقع.
3. الصدق، ويعني أن يقيس الشيء المفترض قياسه.
4. الثبات، ويعني اتساق النتائج طالما أن الظروف واحدة.
5. الشمول، ويعني أن يتضمن القياس كافة الجوانب والنواحي المراد تقييمها.

6. الاقتصاد، ويعني أن لا يكون مكلفاً، وأن يحتاج إلى قدر معقول من الإمكانيات المالية، مثل الأجهزة والمعدات بالإضافة إلى أن لا يتطلب تطبيقه مدة طويلة أو جهد كبير.
7. إمكانية التطبيق، بمعنى سهولة وإمكانية تطبيقه وألا يكون من المستحيل تطبيقه.



شكل (2- 4)

خصائص الأداء الوظيفي

المصدر: أحمد (2007).

5.2.2 أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادةً ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: هي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التمييز، ومرحلة الريادة، و ثم قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مرحلة النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء فيها (الشريف، 2004).

6.2.2 محددات الأداء الوظيفي:

ويعتبر الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية وهي (فليه، عبدالمجيد، 2009: 266):

1. الدافعية: وهذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
 2. مناخ أو بيئة العمل: ويجذب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.
 3. قدرة الفرد على أداء العمل: أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية، ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور العام بالرضى عن العمل أو الاستياء العام منه.
- وهنا يتطلب ضرورة توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية ومناخ العمل، والقدرة على أداء العمل، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء، وأسباب قوة- أو ضعف هذا المستوى، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة، وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف، لرفع مستوى أداء الفرد.

7.2.2 مستويات الأداء الوظيفي:

لقد أشار روبنسون (1984) نقلاً عن (المبيضين، جرادات، 2001) إلى أن هناك ثلاثة مستويات للأداء الوظيفي هي:

1.7.2.2 الأداء على المستوى التنظيمي:

التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات، ويقدم عدداً من المخرجات لزيائته، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم ليحصل على المخرجات الضرورية لعمله وهي رأس المال، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، والتشريعات، والوقت، ثم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم، وينبغي أن يكون لكل تنظيم نظام يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

- الاستراتيجية والأهداف: وتهتم بالجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلع أو الخدمات، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.
- الهيكل التنظيمي: ويركز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي ستنتج السلع أو الخدمات.
- المقياس: وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الاستراتيجية والأهداف.
- الإدارة: وفيها يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات مختلفة، وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.

2.7.2.2 الأداء على مستوى العمليات:

ويركز على التأكد من وجود العناصر التالية:

- العمليات: ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجيات المنظمة.
- أهداف العمليات: حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المنظمة ككل.
- تصميم أو هيكل العمليات: وهنا يتم التأكد من أن تصميم العمليات وهيكلتها موجه لخدمة أهداف العمليات ومتطلباته.

- **قياس العمليات:** حيث يتم هنا التأكد من أن نظام أداء العمليات كفاء وفعال، ويمكنه من تحليل العمل وتصويب الانحرافات.

3.7.2.2 الأداء على مستوى الوظيفة:

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن العمليات تدار وتؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق، أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل.

أما العوامل التي تحدد مستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي فهي:

- **وجود الوظيفة:** ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.
- **أهداف الوظيفة:** أو ما يعرف أحياناً باسم الاختصاص العام للوظيفة، ومدى مناسبتها مع أهداف العملية.
- **قياس الوظيفة:** حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الوظيفة.
- **إدارة الوظيفة:** حيث تتم عن طريقها عملية مراقبة أداء الوظيفة، وتحليل الانحرافات في الأداء.

8.2.2 تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط، بحيث يجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم. كما أنها معقدة؛ لأنه يصعب تقييم بعض أداء العاملين لطبيعة العمل الذي ينتم بطابع الإنتاجية غير الملموسة، والتي يصعب تقسيمها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية، مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وأعمال البحوث وغيرها.

ولقد اختلفت جهات النظر بين الكتاب حول تعريف مفهوم تقييم الأداء حيث عرف زيدان تقييم الأداء بأنه "تقييم شخص من العاملين على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه. وأنه تقدير الكفاءة الذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسؤوليات وإمكانيات وظائف ذات مستوى أعلى" (زيدان، 2011: 163).

ويعرفه الندوي بأنه " مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض قياس وتقويم كفاءة أداء العاملين في المنظمة، واتخاذ مجموعة من الإجراءات" (الندوي، 2009: 49).

ويعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه " هو الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والحوافز، والترقيات، والنقل والجزاءات والتدريب" (حجازي، 2005: 270).

ويرى (مصطفى، 2004: 319). أن تقييم أداء العاملين هو " تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم، وتحديد درجة مكافئتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات".

ويعرف أيضاً بأنه " الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة، ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات، وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات. وغالباً ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلاً وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب" (الكرخي، 2010: 13)

أما (John, Robert) فقد عرف تقييم الأداء بأنه " هو عملية تقييم الموظفين بأداء عملهم مقارنة مع مجموعة من المعايير، وتوصيل تلك المعلومات لهؤلاء الموظفين بحيث يتم تقييم أداء الموظف، وتصنيف واستعراض الأداء لتقييم الأداء والنتائج" (John, Robert, 1999: 57).

في حين يرى حسونة أن تقييم الأداء " هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في اغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية، أو قرارات تتعلق بترقية الموظف، أو نقله، وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته" (حسونة، 2011: 147).

وهناك استخدام آخر لتقييم الأداء الوظيفي، " هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أية مجالات. هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/ أو جهوده و/ أو سلوكه" (جودة، 2010: 243).

ويمثل تقييم الأداء الوظيفي، تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحياناً عمل خطة لتحسين أدائه وتطوير فرص ونوعية إسهامه في العمل. وعندما يطبق تقييم الأداء الوظيفي

بصورة صحيحة، فإنه يؤثر في مستوى جهد الفرد، ويزيد احتمالات فرص تحسين وتطوير هذا الجهد في المستقبل.

ومن أحد الاستخدامات الشائعة لتقييم الأداء الوظيفي، هو اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور، والترقية والنقل، وأحياناً إنهاء عمل فرد ما.

9.2.2 القواعد الأساسية لتقييم الأداء:

تستند عملية تقييم الأداء على قواعد أساسية يمكن تلخيصها بالآتي (الكرخي، 2010: 13):

1. تحديد الأهداف: إن إجراء تقييم أداء أية وحدة اقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها، والتي يتعين تحديدها بشكل واضح، والتي يمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة الأمد وبعيدة الأمد، وأهداف رئيسية، وأهداف فرعية لتغطي كل قسم أو معمل أو خط إنتاجي، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة أن تكون هذه الأهداف معروفة ومفهومة للعاملين في الوحدة الاقتصادية.

2. وضع الخطة الإنتاجية: بعد استكمال تحديد أهداف المنشأة لابد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف، توضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة للوحدة، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها، والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد، وطبيعة الإنتاج، ونوع التقنية المستخدمة، وأساليب إعداد القوى العاملة وتدريبهم. كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى الوحدة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي، ومع الأهداف المرسومة.

3. تحديد مراكز المسؤولية: يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين، ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط الوحدة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها وعلى هذا الأساس يجب أن تحدد مسبقاً مسؤولية كل مركز، من العملية الإنتاجية لأجل الوقوف على مستوى الأداء في كل مركز وعائدية الانحرافات التي وقعت خلال عملية التنفيذ سواء كانت في مركز معين أو مراكز عدة.

4. تحديد معايير الأداء: تتطلب إجراءات تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض، وهي مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها المنشأة. أما في الوقت الحاضر فقد أصبح لزاماً على الإدارة العليا أن تقسم المسؤوليات والصلاحيات على الإدارات في الفروع

و الأقسام (مراكز المسؤولية)، ومع تشعب تلك المسؤوليات والصلاحيات تشعبت معايير الأداء وتتوعدت مما حدى بالمهتمين بهذا الموضوع إلى وضع مئات من هذه المعايير والنسب لهذا الغرض.

10.2.2 محددات تقييم الأداء الوظيفي:

ولقد ذكر (زيدان، 2011: 164) أنّ محددات تقييم الأداء هي كالتالي:

1. كمية أو حجم الإنتاج الفعلي المقدره بوحدة العد والقياس المتعارف عليها.
2. درجة الجودة والمواصفات التي تتصف بها السلع أو المنتجات أو الخدمات.
3. الإطار الزمني المحدود للأداء.
4. اعتبارات التكلفة التي تتحملها المنشأة من جراء عملية الأداء.

11.2.2 أهداف واستخدامات تقييم الأداء الوظيفي:

يهدف تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق ما يلي (مصطفى، 2004: 323):

1. **تخطيط الموارد البشرية**، إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم.
2. **تقييم سياسة الاختيار**، إذا تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات أغفل تحريها خلال عملية الاختيار. وهكذا يمكن إدراك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلاً.
3. **تقييم سياسة التعيين والنقل الإداري**، إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.
4. **تقييم سياسة التدريب والتطوير**، إذا تبين أن نواحي القصور ترجع إلى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات أو تصميم البرامج أو طرق التدريب.
5. **تقييم سياسة الأجور والحوافز**، إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات، وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز عن مستوى أعباء الأداء.
6. **تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي**، من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى معنوياً على نفس المستوى.

7. كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء، إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومفهوم ومعايير التقييم، وللتوجيهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء والتعامل.
8. مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم، وإمكانات تلافي الأولى وتعظيم الثانية.

12.2.2 فوائد تقييم الأداء:

لقد أوضح (حسونة، 2011: 147) أنّ تقييم الأداء يؤدي العديد من الفوائد وهي:

1. تزويد المديرين ومنتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
2. يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
3. إشعار الموظفين بالمسؤولية، وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة، وأن عملية الترقية و النقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أداؤهم.
4. تقييم أداء الموظفين يساعد المديرين على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين، واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه، مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.
5. يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية، ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناءً على ذلك.

13.2.2 مستويات تقييم الأداء الوظيفي:

لقد أشار (الحلبي، 2013: 112) إلى أنّ هناك ثلاثة مستويات للأداء الوظيفي هي:

1.13.2.2 على مستوى المنظمة:

ويهدف تقييم الأداء على مستوى المنظمة إلى الآتي:

- إيجاد المناخ الملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يُبعد تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بالشكل الذي يساعدهم على التطوير.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية.

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2.13.2.2 على مستوى المديرين:

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم عليه لا تعتبر عملية سهلة، وإنما بطابع التحدي الذي يرفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفردية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيه، وهذا يدفع لتطوير علاقات جيدة مع العاملين والتقرب منهم.

3.13.2.2 على مستوى الفرد:

زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية، ويرفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص؛ ليتقربوا فوزهم باحترام وتقدير رؤساءهم معنوياً ومكافئتهم مالياً.

14.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتأثر أداء الفرد في عمله بالعديد من العوامل ومنها (أحمد، 2007: 87، 88):

1. أنماط القيادة.
2. حالة الفرد الصحية والنفسية.
3. الظروف الاقتصادية والشخصية للفرد.
4. ظروف بيئة العمل المادية، فاستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة تساعد على فاعلية الأداء.
5. العدالة التنظيمية.
6. الثقافة التنظيمية.
7. مدى توافر المعلومات اللازمة لأداء العمل.
8. مدى توافر متطلبات العمل مع قدرات وإمكانيات الفرد.
9. مقاومة التغيير.
10. المواطنة التنظيمية.

11. النظم والسياسات التي تتبعها المنظمة وتشمل مستوى فاعلية الإشراف.

12. وضوح المسؤوليات والأهداف المطلوب من الفرد تحقيقها.

15.2.2 إدارة الأداء:

تقع إدارة الأداء عند نقطة التقاء الاستراتيجيات والنشاط الفعلي، فهي تتضمن صياغة وتنفيذ السياسة، ووضع الأهداف، وتقييم وتقدير الأداء، وتصميم العمليات من أجل التحسين المتواصل، وإرساء الصلات و الروابط بين الأفراد و المنظمات.

وتتطلب إدارة الأداء فهما جيدا لاحتياجات الأفراد المتصلة بالتعلم و الاحتياجات المتصلة بأداء العمل، وفهما لعمليات ونظريات التعلم، و امتلاك معرفة وخبرة بمختلف مناهج وأنماط التعلم، وبالكيفية التي يمكن من خلالها دراسة وتطوير الأداء الوظيفي الفردي (جوي، وآخرون: 2008، 116).

إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية متكاملة تهيئ نجاحا مستمرا من خلال تحسين أداء العاملين، وتطوير فرص ونوعية إسهامهم وضمن فرق العمل.

كما أنها عملية معنية بالاعتبارات الأشمل التي تواجه المنظمة إن كان لها أن تعمل بفاعلية في بيئتها، وبالالاتجاه العام الذي تنويه لبلوغ أهدافها طويلة الأجل.

وإدارة الأداء- في تكاملها الرأسي - تربط بين أهداف المنظمة والفريق والفردي.

وفي تكاملها الأفقي تربط بين العناصر والسياسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية، لا سيما التطوير التنظيمي وتطوير الموارد البشرية.

وتعني إدارة الأداء بتصميم العمل، وتحديد معايير الأداء، وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف والأداء الفعلي، وتحديث الأهداف والتعامل مع ما يظهر من مشكلات الأداء، وتبادل النصح والمشورة مع قادة فرق العمل بشأن التعامل معها وسبل تيسير وتنمية الأداء، واتخاذ إجراءات تنفيذ عقد الأداء بين الإدارة والعاملين ووضع خطة تطوير الأفراد وهم يؤدون أعمالهم. ويتضمن ذلك تهيئة مستمرة لمعلومات مرتدة عن نتائج الأداء و إعداد مراجعات لمدى التقدم (مصطفى، 2002: 4).

16.2.2 عناصر إدارة الأداء:

تتعرض عناصر إدارة الأداء على العامل بشكل مباشر، والذي بدوره يقوم بإتباع هذه العناصر بغية تحسين مستوى أداء المنظمة ككل، ويمكن توضيح عناصر إدارة الأداء في النقاط التالية (الخطيب، 2009):

1. تخطيط الأداء ويتضمن:

- تحديد الأهداف: وهي الخطوة الأولى التي يتم فيها وضع الأهداف بغية تحقيقها.
- تحليل الأداء الحالي: ويتم من خلاله تحليل مستوى الأداء الحالي في المنظمة.
- تحديد الأداء المطلوب: أي وضع أبعاد لمستوى الأداء المراد تحقيقه و الوصول إليه.
- تحليل المعايير: ويتم من خلاله تحليل معايير الأداء بغية قياس مستوى الأداء المطلوب.

2. تنظيم الأداء ويتضمن:

- المسؤوليات والمهام: حيث يتم توزيع المهام وفقا للوظيفة وطبيعة الخبرة.
- قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين بعضهم مع بعض حتى يتسنى الاستفادة من الوقت والتغلب على البيروقراطية في الهيكل التنظيمي.
- اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل.

3. توجيه الأداء ويتضمن :

- تبسيط الإجراءات: حيث يتم تبسيط إجراءات الاتصال واتخاذ القرارات لتوفير الوقت.
- الإرشاد: ويتم في هذه المرحلة متابعة أداء الموظفين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة للسير نحو تحقيق أهدافهم من قبل المستويات الإدارية العليا والمتوسطة.
- التغذية العكسية: يتم الاعتماد على التغذية العكسية للاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة.
- تصحيح الأخطاء: عن طريق التغذية العكسية يتم تصحيح الأخطاء بسهولة ووقت أقل.
- ملاحظة التقدم: وفيها يتم قياس خط سير منحنى الأداء واتجاهه نحو تحقيق الأهداف والتعرف على مقدار الانحراف أو البعد عنه.

4. تقييم الأداء ويتضمن:

- القصور في الأداء: ويتم في هذه المرحلة تحديد أوجه القصور حتى يتسنى معالجتها.
- المهارات المتوفرة: أي الاستفادة من المهارات المتوفرة لدى العاملين على الوجه الأمثل.

- المهارات المستهدفة: ويتم فيها تحديد المهارات المراد الوصول إليها.
- العدالة والرضا: تحقيق العدالة والرضا بين العاملين مما يزيد من الإنتاجية ويرفع مستوى أداء العاملين، حيث يتم اتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتوفرة عن أداء العاملين والتي يزودهم بها القسم المختص.
- مراقبة الأداء وتوثيقه: ويتم فيها مراقبة التقدم الحاصل في أداء العاملين، وتوثيق هذا التقدم من خلال جدول يحدد المستوى السابق والمستوى الحالي والمستوى المراد الوصول إليه.
- مكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف: حيث يعمل نظام المكافآت على رفع مستوى أداء العاملين وتحسين الإنتاجية.
- الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة: وفي هذه المرحلة يتم النهوض بمستوى أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء.

17.2.2 نتائج إدارة الأداء:

تتعلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعاليتته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد، وحفزهم للإجادة في الأداء، وأنَّ القدرات الإنتاجية للمنظمات تتكون وتتمو بالتخطيط و الإعداد و العمل المستمر للتحسين و التطوير في كل مجالات الأداء، و أنَّ العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية. وبذلك يتحقق عن تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التالية:

- تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات، وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة و الإصلاح، وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
- تطوير المنتجات، وتنويع مجالات استخدامها، وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين (العملاء)، وابتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطورة دائماً (السلمي، 2001: 126).

18.2.2 أسباب تردد المديرين في تطبيق إدارة الأداء:

- يتردد كثير من المديرين في الأخذ بأسلوب إدارة الأداء رغم إدراكها لمزاياه، ويرجع ذلك التردد إلى الأسباب التالية:
- الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين.
 - الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها نظام إدارة الأداء، من حيث النماذج المطلوب استيفاءها وعبء العمل الورقي Paper Work.
 - السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها المدير إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستوى أدائهم.
 - الميل إلى التخفيف من القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير.
- من جانب آخر، يثير العاملون أيضاً اعتراضات ضد نظام إدارة الأداء، حيث يتصورون أن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني، كما أنهم لا يطبقون التعامل بمنطق المعايير الجامدة، وأهداف الأداء المحددة التي يحددها النظام، فضلاً عن التشكيك في أن تطبيق مثل هذه النظم يدفع العاملين إلى التنافس و التصارع فيما بينهم؛ الأمر الذي يضعف مواقفهم حيال الإدارة. وقد نجحت الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة الأداء في توضيح أبعاده و أهدافه لكل من المديرين و العاملين على السواء باعتباره نظاماً مفيداً للطرفين وفق المنطق التالي:
- إنَّ إدارة الأداء نظام يساعد الأفراد على تحسين العمل وتحقيق أهدافهم، وليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج.
 - توضيح أهمية النظام في تنمية قدرات ومهارات الإنسان، أكثر من كونه نظاماً للمحاسبة والمساءلة.
 - بيان الدور الإيجابي للمورد البشري في النظام، حيث يشارك في تخطيط الأداء وتقييم النتائج.
 - تأكيد أن إدارة الأداء مشاركة بين الإدارة و العاملين، و أن الهدف تحسين الأداء لمصلحة الطرفين، وأن المكافأة علي الأداء المتميز هي هدف النظام، و ليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات (السلمي، 2001 : 128، 129).

19.2.2 مبادئ الارتقاء بالأداء البشري:

ولقد أوضح (جوي، وآخرون: 2008، 119) أنّ هناك عدة مبادئ للارتقاء بالأداء البشري

وهي:

1. يختلف الأداء البشري من حيث النتائج عن السلوك البشري الذي ينتج النتائج.
2. ينشئ الأداء البشري الأداء التنظيمي.
3. تكاليف تحسين الأداء يجب اعتبارها استثمارات.
4. يتحدد الأداء بواسطة مزيج من الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية.
5. تحسين الأداء البشري تُسهم فيه وظيفة الإدارة ووظيفة التنمية والنظام.
6. كيفية تحسين الأداء تعادل في الأهمية السبب في تحسين الأداء.
7. يتطلب تحسين الأداء البشري فهماً نقدياً للحاضر وتخطيطاً خيالياً من أجل المستقبل.
8. نماذج الأداء التي يتحدى بها تقدم الصور الذهنية الأكثر وضوحاً للمعايير.
9. من الممكن أن تنشأ المشاكل عند الفرد وفي البيئة معاً.
10. يتوقف تحديد المشاكل وحلها على أمور أخرى؛ ولذا يجب أن تكون استراتيجيات تحسين الأداء شاملة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

1.3 الدراسة الاستطلاعية

1.1.3 مقدمة:

يتم التركيز في هذا الجزء على الدراسة الاستطلاعية التي تمكن من معرفة إمكانية تطبيق أداة الدراسة، وللتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمرار الاستبيان، ومعرفة التعديلات التي يمكن إجراؤها على استمارة الاستبيان، وللإستفادة من الملاحظات التي يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية. كما أن لها أهمية بالغة في معرفة معاملات صدق وثبات مقاييس الدراسة.

2.1.3 أداة الدراسة ووصف مقاييسها:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، " تعتبر استمارة الاستبانة من أفضل الوسائل للحصول على البيانات والمعلومات المرتبطة بدافع معين، وهي أكثر الأدوات صدقاً وثباتاً، كما أنها مقننة من فرد لآخر، ويمكن من خلالها ضمان سرية الاستجابات" (أبو علام، 2004: 371).
تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق استمارة الاستبيان التي تكونت من ثلاثة أجزاء، وذلك لقياس متغيرات الدراسة، حيث كان الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لمالئي الاستبيان، والجزء الثاني يتعلق بمتغيرات عناصر الثقافة التنظيمية، والجزء الثالث يخص متغير الأداء الوظيفي.

1.2.1.3 المتغيرات الديموغرافية:

يحتوي الجزء الأول من استمارة الاستبيان على بيانات عامة تتعلق بأفراد العينة وهي كالتالي:
الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. والغرض من تحليل هذا الجزء معرفة طبيعة مجتمع الدراسة.

• **الجنس:** ويعني جنس المدير من حيث:

- ذكر. - أنثى.

• **العمر:** ويقصد به العمر الزمني للمدير وقد تم تصنيفه على النحو التالي:

- من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة.
- من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة.
- من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة.
- من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة.
- من 50 سنة إلى أقل من 55 سنة.
- من 55 سنة إلى أقل من 60 سنة.
- من 60 سنة فما فوق.

• **الحالة الاجتماعية:**

- أعزب.
- متزوج.
- غير ذلك.

• **المؤهل العلمي:** ويقصد به المستوى التعليمي الرسمي المتحصل عليه والذي سيصنف

على الترتيب التالي:

- إعدادي فأقل.
- ثانوية عامة أو ما يعادلها.
- دبلوم عالي.
- الشهادة الجامعية (بكالوريوس - ليسانس).
- ما فوق الجامعي (ماجستير - دكتوراه).

• **سنوات الخبرة:** وتعني المدة التي قضاها المدير في وظيفته الحالية وصنفت كالاتي:

- أقل من 5 سنوات.
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.
- من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة.
- من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة.
- من 25 سنة فأكثر.

2.2.1.3 مقياس عناصر الثقافة التنظيمية:

يتضمن الجزء الثاني من استمارة الاستبيان (30) عبارة لقياس عناصر الثقافة التنظيمية مقاسة على مقياس ليكرت (Likert) ذي الخمس درجات، حيث تمت صياغتها بشكل إيجابي، وفقاً للتدرج: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق على الإطلاق)

وجميع العبارات في هذا المقياس مصاغة بشكل إيجابي، والجدول (3-1) يوضح توزيع الدرجات على بنود الإجابة.

جدول (3-1)

توزيع الدرجات على بنود الإجابة

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

وقد استخدم عبدالكريم (2011) هذا المقياس في دراسته، مع إجراء تعديل على بعض العبارات لتتناسب مع أهداف الدراسة بناءً على ملحوظات بعض أعضاء هيئة التدريس في القسم. ولقد تمّ تقسيم هذه العبارات إلى أربع فقرات كل فقرة خاصة بأحد متغيرات عناصر الثقافة التنظيمية وذلك كما يلي:

أ. عنصر القيم:

ويمثل هذا الجزء من المقياس (7) عبارات وهي (من 1 إلى 7).

ب. عنصر المعتقدات:

ويمثل هذا الجزء من المقياس (8) عبارات وهي (من 8 إلى 15).

ج. عنصر الأعراف:

ويمثل هذا الجزء من المقياس (8) عبارات وهي (من 16 إلى 23).

د. عنصر التوقعات:

ويمثل هذا الجزء من المقياس (7) عبارات وهي (من 24 إلى 30).

3.2.1.3 مقياس الأداء الوظيفي:

يتضمن الجزء الثالث من استمارة الاستبيان (20) عبارة لقياس الأداء الوظيفي مقاسة على مقياس ليكرت (Likert) ذي الخمس درجات، حيث تمت صياغتها بشكل إيجابي، وسلبى وفقاً للتدرج:

(موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق على الإطلاق)

وقد استخدم الشريف (2004) هذا المقياس في دراسته، مع إجراء تعديل على بعض العبارات لتناسب مع أهداف الدراسة بناءً على ملحوظات بعض أعضاء هيئة التدريس في القسم*.

ولقد قام الباحث بتجريب استمارة الاستبيان على مفردات العينة الاستطلاعية بهدف اكتشاف أي غموض في طريقة صياغة العبارات وتعديل ما يلزم تعديله، وكانت مفردات العينة واضحة كما كانت العبارات واضحة وليس بها أي غموض.

3.1.3 خطوات اختيار العينة الاستطلاعية:

قبل الشروع في استخراج عينة الدراسة، هناك العديد من الخطوات التي لا بد من التقيد بها وهي متمثلة في تحديد مجتمع الذي يتم فيه الدراسة، وكذلك حجم عينة الدراسة الاستطلاعية ونوعها.

1.3.1.3 مجتمع الدراسة:

يمثل قطاع النفط في ليبيا أهمية استراتيجية بالنسبة للاقتصاد الليبي منذ اكتشافه من أهم القطاعات في ليبيا، بل ويكاد أن يكون الأهم لكونه المصدر الأساسي لإيرادات الدولة. عليه، تم اختيار مجتمع الدراسة من كافة المديرين في مستوى الإدارة الوسطى بالشركات الليبية العاملة

(* د. خالد الطيره، د. محمد الشحومي، أ. إبراهيم المجبري، أ. المهدي بو شعالة، أ. عادل رابح، أ. عوض الاوجلي.

بقطاع النفط والمتواجدة إداراتها أو فروعها بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (271) مديراً والجدول (3 - 2) يوضح إجمالي المديرين في مستوى الإدارة الوسطى بالشركات قيد الدراسة. توزيع إجمالي المديرين في مستوى الإدارة الوسطى بالشركات قيد الدراسة

جدول (3 - 2)

النسبة	الإجمالي	رئيس قسم	منسق	مدير إدارة	المديرون في مستوى الإدارة الوسطى
					اسم الشركة
62%	169	78	68	23	الخليج العربي للنفط
14%	39	28	-	11	الجوف للتقنية النفطية
6%	16	-	12	4	البريقة لتسويق النفط
4%	10	9	1	-	الراحلة للخدمات النفطية
7%	20	17	3	-	ليبيا للنفط
3%	7	7	-	-	الشرارة الذهبية للخدمات النفطية
4%	10	6	4	-	الزاوية لتكرير النفط (مصنع الاسفلت بنغازي)
100%	271	145	88	38	الإجمالي

2.3.1.3 تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها:

يتوقف تحديد الحجم العينة على مجموعة من العوامل منها: هدف الدراسة وطبيعة المجتمع الدراسة، ونوعية البيانات المطلوبة، والإمكانيات المادية والزمنية المتوفرة لدى الباحث. وبما أن الأمر يتعلق باختيار عينة استطلاعية، لغرض التحقق من إمكانية إجراء أداة الدراسة من عدمها،

وحيث لا يشترط في حجم العينة الاستطلاعية أن تكون كبيرة، فقد رأى الباحث تحديد حجم العينة في (41) مديراً من مديري الإدارات الوسطى المكونين لمجتمع الدراسة. أي ما يمثل 15% تقريباً من مجتمع الدراسة الرئيسية (271 × 15%). وحيث إن توزيع المديرين في مستوى الإدارة الوسطى يتخذ نسبة مختلفة - باختلاف حجم الشركات - فقد تم اختيار العينة الاستطلاعية بالطريقة العشوائية النسبية كما هو موضح بالجدول (3-3)، ويكون ذلك بضرب النسبة المئوية لعدد مجتمع الدراسة لكل شركة في حجم العينة الاستطلاعية. فعلى سبيل المثال، تمثل شركة الخليج العربي للنفط نسبة 62% من إجمالي مجتمع الدراسة، وبذلك تكون عدد مفردات العينة الاستطلاعية لشركة الخليج العربي للنفط (25) مديراً (41 × 62%) مع ملاحظة أنه يتم تقريب الناتج.

جدول (3 - 3)

توزيع مديري الإدارات الوسطى بالشركات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية

النسبة المئوية	العينة الاستطلاعية	عدد مديري الإدارات الوسطى	اسم الشركة
62%	25	169	الخليج العربي للنفط
14%	6	39	الجوف للتقنية النفطية
6%	2	16	البريقة لتسويق النفط
4%	2	10	الراحلة للخدمات النفطية
7%	3	20	ليبيا للنفط
3%	1	7	الشرارة الذهبية للخدمات النفطية
4%	2	10	الزاوية لتكرير النفط (مصنع الاسفالت بنغازي)
100%	41	271	الإجمالي

4.1.3 ثبات مقاييس الدراسة:

يعرّف الثبات أنه "درجة الركون على نتائج المقياس ودرجة الثقة فيها، فضلاً عن ثباتها وعدم تغيرها لنفس الفرد أو الأفراد إذا تكررت عملية القياس" (دويدار، 1995: 248). وللتحقق من ثبات مقاييس الدراسة، فقد طبقت معادلة (ألفا كرونباخ)^(*) لحساب ثبات مقاييس الدراسة. (Cronbachs Alpha Coeffecient)، وهي الأنسب لقياس الثبات في هذه الدراسة لكونها أفضل طريقة لحساب ثبات الأوزان في الدراسات المسحية، كالاستبانات ومقاييس الاتجاه، حيث يوجد مدى من الدرجات المحتملة لكل فقرة، وبتطبيق هذه المعادلة باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية أعطت درجة ثبات تدعو إلى الثقة، كما هو موضح في الجدول (3 - 4).

معاملات ثبات مقاييس الدراسة

المتغيرات	معامل الثبات
القيم	%81
المعتقدات	%79
الأعراف	%84
التوقعات	%76
الأداء الوظيفي	%72

(*) معادلة ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha Coeffecient):

$$S = \left[\frac{N}{N-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S^2 q}{st^2} \right]$$

حيث إن: S = معامل الثبات . 1 = مقدار ثابت .

($S^2 q$) = تباين كل بند من بنود الاختبار (من درجات الأفراد في هذا البند).

(st^2) = تباين الاختبار ككل.

5.1.3 صدق مقاييس الدراسة:

وتُعتبر طريقة الصدق الذاتي أو الاحصائي "Statistical Validity" إحدى الطرق البسيطة والدقيقة في حسابه. ويُعرّف الصدق الذاتي بأنه صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية، ويُقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار " (عوض، 1999: 233). ويمكن تحديد العلاقة بين الصدق الذاتي والثبات بالمعادلة التالية:

$$V = \sqrt{S}$$

حيث إن: V: معامل الصدق الذاتي.

S: معامل ثبات المقياس.

أي أنّ الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات. بهذه المعادلة تم حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة، والجدول (3 - 5) يوضح معاملات الصدق المستخرجة من معاملات الثبات، ومن خلال الجدول (3 - 5) يلاحظ أنّ معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة عالية تتراوح من (85 % إلى 92 %) مما يجعلنا نثق في صدق المقياس.

جدول (3 - 5)

معاملات صدق مقاييس الدراسة

معامل الصدق	المتغيرات
90%	القيم
89%	المعتقدات
92%	الأعراف
87%	التوقعات
85%	الأداء الوظيفي

المبحث الثاني

2.3 الدراسة الرئيسية

1.2.3 مقدمة:

لقد تبين من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية، إمكانية تطبيق أداة الدراسة، وأنه لا يوجد غموض في المقياس، بالإضافة إلى أنه حاز على معدلات ثبات وصدق عالية. وفي هذا المبحث يتم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة الرئيسية، ومن ثم عرض وتحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من حيث الجنس، العمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في الوظيفة، كما يتم التعرف على رؤية المديرين حول متغيرات عناصر الثقافة التنظيمية، ورؤيتهم للأداء الوظيفي، بعد ذلك، يتم اختبار مدى صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة.

2.2.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمت معالجة بيانات مفردات الدراسة وفقا لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) "SPSS"، حيث استخدم الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

1. جداول التكرار الإحصائية، لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف البيانات بواسطة النسب المئوية، والتكرارات لكل بند من بنود صحيفة الاستبيان.
2. استخدم مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي، وذلك للتعرف على متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبيان؛ لاستخراج الترتيب لكل عبارة من عبارات محاور البحث. والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت (التفاوت) في إجابات المبحوثين عن القيمة المتوسطة لها.
3. اختبار One Sample T.Test: يهدف هذا الاختبار في الدراسة إلى التعرف على جوهرية الاختلافات الإحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي محل الدراسة.

4. معامل ارتباط (بيرسون): تم استخدام أسلوب معامل الارتباط بيرسون في إيجاد مدى قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين عناصر الثقافة التنظيمية بشكل خاص، بالإضافة إلى متغير الأداء الوظيفي للمديرين.

5. معادلة ألفا كرونباخ للثبات Cronbachs Alpha Coefficient.

3.2.3 إجراءات توزيع أداة الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، ومدى صلاحيتها لقياس ما صممت من أجله، قام الباحث باتخاذ إجراءات التوزيع المناسبة والمتمثلة في الاتصال بإدارة الدراسات العليا بالكلية، والتي قامت بتوجيه رسالة إلى مجتمع الدراسة مفادها أن الطالب قد أنهى مرحلة المواد الدراسية المقررة لنيل درجة الماجستير، وهو في مرحلة إعداد بحث ماجستير، لذا نرجو منكم تقديم المساعدة للطلاب خدمة للمسيرة العلمية، والتي تكفلت إدارات التدريب والتطوير في هذه الشركات بإتمام الإجراءات وإعطاء الأذن للطلاب بتوزيع الاستثمارات، حيث قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبانة على مجتمع الدراسة بالكامل والمتمثل في مستوى الإدارة (الوسطى) في الشركات النفطية العامة العاملة في مدينة بنغازي والبالغ عددهم (271) مديراً، ووفقاً لأسلوب المسح الشامل بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (271)، وبنسبة توزيع (100%)، واستغرقت عملية توزيع الاستثمارات واستلامها قرابة الشهر والنصف، وبعد استلامها بلغ عدد الاستثمارات المستلمة (252) استمارة، بفاقد (19) 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 أو وجود أكثر من إجابة للسؤال الواحد، وبذلك أصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (249) استمارة، بنسبة (92%) تقريباً، من مجتمع الدراسة، والجدول (3-6) يوضح أعداد الاستثمارات الموزعة والمستلمة وعدد ونسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل.

جدول (3-6)

أعداد الاستثمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل

نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل من المستلمة	الاستثمارات الصالحة للتحليل	استثمارات غير صالحة للتحليل	استثمارات الاستبيان المستلمة	استثمارات الاستبيان الموزعة	الشركة	ت
%98	149	3	152	169	الخليج العربي للنفط	1
%100	38	0	38	39	الجوف للتقنية النفطية	2
%100	16	0	16	16	البريقة لتسويق النفط	3
%100	10	0	10	10	الراحلة للخدمات النفطية	4
%100	19	0	19	20	ليبيا للنفط	5
%100	7	0	7	7	الشرارة الذهبية للخدمات النفطية	6
%100	10	0	10	10	الزاوية لتكرير النفط (مصنع الاسفلت بنغازي)	7
%98	249	3	252	271	الإجمالي	

4.2.3 تحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة:

يتم في هذا الجزء تحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من حيث: الجنس، العمر، الحالة

الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة.

1.4.2.3 مجتمع الدراسة حسب الجنس:

بالإشارة إلى الجدول رقم (3- 7)، نلاحظ من توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع الجنس ارتفاع نسبة الذكور في المجتمع، حيث تصل إلى (80.3%) من إجمالي حجم المجتمع، وهذا يعكس الواقع الإداري في تلك الشركات المتمثل في هيمنة الذكور على الوظائف القيادية فيها، والنظرة السائدة بأن أعباء هذه الوظائف القيادية وتحمل مسؤولياتها لا يتناسب مع طبيعة الإناث، نظراً لما تتطلبه هذه الوظائف القيادية من خبرات أكبر واستقرار أكثر وحرية في التنقل، في حين بلغت نسبة الإناث (19.7%)، وقد يكون السبب عدم رغبة وقدرة المرأة للعمل في هذه الوظيفة، ورغبتها للعمل في مجالات التدريس والتمريض والأمومة والرعاية الاجتماعية وما شابه ذلك.

جدول (3- 7)

توزيع المديرين حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	فئات الجنس
80.3	200	ذكور
19.7	49	إناث
100	249	الإجمالي

2.4.2.3 مجتمع الدراسة حسب العمر:

بالإشارة إلى الجدول رقم (3- 8)، نلاحظ من توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر، أن ما نسبته (79.1%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (35 سنة إلى أقل من 60 سنة)، ويلاحظ أنها أفضل فئة عمرية لشغل مثل هذه الوظائف القيادية نظراً لأن الموظف يكون قد اكتسب فيها الخبرات والمهارات المناسبة، تليها الفئة العمرية من (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (16.5%)، ويلاحظ أنه في هذه الفئة العمرية أن الموظف لم يكتسب الخبرات والمهارات

المناسبة، ثم تليها الفئة العمرية الأقل وهي من (60 سنة فما فوق) بنسبة (4.4%) وهذا المؤشر يدل أن هذه الفئة من المديرين ستحال إلى التقاعد خلال الأعوام القادمة.

جدول (8-3)

توزيع المديرين حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	فئات العمر
16.5	41	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة.
14.9	37	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة.
21.7	54	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة.
18.1	45	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة.
17.7	44	من 50 سنة إلى أقل من 55 سنة.
6.7	17	من 55 سنة إلى أقل من 60 سنة.
4.4	11	من 60 سنة فما فوق.
100	249	الإجمالي

3.4.2.3 مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

بالإشارة إلى الجدول رقم (3-9)، نلاحظ أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية، أن فئة المتزوجين هي أكثر النسب حيث وصلت إلى (81.1%) من إجمالي حجم المجتمع ، بينما نسبة فئة الأعزب بلغت (14.9)، وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب قد تكون اجتماعية أو اقتصادية، أما نسبة غير ذلك - سواء كان مطلقاً أو أرملًا - فقد بلغت 4.0%.

جدول (3-9)

توزيع المديرين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
14.9	37	أعزب
81.1	202	متزوج
4.0	10	غير ذلك
%100	249	الإجمالي

4.4.2.3 مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

بالإشارة إلى الجدول رقم (3-10)، نلاحظ من توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي أن أكثر من ثلثي أفراد مجتمع الدراسة حاصلون على دبلوم عالي وما فوق الشهادة الجامعية بنسبة (81.5%)، تليها فئة شهادة ثانوية عامة أو ما يعادلها بنسبة (14.5)، ثم فئة الإعدادي فأقل بنسبة (4.0)، بشكل عام فإن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة درجة علمية عالية تؤهلهم لشغل الوظائف القيادية.

جدول (10-3)

توزيع المديرين حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
4.0	10	إعدادي فأقل.
14.5	36	ثانوية عامة أو ما يعادلها.
26.1	65	دبلوم عالي
43.0	107	الشهادة الجامعية (بكالوريوس - ليسانس).
12.4	31	ما فوق الجامعي (ماجستير - دكتوراه).
%100	249	الإجمالي

5.4.2.3 مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة:

بالإشارة إلى الجدول رقم (3-11)، نلاحظ ارتفاع سنوات الخدمة لأفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغت نسبة المديرين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 10 سنة إلى 25 سنة فأكثر (83.9%). ونستنتج هنا أن مدة الخدمة تعطي دلالة على قدرة المديرين على الإلمام بالجوانب المختلفة التي يقومون بها، مما يتناسب مع متطلبات شغل هذه الوظائف القيادية، والذي يعكس أيضاً مدى تفهمهم لظروف عملهم وما يتطلبه هذا العمل من أساليب حديثة لرفع كفاءة وفاعلية أدائه.

جدول (3-11)

توزيع المديرين حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	مدة الخدمة
6.5	16	أقل من 5 سنوات.
9.6	24	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
10.4	26	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.
21.7	54	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة.
20.1	50	من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة.
31.7	79	من 25 سنة فأكثر
%100	249	الإجمالي

5.2.3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات عناصر الثقافة التنظيمية:

يحتوي هذا الجزء من الدراسة على البيانات المتعلقة بمحاور متغيرات عناصر الثقافة التنظيمية ، وتشمل كلا من القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات، وقد تم قياس هذه العناصر عن طريق تحليل إجابات مجتمع الدراسة على الفقرات من (1-30) الواردة في استمارة الاستبيان، وذلك على المقياس الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) باعتبار أن كل العبارات صيغت بطريقة إيجابية، وتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1.5.2.3 تحديد اتجاه أفراد مجتمع الدراسة حول متغير عنصر القيم:

لمعرفة مدى عنصر القيم لأفراد مجتمع الدراسة تم إيجاد المتوسط الحسابي وانحراف المعياري ونسب التوافر لمتغير عنصر القيم، حيث تضمنت استمارة الاستبيان سبعة أسئلة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-12) - نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.05) و (3.65) ويعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، نجد أن جميع الأسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها أكبر من المتوسط، ويظهر الجدول رقم (3-12) مدى عنصر القيم لأفراد مجتمع الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور القيم (3.1389). وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. " يشعر المديرون بأهمية العمل الذي يقومون به في الشركة " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.881) ونسبة موافقة (66.6%).
2. " تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة بالود والاحترام المتبادل " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.946) ونسبة موافقة (66.6%).
3. " يتم العمل في الشركة بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية " بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.004) ونسبة موافقة (62.3%).
4. " يتم تقييم أداء المدير ومكافأته جزئياً على أساس مساهمته في تحقيق أهداف الشركة " بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.125) ونسبة موافقة (45.3%).
5. " نقل الممارسات الأفضل من وحدة إلى أخرى أمر تقدره وتثمنه الإدارة " بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.966) ونسبة موافقة (42.6%).
6. " تنمي الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين المديرين في الشركة " بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.036) ونسبة موافقة (34.9%).
7. " لدى المديرين قيم مشتركة حول العمل " بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.945) ونسبة موافقة (32.9%).

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي حول محور القيم لأفراد مجتمع الدراسة الذي بلغ (3.1389) نجد انه أعلى من المتوسط المقياس (3)، حيث بلغت نسبة الموافقة (50.17%)؛ وهذا يدل على وجود مستوى مرضٍ - إلى حدٍ ما - من القيم لدى مديري الإدارات الوسطى بالشركات قيد الدراسة.

جدول (3 - 12)
إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمتغير القيم

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
2	66.6	0.946	3.59	2.0	5	14.9	37	16.5	41	55.0	137	11.6	29	1	تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة بالود والاحترام المتبادل.
1	66.6	0.881	3.65	2.8	7	7.2	18	23.3	58	55.0	137	11.6	29	2	يشعر المديرين بأهمية العمل الذي يقومون به في الشركة.
3	62.3	1.004	3.53	3.2	8	15.3	38	19.3	48	49.4	123	12.9	32	3	يتم العمل في الشركة بموجب الأنظمة والوائح التنظيمية.
6	34.9	1.036	3.08	6.0	15	23.3	58	35.7	89	26.5	66	8.4	21	4	تنمي الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين المديرين في الشركة.
7	32.9	0.945	3.05	5.2	13	22.1	55	39.8	99	28.5	71	4.4	11	5	لدى المديرين قيم مشتركة حول العمل.
5	42.6	0.966	3.17	4.4	11	21.3	53	31.7	79	37.8	94	4.8	12	6	نقل الممارسات الأفضل من وحدة لأخرى أمر تقدره وتنمته الإدارة.
4	45.3	1.125	3.21	8.0	20	19.3	48	27.3	68	34.1	85	11.2	28	7	يتم تقييم أداء المدير ومكافأته جزئياً على أساس مساهمته في تحقيق أهداف الشركة.
(3.1389)															
المتوسط العام															
(0.53567)															
الانحراف المعياري العام															
نسبة الموافقة															
(50.17)															

2.5.2.3 تحديد اتجاه أفراد مجتمع الدراسة حول متغير المعتقدات:

لمعرفة مدى عنصر المعتقدات لأفراد مجتمع الدراسة تم أيضاً إيجاد المتوسط الحسابي وانحراف المعياري ونسب التوافر لمتغير عنصر المعتقدات، حيث تضمنت استمارة الاستبيان ثمانية أسئلة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-13) - نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (2.76) و(3.42) وبعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، نجد أن 50% من الأسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها أكبر من المتوسط، ويظهر الجدول رقم (3-13) مدى عنصر المعتقدات لأفراد مجتمع الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور المعتقدات (3.0748). وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. " يعتقد المديرون أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد " بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.041) ونسبة موافقة (55.8%).
2. " يتعاون العاملون في الشركة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية أعمالهم " بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.953) ونسبة موافقة (54.2%).
3. " هناك اعتقاد عام لدى المديرين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم " بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.030) ونسبة موافقة (40.9%).
4. " توجد رؤية مشتركة في الشركة بين الرؤساء والمرؤوسين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين " بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.982) ونسبة موافقة (37.7%).
5. " تستثمر الإدارة الطاقات والقدرات الكامنة لدى المديرين في الشركة في سبيل تحقيق أهدافها " بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.030) ونسبة موافقة (33.3%).
6. " يلتزم المديرون في شركتنا بأسلوب "نحن نسعى إلى تحقيق أهداف الشركة من خلال مرؤوسينا" بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.027) ونسبة موافقة (34.5%).
7. " توجد فئات مشتركة في الشركة بين القادة والمرؤوسين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.064) ونسبة موافقة (30.1%).
8. " يضع المديرون الأهداف بشكل جماعي، ويعملون معا لتحقيقها " بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.990) ونسبة موافقة (23.3%).

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي حول محور المعتقدات لأفراد مجتمع الدراسة الذي بلغ (3.0748) نجد انه أعلى من المتوسط المقياس (3)، حيث بلغت نسبة الموافقة (38.72%)؛ وهذا يدل على وجود مستوى مرضٍ - إلى حدٍ ما - من المعتقدات لدى مديري الإدارات الوسطى بالشركات قيد الدراسة.

جدول (3-13) إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمتغير المعتقدات

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
5	34.5	1.027	2.95	8.4	21	26.1	65	30.9	77	30.9	77	3.6	9	يلتزم المديرون في شركتنا بأسلوب "تحسن نسعى إلى تحقيق أهداف الشركة من خلال مروءة وسيناً".	1
2	54.2	0.953	3.36	4.0	10	16.1	40	25.7	64	48.6	121	5.6	14	يتعاون العاملون في الشركة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية أعمالهم .	2
4	37.7	0.982	3.10	4.8	12	23.3	58	34.1	85	32.1	80	5.6	14	توجد رؤية مشتركة وواضحة في الشركة بين القادة والمروءين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستهلكين.	3
3	40.9	1.030	3.16	4.8	12	23.7	59	30.5	76	32.9	82	8.0	20	هناك اعتقاد عام لدى المديرين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون في صالحهم مروءة وسيناً.	4
8	23.3	0.990	2.76	9.2	23	32.1	80	35.3	88	19.7	49	3.6	9	يضع المديرون الأهداف بشكل جماعي ويحملون معها لتحقيقها.	5
6	33.3	1.030	2.98	5.6	14	30.5	76	30.5	76	26.9	67	6.4	16	تستثمر الإدارة الطاقات والقرارات الكامنة لدى العاملين في الشركة في سبيل تحقيق أهدافها.	6
7	30.1	1.064	2.87	10.0	25	28.5	71	31.3	78	24.9	62	5.2	13	توجد فئات مشتركة في الشركة بين الرؤساء والمروءة وسيناً بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.	7
1	55.8	1.041	3.42	4.4	11	16.9	42	22.9	57	44.2	110	11.6	29	يعتقد المديرون أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد .	8
(3.0748)															
(0.65847)															
(38.72)															

3.5.2.3 تحديد اتجاه أفراد مجتمع الدراسة حول متغير الأعراف:

لمعرفة مدى عنصر الأعراف لأفراد مجتمع الدراسة تم إيجاد المتوسط الحسابي وانحراف المعياري ونسب التوافر لمتغير عنصر الأعراف، حيث تضمنت استمارة الاستبيان ثمانية أسئلة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-14) - نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (2.50) و (2.96) ويعتمد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، نجد أن جميع الأسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها أقل من المتوسط، ويظهر الجدول رقم (3-14) مدى عنصر الأعراف لأفراد مجتمع الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور الأعراف (2.7882). وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. " يتم الاعتماد كثيراً على ممارسة الرقابة الذاتية (رقابة الشخص على نفسه) " بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري(1.005) ونسبة موافقة (32.5%).
2. " يمتلك المديرون في الشركة مهارات فنية تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية " بمتوسط حسابي(2.89) وانحراف معياري(1.002) ونسبة موافقة (29.1%).
3. " يعطي المديرون رؤوسهم في الشركة فرصة عادلة لسماع شكاوهم " بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري(1.109) ونسبة موافقة (32.1%).
4. " تتم طريقة تنفيذ إجراءات العمل في الشركة بسرعة وسهولة " بمتوسط حسابي(2.88) وانحراف معياري(1.102) ونسبة موافقة (32.3%).
5. " يمتلك المديرون في الشركة مهارات فكرية تمكنهم من تحديد الأهداف ورسم السياسات " بمتوسط حسابي(2.81) وانحراف معياري(1.020) ونسبة موافقة (26.5%).
6. " يمتلك المديرون في الشركة مهارات إنسانية تمكنهم من التعامل مع رؤوسهم بدرجة عالية من الكفاءة " بمتوسط حسابي(2.80) وانحراف معياري(0.987) ونسبة موافقة (23.3%).
7. " يوجد في الشركة دليل حديث خاص بتبسيط إجراءات العمل " بمتوسط حسابي(2.59) وانحراف معياري(1.016) ونسبة موافقة (21.3%).
8. " يعامل المديرون رؤوسهم بطريقة متساوية " بمتوسط حسابي(2.50) وانحراف معياري(1.063) ونسبة موافقة (16.9%).

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي حول محور الأعراف لأفراد مجتمع الدراسة الذي بلغ (2.7882) نجد انه أقل من المتوسط المقياس (3)، حيث بلغت نسبة الموافقة (26.75%)؛ وهذا يدل على عدم وجود مستوى مرضٍ من الأعراف لدى مديري الإدارات الوسطى بالشركات قيد الدراسة.

جدول (14-3) إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمتغير الأعراف

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبرة	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
4	29.1	1.002	2.89	6.8	17	29.7	74	37.3	93	20.1	50	9.0	15	يمتلك المديرون في الشركة مهارات فنية تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية.	1
3	32.1	1.109	2.88	10.8	27	29.3	73	27.7	69	25.7	64	6.4	16	يعطي المديرون مروّسيتهم في الشركة فرصة عادلة لسماع شكواهم.	2
2	32.3	1.102	2.88	10.8	27	29.3	73	26.9	67	27.3	68	5.6	14	تتم طريقة تنفيذ إجراءات العمل في الشركة بسرعة وسهولة.	3
6	23.3	0.987	2.80	9.2	23	28.5	71	39.0	97	19.3	48	4.0	10	يمتلك المديرون في الشركة مهارات إنسانية تمكنهم من التعامل مع مروّسيتهم بدرجة عالية من الكفاءة.	4
7	21.3	1.016	2.59	11.6	29	41.8	104	25.3	63	18.1	45	3.2	8	يوجد في الشركة دليل حديث خاص بتبسيط إجراءات العمل.	5
8	16.9	1.063	2.50	19.7	49	30.9	77	32.5	81	13.3	33	3.6	9	يعامل المديرون مروّسيتهم بطريقة متساوية.	6
5	26.5	1.020	2.81	9.6	24	30.1	75	33.7	84	22.5	56	4.0	10	يمتلك المديرون في الشركة مهارات فكرية تمكنهم من تحديد الأهداف ورسم السياسات.	7
1	32.5	1.005	2.96	6.8	17	27.7	69	32.9	82	28.1	70	4.4	11	يتم الاعتماد كثيراً على ممارسات الرقابة الذاتية (رقابة الشخص على نفسه).	8
(2.7882)														المتوسط العام	
(0.67037)														الانحراف المعياري العام	
(26.75)														نسبة الموافقة	

4.5.2.3 تحديد اتجاه أفراد مجتمع الدراسة حول متغير التوقعات:

لمعرفة مدى عنصر التوقعات لأفراد مجتمع الدراسة تم إيجاد المتوسط الحسابي وانحراف المعياري ونسب التوافر لمتغير عنصر التوقعات، حيث تضمنت استمارة الاستبيان سبعة أسئلة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-15) - نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (2.96) و (3.24) ويعتمد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، نجد أن جميع الأسئلة باستثناء سؤال واحد كانت متوسطات الإجابة عليها أكبر من المتوسط، ويظهر الجدول رقم (3-15) مدى عنصر التوقعات لأفراد مجتمع الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور التوقعات (3.0915). وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. " تحرص الشركة على تقديم خدمات متميزة وفقا للإمكانيات المادية المتاحة" بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.996) ونسبة موافقة (46.6%).
2. " تقوم الإدارة بتحديث مستمر للمعدات والأجهزة والأدوات المستعملة في الشركة " بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.105) ونسبة موافقة (47.4%).
3. " يشعر المديرون بالتزام قوي تجاه بعضهم البعض" بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.995) ونسبة موافقة (37.3%).
4. " بيئة العمل تمكن المدير من استخدام جميع مهاراته الوظيفية" بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.102) ونسبة موافقة (39.7%).
5. " تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطوير المستمرين للمديرين" بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.091) ونسبة موافقة (40.1%).
6. " تحرص الإدارة على أهمية انسياب المعلومات من أجل تحسين أداء المديرين" بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.049) ونسبة موافقة (36.1%).
7. " يحرص المديرون في الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين " بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.064) ونسبة موافقة (37.7%).

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي حول محور التوقعات لأفراد مجتمع الدراسة الذي بلغ (3.0915) نجد انه أعلى من المتوسط المقياس (3)، حيث بلغت نسبة الموافقة (40.64%)؛ وهذا يدل على وجود مستوى مرضٍ - إلى حدٍ ما - من التوقعات لدى مديري الإدارات الوسطى بالشركات قيد الدراسة.

جدول (3-15) إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمتغير التوقعات

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
3	40.1	1.091	3.05	8.8	22	24.1	60	26.9	67	33.7	84	6.4	16	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطوير المستمرين للمديرين.	1
1	47.4	1.105	3.19	8.0	20	20.5	51	24.1	60	39.0	97	8.4	21	تقوم الإدارة بتحديث مستمري المعدات والأجهزة والأدوات المستعملة في الشركة.	2
5	37.7	1.064	2.96	8.8	22	27.7	69	25.7	64	33.7	84	4.0	10	يحرص المديرون في الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين .	3
2	46.6	0.996	3.24	5.2	13	18.1	45	30.1	75	40.2	100	6.4	16	تحرص الشركة على تقديم خدمات متميزة وفقاً للإمكانيات المادية المتاحة.	4
6	37.3	0.995	3.14	4.4	11	22.5	56	35.7	89	29.7	74	7.6	19	يشعر المديرون بالترام فري تجاه بعضهم البعض.	5
4	39.7	1.102	3.05	8.8	22	24.5	61	26.9	67	32.5	81	7.2	18	بيئة العمل تمكن المدير من استخدام جميع مهاراته الوظيفية.	6
7	36.1	1.049	3.00	7.6	19	26.1	65	30.1	75	30.5	76	5.6	14	تحرص الإدارة على أهمية انسياب المعلومات من أجل تحسين أداء المديرين.	7
(3.0915)															
المتوسط العام															
(0.71671)															
الانحراف المعياري العام															
نسبة الموافقة															
(40.64)															

5.5.2.3 مستوى متغيرات عناصر الثقافة التنظيمية في الشركات قيد الدراسة:

بعد جمع عبارات المحاور وإيجاد الوسط الحسابي لها، والانحراف المعياري حصلنا على الجدول (3-16).

يتبين من الجدول (3-16) أن أكثر المتغيرات عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً هو "متغير القيم" بمتوسط حسابي (3.1389) وانحراف معياري (0.53567)، يليه "متغير التوقعات" بمتوسط حسابي (3.0915) وانحراف معياري (0.71671)، ومن ثم "متغير المعتقدات" بمتوسط حسابي (3.0748) وانحراف معياري (0.65847)، و المتغير الذي ليس له تأثير هو "متغير الأعراف" بمتوسط حسابي (2.7882) وانحراف معياري (0.67037).

ومن خلال ما سبق، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لعناصر الثقافة التنظيمية هو (3.0233) وهو يدل على وجود مستوى مقبول - إلى حدٍ ما - عند مقارنته بمقياس الدراسة (3) حيث بلغت نسبة الموافقة (39.07%) وهذا يشير إلى أن المديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة لديهم مستوى ثقافة متوسط، ولكن بدرجات متفاوتة حسب العناصر المكونة للثقافة التنظيمية.

جدول (16-3) مستوى عناصر الثقافة التنظيمية بالشركات قيد الدراسة

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر الثقافة التنظيمية	ت
1	50.17	0.53567	3.1389	القيم	1
3	38.72	0.65847	3.0748	المعتقدات	2
4	26.75	0.67037	2.7882	الأعراف	3
2	40.64	0.71671	3.0915	التوقعات	4
(3.0233)					المتوسط العام
(0.53409)					الانحراف المعياري العام
(39.07)					نسبة الموافقة

6.2.3 تحديد اتجاه أفراد مجتمع الدراسة إزاء الأداء الوظيفي:

لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة تم أيضاً إيجاد المتوسط الحسابي وانحراف المعياري ونسب التوافر لمتغير الأداء الوظيفي، حيث تضمنت صحيفة الاستبيان عشرون سؤالاً، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-17) - نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (2.09) و(4.07) وباعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، نجد أن هناك ثلاثة عشر سؤالاً كانت متوسطات الإجابة عليها أقل من المتوسط، ويظهر الجدول رقم (3-17) مدى الأداء الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور الأداء الوظيفي (2.8293). ومتوسط إجابات العبارات أقل من المتوسط جاءت حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. " شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل المزيد من الجهد في العمل " بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (1.335) ونسبة موافقة (31.3%).
2. " ثناء وتقدير إدارة الشركة على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي " بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.227) ونسبة موافقة (25.3%).
3. " حصولي على الترقية في مواعيدها شجعتني على أداء وظيفتي بكفاءة " بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.197) ونسبة موافقة (24.5%).
4. " عدم مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي ". بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (1.165) ونسبة موافقة (63.1%).
5. " تقبل إدارة الشركة لمقترحاتي وآرائي شجعتني على التجديد في أساليب العمل " بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (1.183) ونسبة موافقة (21.7%).
6. " تكلفني بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي " بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (1.099) ونسبة موافقة (64.7%).
7. " تفهم إدارة الشركة لمشاعري واحتياجاتي شجعتني على تحسين أدائي الوظيفي " بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (1.159) ونسبة موافقة (18.9%).
8. " عدالة نظام الحوافز والمكافآت ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل " بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (1.166) ونسبة موافقة (19.3%).

9. " تقيدي بالأنظمة واللوائح أعاق مبادراتي الشخصية لتحسين أدائي الوظيفي " بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (1.090) ونسبة موافقة (70.7%).
10. " ضعف المنافسة بين المديرين أدى إلى انخفاض مستوى أدائي الوظيفي " بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (1.082) ونسبة موافقة (68.6%).
11. " نظام الاتصال الرأسي السائد في الشركة أدى إلى ضعف كفاءتي الإنتاجية " بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.987) ونسبة موافقة (69.1%).
12. " ضعفي في التفاعل مع المرؤوسين أسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي " بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (1.067) ونسبة موافقة (72.3%).
13. " فتور العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى إنجازي لمهام وظيفتي " بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (1.055) ونسبة موافقة (74.3%).
- أما متوسط إجابات العبارات الأكبر من المتوسط جاءت حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. " استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي " بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.842) ونسبة موافقة (81.9%).
2. " حرصي على تنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين، أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي في العمل " بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.863) ونسبة موافقة (76.3%).
3. " تشجيع إدارة الشركة لي دفعني لإنجاز العمل بكفاءة " بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.017) ونسبة موافقة (73.5%).
4. " الحزم في القيادة أسهم في تحسين كفاءتي الإنتاجية " بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.920) ونسبة موافقة (73.5%).
5. توفير الرعاية للمديرين في الشركة أسهم في تحفيزي للقيام بمهام عملي " بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.914) ونسبة موافقة (71.5%).
6. " ضعف تفويض السلطات أعاق تحسن أدائي الوظيفي " بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.068) ونسبة موافقة (15.2%).

7. " قلة الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي " بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.174) ونسبة موافقة (20.1%).
وبالنظر إلى المتوسط العام لمدى قياس الأداء الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة الذي بلغ (2.8293) نجد أنه أقل من متوسط المقياس البالغ (3)، حيث بلغت نسبة الموافقة (51.79%) وهذا يشير أن هناك قصور في الأداء الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (3 - 17)

إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالأداء الوظيفي

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
12	63.1	1.165	2.38	4.0	10	18.5	46	14.5	36	37.8	94	25.3	63	عدم مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.	1
17	20.1	1.174	3.66	26.1	65	39.8	99	14.1	35	14.5	36	5.6	14	قلة الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي .	2
9	69.1	0.987	2.14	2.0	5	7.6	19	21.3	53	40.2	100	28.9	72	نظام الاتصال الرأسي السائد في الشركة أدى إلى ضعف كفاءتي الإنتاجية .	3
15	24.5	1.197	2.39	26.9	67	35.3	88	13.3	33	20.5	51	4.0	10	حصولي على الترقية في مواعيدها شجعني على أداء وظيفي بكفاءة .	4
13	31.3	1.335	2.51	28.9	72	30.1	75	9.6	24	23.3	58	8.0	20	شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل المزيد من الجهد في العمل .	5
1	81.9	0.842	4.07	1.2	3	4.0	10	12.9	32	50.6	126	31.3	78	استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي.	6
3	74.3	1.055	2.09	2.4	6	11.2	28	12.0	30	41.4	103	32.9	82	فتور العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى انجازي لمهام وظيفتي .	7
11	64.7	1.099	2.29	2.8	7	14.9	37	17.7	44	38.2	95	26.5	66	تكاليفي بالعديد من الواجبات ساعدت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي .	8
19	18.9	1.159	2.27	30.1	75	35.7	89	15.3	38	14.9	37	4.0	10	نظم إدارة الشركة لمشاعري واحتياجاتي شجعني على تحسين أدائي الوظيفي .	9
2	76.3	0.863	3.96	0.8	2	5.6	14	17.3	43	49.0	122	27.3	68	حرصني على تنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي في العمل .	10
4	73.5	0.920	3.86	2.0	5	6.8	17	17.7	44	50.2	125	23.3	58	الحزم في القيادة أسهم في تحسين كفاءتي الإنتاجية .	11

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
5	73.5	1.017	3.88	2.8	7	8.8	22	14.9	37	44.6	111	28.9	72	تشجيع إدارة الشركة لي دفعني لإنجاز العمل بكفاءة.	12
6	72.3	1.067	2.12	2.0	5	12.9	32	12.9	32	39.8	99	32.5	81	ضعفي في التعامل مع المرؤوسين أسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي .	13
8	70.7	1.090	2.23	3.2	8	14.1	35	12.0	30	44.2	110	26.5	66	تقديري بالأنظمة واللوائح أصاق مبادراتي الشخصية لتحسين أدائي الوظيفي .	14
14	25.3	1.227	2.43	26.9	67	33.3	83	14.5	36	20.1	50	5.2	13	ثناء وتقدير إدارة الشركة على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي .	15
7	71.5	0.914	3.86	0.8	2	8.4	21	19.3	48	46.6	116	24.9	62	توفير الرعاية للمديرين في الشركة أسهم في تحفيزي لقيام بهم عملي .	16
16	21.7	1.183	2.33	28.9	72	34.5	86	14.9	37	17.7	44	4.0	10	تقليل إدارة الشركة لمقترحاتي وأرائي شجعتني على التجديد في أساليب العمل .	17
20	15.2	1.068	3.71	23.3	58	44.2	110	17.3	43	11.2	28	4.0	10	ضعف تفويض السلطات أعاق تحسن أدائي الوظيفي .	18
18	19.3	1.166	2.24	30.5	76	39.0	97	11.2	28	14.9	37	4.4	11	عدالة نظام الحوافز المكافآت ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل .	19
10	68.6	1.082	2.14	3.6	9	8.4	21	19.3	48	35.7	89	32.9	82	ضعف المنافسة بين المديرين أدى إلى انخفاض مستوى أدائي الوظيفي .	20

المتوسط العام 2.8293

الانحراف المعياري العام 0.43337

نسبة المتوافر %51.79

المبحث الثالث

3.3 اختبار صحة فرضيات الدراسة

في هذا المبحث تم اختبار صحة فرضيات الدراسة التي تبحث عن عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً ومعرفة مستوى تحقيق الأداء الوظيفي بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t .

1.3.3 اختبار أكثر عناصر الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات والأعراف و التوقعات) تأثيراً:

تم في هذا الجزء اختبار صحة فرضيات الدراسة، الأولى والثانية والثالثة والرابعة للتعرف على عنصر الثقافة التنظيمي- الأكثر تأثيراً - في الإدارات الوسطى، وذلك باستخدام اختبار (t) لمجموعة واحدة كما يلي:

1.1.3.3 محور عنصر الثقافة القيم:

1. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.
2. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

يتضح من الجدول (3-18) أنّ المتوسط الحسابي لعنصر الثقافة القيم بلغ (3.1389)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة لاختبار هذه الفرضية (-7.090) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة p -value ($P = 0.000 < 0.05$). وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، أي أنّ عنصر الثقافة القيم هو الأكثر تأثيراً لدى مديري الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

الجدول (3-18)

نتيجة اختبار (t) لمجموعتين بين عنصر الثقافة القيم والأداء الوظيفي

قيمة (P)	درجة الحرية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	محور عنصر الثقافة القيم
0.000	496	-7.090	0.53567	3.1389	249	

2.1.3.3 محور عنصر الثقافة المعتقدات:

1. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

2. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

يتضح من الجدول (3-19) أنّ المتوسط الحسابي لعنصر الثقافة المعتقدات بلغ (3.0748) وبلغت قيمة (t) المستخدمة لاختبار هذه الفرضية (-4.914) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة p-value ($P = 0.009 < 0.05$). وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، أي أنّ عنصر الثقافة المعتقدات هو الأكثر تأثيراً بعد عنصر التوقعات لدى مديري الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

الجدول (3-19)

نتيجة اختبار (t) لمجموعتين بين عنصر الثقافة المعتقدات والأداء الوظيفي

قيمة (P)	درجة الحرية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	محور عنصر الثقافة المعتقدات
0.009	496	-4.914	0.65847	3.0748	259	

3.1.3.3 محور عنصر الثقافة الأعراف:

1. **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.
 2. **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.
- يتضح من الجدول (3-20) أنّ المتوسط الحسابي لعنصر الثقافة الأعراف بلغ (2.7882) وبلغت قيمة (t) المستخدمة لاختبار هذه الفرضية (0.814) وهي غير دالة إحصائياً. عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة p-value ($P=0.082 > 0.05$). وعليه نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة مما يشير إلى أنّ عنصر الثقافة الأعراف ليس له تأثير لدى مديري الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

الجدول (3-20)

نتيجة اختبار (t) لمجموعتين بين عنصر الثقافة الأعراف والأداء الوظيفي

عنصر الثقافة الأعراف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	قيمة (P)
	249	2.7882	0.67037	0.814	496	0.082

4.1.3.3 محور عنصر الثقافة التوقعات:

1. **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.
 2. **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.
- يتضح من الجدول (3-21) أنّ المتوسط الحسابي لعنصر الثقافة التوقعات بلغ (3.0915) وبلغت قيمة (t) المستخدمة لاختبار هذه الفرضية (-4.940) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة p-value ($P= 0.000 < 0.05$). وعليه نرفض

الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة مما يشير إلى أنّ عنصر الثقافة التوقعات أكثر تأثيراً بعد عنصر القيم لدى مديري الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

الجدول (3-21)

نتيجة اختبار (t) لمجموعتين بين عنصر الثقافة التوقعات والأداء الوظيفي

عناصر الثقافة التوقعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	قيمة (P)
	249	3.0915	0.71671	-4.940	496	0.000

2.3.3 اختبار مستوى الأداء الوظيفي للمديرين:

يتم في هذا الجزء اختبار الفرضية الخامسة للدراسة، للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي وانحراف المعياري اختبار (t) لمجموعة واحدة كما يلي:

1. الفرضية الصفرية: لا يحقق المديرون بالإدارات الوسطى الأداء الوظيفي.

2. الفرضية البديلة: يحقق المديرون بالإدارات الوسطى الأداء الوظيفي.

يتضح من الجدول (3-22) أنّ المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي بلغ (2.8293) وبلغت قيمة (t) المستخدمة لاختبار هذه الفرضية (103.021) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة p-value ($P = 0.000 < 0.05$). وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يشير إلى أنّ أفراد مجتمع الدراسة يحققون الأداء الوظيفي بالإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة، وبالنظر إلى المتوسط العام لمدى قياس الأداء الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة الذي بلغ (2.8293) نجد أنّه أقل من متوسط المقياس البالغ (3)، وهذا يشير أن هناك قصوراً في تحقيق المديرين لأدائهم الوظيفي.

الجدول (3-22)

نتيجة اختبار (t) لمجموعة واحدة لمحور الأداء الوظيفي

محور الأداء الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	قيمة (P)
	249	2.8293	0.43337	103.021	248	0.000

3.3.3 اختبار العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي:

يتم في هذا الجزء اختبار الفرضية السادسة للدراسة، والمتعلقة بإيجاد العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) كما يلي:

1. **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

2. **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى في الشركات قيد الدراسة.

من الجدول (3-23) نستنتج الآتي:

1.3.3.3 طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للمديرين:

يتضح من الجدول (3-23) أن قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء للمديرين بلغت (0.242) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة p-value ($P = 0.000 < 0.05$). وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بين عناصر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للمديرين في الشركات قيد الدراسة، أي كلما زاد تأثير عناصر الثقافة التنظيمية زاد الأداء الوظيفي ولكن بشكل غير تام.

2.3.3.3 طبيعة العلاقة بين عنصر الثقافة القيم والأداء الوظيفي للمديرين:

يتضح من الجدول (3-23) أنّ قيمة معامل الارتباط بين عنصر الثقافة القيم ومستوى الأداء للمديرين بلغت (0.260) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة p-value ($P = 0.000 < 0.05$). وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بين عنصر الثقافة القيم والأداء الوظيفي للمديرين في الشركات قيد الدراسة، أي كلما زاد تأثير عنصر الثقافة القيم زاد الأداء الوظيفي ولكن بشكل غير تام.

3.3.3.3 طبيعة العلاقة بين عنصر الثقافة المعتقدات والأداء الوظيفي للمديرين:

يتضح من الجدول (3-23) أنّ قيمة معامل الارتباط بين عنصر الثقافة المعتقدات ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين بلغت (0.166) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة p-value ($P = 0.009 < 0.05$). وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بين عنصر الثقافة المعتقدات والأداء الوظيفي للمديرين في الشركات قيد الدراسة، أي كلما زاد تأثير عنصر الثقافة المعتقدات زاد الأداء الوظيفي ولكن بشكل غير تام.

4.3.3.3 طبيعة العلاقة بين عنصر الثقافة الأعراف والأداء الوظيفي للمديرين:

يتضح من الجدول (3-23) أنّ قيمة معامل الارتباط بين عنصر الثقافة الأعراف ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين بلغت (0.194) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة p-value ($P = 0.082 > 0.05$). وعليه نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة بين عنصر الثقافة الأعراف والأداء الوظيفي للمديرين في الشركات قيد الدراسة.

5.3.3.3 طبيعة العلاقة بين عنصر الثقافة التوقعات والأداء الوظيفي للمديرين:

يتضح من الجدول (3-23) أنّ قيمة معامل الارتباط بين عنصر الثقافة التوقعات ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين بلغت (0.251) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة p-value ($P = 0.000 < 0.05$). وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بين عنصر الثقافة التوقعات والأداء الوظيفي للمديرين في الشركات قيد الدراسة، أي كلما زاد تأثير عنصر الثقافة التوقعات زاد الأداء الوظيفي ولكن بشكل غير تام.

التوقعات والأداء الوظيفي للمديرين في الشركات قيد الدراسة، أي كلما زاد تأثير عنصر الثقافة التوقعات زاد الأداء الوظيفي ولكن بشكل غير تمام. بناء على ما سبق، نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم، والمعتقدات، والتوقعات) والأداء الوظيفي، إلا أن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين كان منخفضاً بمتوسط عام (2.8293)، وسبب انخفاض الأداء الوظيفي هو أن العلاقة كانت طردية ولكنها ضعيفة، وأكثر العناصر التي أدت إلى انخفاض الأداء الوظيفي هي المعتقدات والتوقعات لأن علاقتها بالأداء الوظيفي كانت ضعيفة جداً، أي بمعنى زيادة هذه العناصر سوف تؤدي إلى زيادة ضئيلة جداً للأداء الوظيفي، و الجدول رقم (3-23) يوضح نتائج معامل ارتباط (بيرسون) لتحديد العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين.

الجدول رقم (3-23)

نتائج معامل ارتباط (بيرسون) لتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية

الأداء الوظيفي للمديرين

القرار	الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	متغيرات
	توجد دلالة	0.000	0.242	الثقافة التنظيمية
علاقة طردية (موجبة ضعيفة)	توجد دلالة	0.000	0.260	عناصر الثقافة القيم
علاقة طردية (موجبة ضعيفة)	توجد دلالة	0.009	0.166	عناصر الثقافة المعتقدات
لا توجد علاقة	لا توجد دلالة	0.082	0.194	عناصر الثقافة الأعراف
علاقة طردية (موجبة ضعيفة)	توجد دلالة	0.000	0.251	عناصر الثقافة التوقعات

المبحث الرابع

4.3 نتائج الدراسة وتوصياتها

1.4.3 مقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي، وكذلك التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الشركات قيد دراسة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات الوسطى في الشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي، وبعد القيام بتجميع بيانات الدراسة وتحليلها، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لذلك، تم التوصل إلى عدة نتائج وبناءً عليها تم تقديم التوصيات المناسبة.

2.4.3 نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أنّ المتوسط الحسابي لمتغير القيم (3.1389)، وهو مُرضٍ إلى حدٍ ما إذا ما تمّت مقارنته بمتوسط المقياس للدراسة (3)، حيث بلغت نسبة الموافقة (50.17%) كما يتضح من الجدول رقم (3- 12) وهذا يشير إلى وجود مستوى متوسط من القيم لدى مديري الإدارات الوسطى بالشركات قيد الدراسة.
2. أظهرت النتائج أنّ المتوسط الحسابي لمتغير المعتقدات (3.0748)، وهو مُرضٍ إلى حدٍ ما إذا ما تمّت مقارنته بمتوسط المقياس للدراسة (3)، حيث بلغت نسبة الموافقة (38.72%) كما يتضح من الجدول رقم (3- 13) وهذا يشير إلى وجود مستوى متوسط من المعتقدات لدى مديري الإدارات الوسطى بالشركات قيد الدراسة.
3. أظهرت النتائج أنّ المتوسط الحسابي لمتغير الأعراف (2.7882) وهو غير مُرضٍ إذا ما تمّت مقارنته بمتوسط المقياس للدراسة (3)، حيث بلغت نسبة الموافقة (26.75%) كما يتضح من الجدول رقم (3- 14) وهنا يشير إلى عدم وجود مستوى مُرضٍ من الأعراف لدى مديري في الإدارات الوسطى بالشركات قيد الدراسة.

4. أظهرت النتائج أنَّ المتوسط الحسابي لمتغير التوقعات (3.0915)، وهو مُرضٍ إلى حدٍّ ما إذا ما تمَّت مقارنته بمتوسط المقياس للدراسة (3)، حيث بلغت نسبة الموافقة (40.64%) كما يتضح من الجدول رقم (3- 15) وهذا يشير إلى وجود مستوى متوسط من التوقعات لدى مديري في الإدارات الوسطى بالشركات قيد الدراسة.

5. تشير النتائج أنَّ المديرين بالإدارات الوسطى لا يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم، حيث بلغت نسبة التوافر (51.79%)، وأنَّ المتوسط العام للأداء الوظيفي بلغ (2.8293) وهذا يشير إلى أن هناك قصوراً في الأداء الوظيفي لدى المديرين في الإدارات الوسطى بالشركات النفطية قيد الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أنَّ عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، ونظام الاتصال الرأسي السائد في الشركة، وفتور العلاقات الإنسانية، والتقيّد باللوائح والأنظمة، وتكليفهم بالعديد من الواجبات، وعدم عدالة نظام الحوافز والمكافآت، كل ذلك يعيق تحقيق المديرين للأداء الوظيفي المطلوب منهم.

6. وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين عناصر الثقافة التنظيمية باستثناء عنصر الأعراف، والأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات الوسطى بالشركات قيد الدراسة كما يلي:

- أ. وجود علاقة طردية (موجبة ضعيفة) بين عنصر الثقافة القيم والأداء الوظيفي للمديرين، أي كلما زاد تأثير هذا العنصر زاد الأداء الوظيفي للمديرين.
- ب. وجود علاقة طردية (موجبة ضعيفة) بين عنصر الثقافة المعتقدات والأداء الوظيفي للمديرين، أي كلما زاد تأثير هذا العنصر زاد الأداء الوظيفي للمديرين.
- ج. لا توجد علاقة بين عنصر الثقافة الأعراف والأداء الوظيفي للمديرين.
- د. وجود علاقة طردية (موجبة ضعيفة) بين عنصر الثقافة التوقعات والأداء الوظيفي للمديرين أي كلما زاد تأثير هذا العنصر كلما زاد الأداء الوظيفي للمديرين.

3.4.3 توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن اقتراح عدة توصيات سوف تُسهم في الاستفادة منها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين بالإدارات الوسطى في الشركات الليبية

العاملة في قطاع النفط وهذه التوصيات هي:

1. نظراً لعدم وجود وعي كافٍ لدى المديرين بمفهوم الثقافة التنظيمية، فيجب على الشركات زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية؛ لأنَّ الاهتمام بمجال ثقافة التنظيمية يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء، وذلك من خلال التطوير والتحديث المستمر للعناصر التي تشكل ثقافة المنظمة. وهذه العناصر هي (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، 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 لعناصر الثقافة التنظيمية، بحيث يتم هذا من خلال الدوائر المعنية في الشركة بالتنمية والتطوير الإداري وبالتعاون مع العاملين في الشركة، بهدف تجسيد وتطوير الثقافة التنظيمية الإيجابية لتساهم في تحديد درجة تأثيرها على الأداء الوظيفي للمديرين في المستويات الإدارية المختلفة.
2. العمل على توفير مناخ تنظيمي تتسم بالمرونة و يساعد على الإبداع والابتكار، ونشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تعتمد على إتاحة قدر أكبر من اللامركزية حتى يتم قبولها والالتزام بها من قبل العاملين في مختلف المستويات الإدارية.
3. أن تقوم الشركات بتطوير مستوى المهارات والقدرات لدى المديرين بهدف تقديم الخدمات بجودة عالية، وتعامل مع مرؤوسيههم بدرجة عالية من الكفاءة.
4. إيجاد برنامج لتحفيز العاملين الذين يساهمون في خلق أو تطوير أو تقديم أفكار جديدة تضيف قيمة لتحسين العمل.
5. العمل على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة، وذلك من خلال تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر، والاعتماد على حلقات النقاش، التي تسهم في تطوير علاقات العمل، وأيضاً ضرورة الحرص على تبني آراء وأفكار ومقترحات العاملين البناءة، وهذا بدوره يسهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين.
6. استخدام نظام الاتصال الصاعد في الشركات قيد الدراسة، لأنه على مساعد توفير البيانات بسرعة، وهذا يؤدي إلي زيادة الكفاءة الإنتاجية.

7. ضرورة أن تولي الشركات قيد الدراسة اهتماماً أكثر، وعناية أكبر بالمديرين في الإدارات الوسطى، وذلك من خلال العمل على منح المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة للعاملين بشكل عادل وموضوعي، لأنها تُسهم في تحقيق الأهداف، وتساعد في إنجاز الأعمال، وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المديرين، مما يُسهم في زيادة مستوى الولاء والانتماء للشركة، وتوفير الإمكانيات المناسبة لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

8. أن تهتم إدارة الشركة بتنمية قدرات الموظفين وتحفيزهم، وأن تهتم بدور العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين.

9. تشكل هذه الدراسة خطوة تمهيدية لدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات الإدارية أُخرى وتفتح آفاقاً أُخرى جديدة للدراسات المستقبلية:

- اقتصرَت هذه الدراسة على المديرين في الإدارات الوسطى في قطاع النفط، ويمكن إجراء نفس الدراسة على المديرين في قطاعات أُخرى في ليبيا، لإثبات أو رفض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة (دراسة مقارنة).
- إجراء المزيد من الدراسات، التي تهتم بمجال تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في العوامل التي تؤثر على تطوير مستوى الأداء الوظيفي في منظمات وشركات الأعمال.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية

أ. الكتب

1. أبو بكر، مصطفى محمود (2008)، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. أبو علام، رجاء محمد (2004)، **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، ط4، القاهرة: دار الجامعات للنشر.
3. الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات (2009)، **إدارة الجودة الشاملة: في مؤسسات التعليم العالي**، عمان: دار الميسرة للنشر وتوزيع وطباعة.
4. الحلبي، إبراهيم عباس (2013)، **تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها**، القاهرة: دار الفكر العربي.
5. الدحلة، فيصل عبدالرؤوف (2001)، **تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، عمان: المكتبة الوطنية.
6. السكارنه، بلال خلف (2009)، **التطوير التنظيمي والإداري**، عمان: دار الميسرة للنشر وتوزيع وطباعة.
7. السلمي، علي (2001)، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
8. الصيرفي، محمد (2007)، **التطوير التنظيمي**، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
9. القريوتي، محمد قاسم (2000)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، عمان: دار وائل للنشر.
10. القريوتي، محمد قاسم (2010)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط4، عمان: دار وائل للنشر.
11. الكرخي، مجيد جعفر (2010)، **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
12. المبيضين، عقيلة، جرادات، أسامة محمد (2001)، **التدريب الموجهة بالأداء**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

13. المدهون، موسى توفيق، الجزراوي، إبراهيم محمد(1995)، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإدارياً للعاملين والجمهور، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
14. المرسي، جمال الدين محمد (2006)، الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية لطباعة ونشر وتوزيع.
15. المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، المنصورة: دار الكتب.
16. المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2002)، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، المنصورة: دار الكتب.
17. الندوي، عبدالعزيز بدر (2009)، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية، عمان: دار المسيرة للنشر وتوزيع وطباعة.
18. الهواري، سيد (2000)، الإدارة والأسس العلمية للقرن الواحد العشرين، ط12، القاهرة: مكتبة عين شمس.
19. جرادات، أسامة (2000)، التدريب الموجه بالأداء، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
20. جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر.
21. جواد، شوقي ناجي (2010)، السلوك التنظيمي في المنظمات، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
22. جودة، محفوظ أحمد (2010)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
23. جوي، وآخرون (2008)، تنمية الموارد البشرية، ترجمة: علا أحمد إصلاح، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
24. حافظ، وآخرون (2008)، مبادئ الإدارة - مدخل وظيفي متكامل، القاهرة: بدون دار النشر.
25. حجازي، محمد حافظ (2005)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر.

26. حريم، حسين محمود (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
27. حسونة، فيصل (2011)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
28. حمودة، عبدالناصر محمد (2005)، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
29. خطاب، عايذة سيد (2001)، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الفكر العربي.
30. خطاب، عايذة، وآخرون (2000)، العلوم السلوكية، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
31. دويدار، عبد الفتاح (1995)، أسس علم النفس التجريبي، بيروت: دار النهضة العربية.
32. زيدان، سليمان (2011)، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
33. سلطان، محمد سعيد أنور (2004)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
34. صالح، أحمد علي (2012)، إدارة الأعمال الدولية: مدخل منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر.
35. صقر، عاشور أحمد (2005)، السلوك التنظيمي الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار المعرفة الجامعية.
36. عبدالباقي، صلاح الدين محمد (2001)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
37. عبدالوهاب، أحمد جاد (2003)، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المنصورة: المكتبة العصرية.
38. عساف، عبدالمعطي محمد (2005)، نظرية (I) لتنفوق الإداري: الطريق إلى العالمية، عمان: دار وائل للنشر.
39. عوض، محمد عباس (1999)، القياس النفسي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

40. فليه، فاروق، عبدالمجيد، السيد (2009)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر وتوزيع وطباعة.
41. مصطفى، أحمد سيد (2004)، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة: بدون دار نشر.
42. مصطفى، أحمد سيد (2000)، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
43. هيجنز، جيمس (2004)، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة: عبدالرحمن توفيق، القاهرة.

ب- الدوريات

1. أحمد الكردي، الثقافة التنظيمية، متاح على:
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651> تاريخ
الدخول: 24-1-2012، ساعة الدخول: 18:21.
2. البريدي، عبدالله (2005)، آفاق في السلوك التنظيمي: لماذا نهتم بالثقافة التنظيمية، مجلة التدريب والتقنية، الرياض: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد (72)، فبراير (2005). متاح على:
<http://drber.com/ar/articles/scientific/content-982.aspx> تاريخ
الدخول: 20-10-2012، ساعة الدخول: 20:48.
3. العريقي، منصور محمد (2009)، " الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المملكة الأردنية الهاشمية، الجامعة الأردنية، المجلد (5)، العدد (2)، ص ص 137 - 159.
4. عمران، محمد كامل (2007)، " تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية (سيرونكس)". مجلة جامعة دمشق، المجلد (23)، العدد (1)، ص ص 189-241.
5. مصطفى، أحمد سيد (2002)، استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير. مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 2-4 أكتوبر.

ج- رسائل الماجستير والأطروحات الجامعية

1. أحمد، خالد محمد عبدالرحمن (2007)، "علاقة فرق الإدارة الذاتية بكل من الأداء والرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشوره، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
2. الحاسي، ماجد محمد عيسى (2009)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي: جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
3. الحميد، عبدالله فيصل إبراهيم (2004)، "تأثير الحوافز على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الجمارك السعودية"، رسالة ماجستير غير منشوره، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
4. الخطيب، عبير فوزي (2009)، "إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.

متاح على:

<http://www.meu.edu.jo/images/data/634327670842721250.pdf>

تاريخ الدخول : 2- 10-2012، ساعة الدخول: 10:18.

5. الدوسري، جاسم بن فيحان (2007)، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

متاح على:

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/3.pdf>

تاريخ الدخول : 2- 10-2012، ساعة الدخول: 11:14.

6. الشاوي، حمد بن فرحات (2005)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية متاح على:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_1425-1426_AS_as215.pdf

تاريخ الدخول : 2- 10-2012، ساعة الدخول: 10:31.

7. الشريف، طلال عبدالملك (2004)، " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشوره، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية متاح على:

[www.nauss.edu.sa/nass/Arabic/Menu/ELibrary Scletter Researctch/Masters/ Year5 /Part3](http://www.nauss.edu.sa/nass/Arabic/Menu/ELibrary%20Scletter%20Researctch/Masters/Year5/Part3)

تاريخ الدخول: 17-11-2012، ساعة الدخول: 11:12.

8. الصكالي، منير سلمان (2008)، " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي: جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.

9. العاجز، إيهاب فاروق مصباح (2011)، " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية"، رسالة ماجستير غير منشوره، غزة: جامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال: متاح على:

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/95778.pdf>

تاريخ الدخول : 20-10-2012، ساعة الدخول: 18:38.

10. العوفي، محمد بن غالب (2005)، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق"، رسالة ماجستير غير منشوره، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية متاحة على:

<http://www.creativity.ps/library/datanew/cre6/86.pdf>

تاريخ الدخول : 20-10-2012، ساعة الدخول: 22:27.

11. الغبوي، ناصر سعدي (2003)، "علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية، متاح على:

[www.nauss.edu.sa/nass/Arabic/Menu/ELibrary Scletter Researctch/Masters/ Year5 /Part3](http://www.nauss.edu.sa/nass/Arabic/Menu/ELibrary%20Scletter%20Researctch/Masters/Year5/Part3)

تاريخ الدخول: 14-11-2012، ساعة الدخول: 09:20.

12. الفالح، نايف بن سليمان (2001)، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشوره، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية متاح على:

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Document/s/m-10-2001-as.pdf>

تاريخ الدخول 17- 11-2012، ساعة الدخول: 12:03.

13. عبدالإله، سمير يوسف محمد (2006)، " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، متاح على: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/68487.pdf>

تاريخ الدخول 2- 10-2012، ساعة الدخول: 19:15.

14. عبدالكريم، أيمن سالم (2011)، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي: جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.

15. عكاشة، أسعد أحمد محمد (2008)، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بقطاع الجمارك السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، متاح على:

<http://library.iugaza.edu.ps/Thesis1.aspx> تاريخ الدخول 2- 10-2012، ساعة

الدخول: 10:23.

ثانياً- المراجع الأجنبية

1. Bennett, Thomas (2000), A New Vision of Performance Evaluation Process: A Field Study and a Laboratory Experiment, **Organizational Behavior and Human Performance**, VOL.59.PP: 612-623
2. Mathis, Robert; Jackson, John(1999), **Human Resource Management** : essential perspectives. Ohio: South Western college publishing.
3. Stephen P .Robbins. (2001), **Organizational behavior**, Upper saddle River, N.J.:Prentice Hall, 9th ed.

□ الملحق

□ ملحق (أ)

رسالة الإرفاق



جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

قسم الإدارة

السادة الأفاضل:

تحية طيبة وبعد ،،،

أرجو التكرم بالاطلاع على الأسئلة الواردة بالاستبانة التي بين أيديكم والمتعلقة بدراسة عنوانها (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بالشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي)، وذلك لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة التخصّص العالي " الماجستير " في الإدارة.

لذا، أرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة توضح رأيك فيها. علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حُسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة...

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الباحث

فوزي البديري

□ ملحق (ب)

استمارة الاستبيان

أولاً - المتغيرات الشخصية والوظيفية (الديمُغرافية):

يُرجى وضع علامة (√) أو ملء الفراغ المخصص بالإجابة المناسبة:

[1] الجنس:

•• ذكر. •• أنثى.

[2] العمر:

•• من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة. •• من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة.
•• من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة. •• من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة.
•• من 50 سنة إلى أقل من 55 سنة. •• من 55 سنة إلى أقل من 60 سنة.
•• من 60 سنة فما فوق.

[3] الحالة الاجتماعية:

•• أعزب. •• متزوج. •• غير ذلك.

[4] المؤهل العلمي:

•• إعدادي فأقل. •• ثانوية عامة أو ما يعادلها.
•• دبلوم عالي. •• الشهادة الجامعية (بكالوريوس - ليسانس).
•• ما فوق الجامعي (ماجستير - دكتوراه).

[5] سنوات الخبرة:

•• أقل من 5 سنوات. •• من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.
•• من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة. •• من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة.
•• من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة. •• من 25 سنة فأكثر.

ثانياً - الرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية، وتحديد اختيارك المناسب بموضوعية، وذلك

بوضع علامة (√) داخل المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك ويتفق مع الواقع الفعلي للشركة.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة بالود والاحترام المتبادل.
					2. يشعر المدبرون بأهمية العمل الذي يقومون به في الشركة.
					3. يتم العمل في الشركة بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية.
					4. تنمي الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين المديرين في الشركة.
					5. لدى المديرين قيم مشتركة حول العمل.
					6. نقل الممارسات الأفضل من وحدة لأخرى أمر تقدره وتثمنه الإدارة.
					7. يتم تقييم أداء المدير ومكافأته جزئياً على أساس مساهمته في تحقيق أهداف الشركة.
					8. يلتزم المدبرون في شركتنا بأسلوب "نحن نسعى إلى تحقيق أهداف الشركة من خلال مرؤوسينا".
					9. يتعاون العاملون في الشركة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية أعمالهم.
					10. توجد رؤية مشتركة وواضحة في الشركة بين القادة والمرؤوسين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
					11. هناك اعتقاد عام لدى المديرين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم.
					12. يضع المدبرون الأهداف بشكل جماعي ويعملون معا لتحقيقها.
					13. تستثمر الإدارة الطاقات والقدرات الكامنة لدى المديرين في الشركة في سبيل تحقيق أهدافها.
					14. توجد قناعات مشتركة في الشركة بين الرؤساء والمرؤوسين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
					15. يعتقد المدبرون أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					16. يمتلك المديرون في الشركة مهارات فنية تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية.
					17. يعطي المديرون رؤوسهم في الشركة فرصة عادلة لسماع شكواهم.
					18. تتم طريقة تنفيذ إجراءات العمل في الشركة بسرعة وسهولة.
					19. يمتلك المديرون في الشركة مهارات إنسانية تمكنهم من التعامل مع رؤوسهم بدرجة عالية من الكفاءة.
					20. يوجد في الشركة دليل حديث خاص بتبسيط إجراءات العمل.
					21. يعامل المديرون رؤوسهم بطريقة متساوية.
					22. يمتلك المديرون في الشركة مهارات فكرية تمكنهم من تحديد الأهداف ورسم السياسات.
					23. يتم الاعتماد كثيراً على ممارسة الرقابة الذاتية (رقابة الشخص على نفسه).
					24. تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطوير المستمرين للمديرين.
					25. تقوم الإدارة بتحديث مستمر للمعدات والأجهزة والأدوات المستعملة في الشركة.
					26. يحرص المديرون في الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين.
					27. تحرص الشركة على تقديم خدمات متميزة وفقاً للإمكانيات المادية المتاحة.
					28. يشعر المديرون بالتزام قوى تجاه بعضهم البعض.
					29. بيئة العمل تمكن المدير من استخدام جميع مهاراته الوظيفية.
					30. تحرص الإدارة على أهمية انسياب المعلومات من أجل تحسين أداء المديرين.

ثالثاً- يرجى وضع علامة (U) في المكان الذي تعتقد أنه مناسب لرأيك بالنسبة لقياس الأداء الوظيفي

في عملك من خلال متغيرات قياس الأداء الوظيفي التالية:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. عدم مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.
					2. قلة الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.
					3. نظام الاتصال الرأسي السائد في الشركة أدى إلى ضعف كفاءتي الإنتاجية.
					4. حصولي على الترقية في موعيدها شجعتني على أداء وظيفتي بكفاءة.
					5. شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل المزيد من الجهد في العمل.
					6. استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي.
					7. فتور العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى إنجازي لمهام وظيفتي.
					8. تكلفتي بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.
					9. تفهم إدارة الشركة لمشاعري واحتياجاتي شجعتني على تحسين أدائي الوظيفي.
					10. حرصي على تنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي في العمل.
					11. الحزم في القيادة أسهم في تحسين كفاءتي الإنتاجية.
					12. تشجيع إدارة الشركة لي دفعني لإنجاز العمل بكفاءة.
					13. ضعفي في التفاعل مع المرؤوسين أسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.
					14. تقديدي بالأنظمة واللوائح أعاق مبادراتي الشخصية لتحسين أدائي الوظيفي.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					15. ثناء وتقدير إدارة الشركة على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي.
					16. توفير الرعاية للمديرين في الشركة أسهم في تحفيزي لقيام بمهام عملي.
					17. تقبل إدارة الشركة لمقترحاتي وآرائني شجعتني على التجديد في أساليب العمل.
					18. ضعف تفويض السلطات أعاق تحسن أدائي الوظيفي.
					19. عدالة نظام الحوافر والمكافآت ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل.
					20. ضعف المنافسة بين المديرين أدى إلى انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.

ملحق (ج)



عينة من مخرجات برنامج SPSS

- يوضح هذا الجدول مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي:

Group Statistics

VAR000	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
63				
XYZW 1	249	3.0233	.53409	.03385
2	249	2.8293	.43337	.02746

- يوضح هذا الجدول مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لعناصر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Avragex	249	3.1389	.53567
Averagey	249	3.0748	.65847
Averagez	249	2.7882	.67037
Average	249	3.0915	.71671
Average	249	2.8293	.43337
Valid N (listwise)	249		

- يوضح هذا الجدول نتيجة اختبار (t) لمجموعتين لكل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي:

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
x-h	Equal variances assumed	9.455	.002	-7.090	496	.000	-.30957	.04366
	Equal variances not assumed			-7.090	475.275	.000	-.30957	.04366
h-y	Equal variances assumed	31.865	.000	-4.914	496	.000	-.24548	.04996
	Equal variances not assumed			-4.914	428.902	.000	-.24548	.04996
h-z	Equal variances assumed	36.656	.000	.814	496	.416	.04116	.05059
	Equal variances not assumed			.814	424.464	.416	.04116	.05059
h-w	Equal variances assumed	43.150	.000	-4.940	496	.000	-.26219	.05308
	Equal variances not assumed			-4.940	407.964	.000	-.26219	.05308

- يوضح هذا الجدول نتيجة اختبار (t) لمجموعة واحدة لمحور الأداء الوظيفي:

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
averageh	103.021	248	.000	2.82932	2.7752	2.8834

- يوضح هذا الجدول معامل الارتباط بيرسون في اختبار العلاقة الارتباطية بين كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي:

Correlations

		avragex	averagey	averagez	averagew	Average
avragex	Pearson Correlation	1	.605**	.516**	.569**	.260**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	249	249	249	249	249
averagey	Pearson Correlation	.605**	1	.648**	.530**	.166**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.009
	N	249	249	249	249	249
averagez	Pearson Correlation	.516**	.648**	1	.597**	.194**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.082
	N	249	249	249	249	249
averagew	Pearson Correlation	.569**	.530**	.597**	1	.251**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	249	249	249	249	249
averageh	Pearson Correlation	.260**	.166**	.194**	.251**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.082	.000	
	N	249	249	249	249	249

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- يوضح هذا الجدول معامل الارتباط بيرسون في اختبار العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي:

Correlations

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Pearson Correlation	1.000	.242**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	249	249
VAR00002	Pearson Correlation	.242**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	249	249

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- يوضح هذا الجدول نتيجة اختبار (t) لمجموعتين بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي:

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00001	Equal variances assumed	11.336	.001	4.661	496	.000	.2136	4.583E-02	.1236	.3037
	Equal variances not assumed			4.661	459.527	.000	.2136	4.583E-02	.1236	.3037

ملحق (د)

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

University of Benghazi
Faculty of Economics
Higher Studies
Department of Management



Organizational Culture and its Relation with Job Performance

" An empirical study on mid-management managers of public oil companies operating
within Benghazi city "

By:

Fawzi Saad Nagam Al-badri.

**Bachelor of Management- Faculty of Economics, University
of Benghazi - Spring 2009**

Supervisor:

Dr. Alsedeq Mansoor Bousnina.

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

Autumn 2013

Abstract

Organizational culture has received great deal of concern in organizational behavior domain. As such important topic is closely connected to individuals' conduct and extent of association with their organization, the problem lies in investigating the actual relationship between organizational culture and mid-management managers' behavior in Libyan oil companies that work in Benghazi district.

The study population is consisted of all managers of mid-managements of Libyan public companies of oil sector (271 managers). A comprehensive survey method was adopted, while the basic data was collected by means of questionnaire. There were 271 questionnaires distributed among the subjects of which 249 were usable for statistical analysis. Collected data, however, was analyzed by SPSS software. Percentages, arithmetical means, and standard deviations were employed as well as Pearson's coefficient correlation to measure the association between organizational culture elements and managers' behavior.

Results:

- 1- Mid-management directors of public oil companies that operate in Benghazi have unsatisfactory degree of organizational culture.
- 2- The element of culture is the most influential values followed by expectations and believes, respectively.
- 3- Mid-management managers' job was underperformed as the mean performance was only 2.8293, indicating a deficiency in their job performance. It also revealed that non-participation in decision-making process; corporate vertical communication system; unattained due promotion; tepidity human relations; assignment of several tasks; unfairness of incentive system, all hindrance required performance.
- 4- There was a Weak correlation between organizational elements except for traditions and job performance of managers in the organization under study as follows:

i- There was direct (Weak positive) relationship between value culture element and managers' performance. The higher was this element, the managers' performance increased.

ii- There was direct (Weak positive) relationship between believes culture element and managers' performance. The more this element was practiced, the higher was managers' performance.

iii- There was direct (Weak positive) relationship between expectations culture element and managers' performance. The higher this element was practice, the managers' performance increased.

Recommendations:

1- Due to the lack of sufficient awareness among managers to the concept of organizational culture ,Positive organizational culture should be given more concern by management and staff. Such interest may well contribute to development of performance level.

2- The appropriate organizational climate characterized by flexibility; dissemination of flexible organizational culture that allows more decentralization both help a lot in innovation.

3- Employees ought to participate in decision-making in order to uplift the degree of coordination, consultancy and inter-management integration. This could be achieved by fostering the principle of expressing opinions and accepting opposites; seek a decision from discussion that contributes to work relation developments. Making sure that constructive opinion, thought, suggestions of employees are well adopted to enhance work relations among chiefs and their subordinates.

4- The companies under study must pay more attention and care to mid-management managers through rewards, incentives and annual raises that fairly and objectively granted in order to accomplish their work and bring the staff's satisfaction off.

5- Management should be more interested in developing the employees' capability. And be concerned with human relations and their role in growing the employees' performance.