

أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت

د. علي مفتاح محمد / كلية الاقتصاد، جامعة سرت

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى الموظفين بجامعة سرت، فضلاً عن تحديد مستوى توافر الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي. لتحقيق ذلك طور الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات الاولية، وزعت على عينة عشوائية عددها (127) فرد، خضع منها (106) استبانة لتحليل البيانات. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الهادف إلي وصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة الى استخدام بعض الاساليب الاحصائية في اختيار فرضيات الدراسة. اظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك مستويات عالية لوجود جميع أنواع الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة، ثقافة النظم والادوار، ثقافة الانجاز، ثقافة التعاطف الانساني) بجامعة سرت، ووجود علاقة ارتباط قوية وأثر للثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الوظيفي. بينت النتائج أيضاً أن ثقافة التعاطف الانساني كانت في المرتبة الاولى في الممارسة، في حين أن ثقافة الانجاز تعد الأكثر أثراً في تحسين مستوى الاداء الوظيفي، كما اظهرت النتائج أيضاً أن مستوى الأداء لدى الموظفين كان مرتفع. وبناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة قدمت توصيات منها التأكيد على زيادة درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وتوعية الموظفين بها، لما لها من مساهمة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي، وذلك بالاهتمام المستمر بالعناصر التي تشكل الثقافة من خلال تحديد نقاط القوة لها والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها وتقويتها، على أن يكون هناك توافق وتشارك بين الموظفين والادارة بالجامعة حول القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية التي تحدد نمط العلاقات بين الافراد، والتي ستساهم في زيادة درجة الالتزام بأهداف الجامعة.

Abstract:

This study aims at identifying the effect of organizational culture on the level of performance of employees at the University of Sirte, as well as determining the level of availability of organizational culture and functional performance. To achieve this, the researcher developed a questionnaire as a preliminary data collection tool, distributed to a random sample of (127) individuals, 106 of which were included for the analysis. In this study, the researcher used the descriptive approach aimed at describing the phenomenon and analyzing the data related to the study variables. The results of this study showed that there are high levels of the existence of all types of organizational culture (culture of power, culture of systems and roles, culture of achievement, culture of human sympathy) at the University of Sirte, and the existence of a strong correlation and the impact of organizational culture in improving performance. The results also showed that the culture of human empathy was first in practice, while the culture of achievement was the most influential in improving the level of job performance. The results also showed that the level of performance of employees was high. Based on the findings of the study, recommendations were made to emphasize the increasing attention to organizational culture and to raise awareness among employees about their contribution to the improvement of the level of job performance through the continuous attention to the elements that constitute culture by identifying and strengthening their strengths. There should be consensus and partnership between the staff and management of the university on values, to unify the organizational culture that determines the pattern of interpersonal relations, which will contribute to increasing the degree of commitment in order to achieve the objectives of the university.

المقدمة :

تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام من المعايير المشتركة التي يتمسك بها أعضاء المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وإن هذا النظام من المعايير المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية لقيم المنظمة والتي تصبح أساساً للشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء حول المنظمة، وكيف تتم الأشياء وأسلوب ممارسة السلوك. وتعد الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة والتي تشمل طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات (حواد، 2000). وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً موجوداً جنباً إلى جنب مع المكونات الأخرى للتنظيم الإداري، فإن من اللازم إدارتها بشكل يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (القيوتي، 2009).

إن الثقافة التنظيمية تهتم بأسلوب إدراك العاملين لخصائص ثقافة المنظمة، وليس فيما إذا كان العاملون يرغبون أو لا يرغبون بها، والقول بأن الثقافة التنظيمية تتميز بخصائص مشتركة، لا يعني بالضرورة أنه لا يمكن أن تكون هناك ثقافات فرعية داخل أي ثقافة، حيث أن أغلب المنظمات الكبيرة لديها ثقافة عامة ولديها بالإضافة إلى ذلك العديد من الثقافات الفرعية. إن الثقافة العامة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء بالمنظمة، وأما هي التي تمنح المنظمة شخصيتها المتميزة عن المنظمات الأخرى. في حين أن الثقافة الفرعية تتضمن القيم الجوهرية للثقافة العامة مضافاً إليها قيماً مميزة بأعضاء قسم أو وحدة إدارية، إذا لم تمتلك المنظمة ثقافة عامة وأن ثقافتها تتكون فقط عن العديد من الثقافات الفرعية، فإن ذلك سوف يؤدي للتقليل من قيمة الثقافة التنظيمية وسوف لن يكون هناك تفسير موحد للسلوك المقبول والسلوك غير مقبول، نتيجة لعدم وجود المعايير المشتركة لمظهر الثقافة التي تعد الوسيلة لإرشاد وتشكيل السلوك.

أصبح من الشائع التمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، فالثقافة القوية أكثر تأثيراً على سلوك وأداء العاملين، وأكثر تماسكاً بالقيم الجوهرية التي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، فكلما ازداد قبول الأعضاء بالقيم الجوهرية وازداد تمسكهم بهذه القيم، كلما كانت الثقافة أقوى وبذلك سيكون لها تأثيراً أكبر على سلوك أعضائها بسبب الدرجة العالية من المشاركة والشدة مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك، ويؤدي هذا إلى زيادة التماسك والاداء والولاء والالتزام التنظيمي، وبالتالي يؤدي إلى تقليل ميل العاملين لترك المنظمة.

مشكلة الدراسة :

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وعنصر أساسي موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من أفراد وأهداف وتكنولوجيا وهياكل تنظيمية، وبناء على ذلك فإنه من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يُحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، إضافة إلى أنها توضح طريقة أداء الأعمال والمعايير التي يتم من خلالها ربط الموظفين بالمنظمة، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان، ومع تزايد المشكلات التنظيمية ظهرت الحاجة إلى تفسير تلك المشكلات لكي يتم تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، لذا جاءت نظرية الثقافة التنظيمية على أنها أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تُساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمات وخاصة فيما يتعلق بتوجيه سلوك العاملين، وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي. بناءً على ما ذكر من

أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير على المتغيرات التنظيمية، ونظراً لعدم وجود دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية في الهيئات الحكومية ومنها جامعة سرت على حد علم الباحث، وبناءً على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث اتضح أنه هناك تدني في مستوى الاداء لدى الموظفين بسبب عدم وجود ثقافة مخطط لها وهادفة، وبالتالي من الأهمية بحث مثل هذا التأثير على الأداء الوظيفي، الذي يعد أحد المتغيرات المهمة في بقاء المنظمة واستمرارها. فعلى ضوءه اجريت دراسة الثقافة التنظيمية وفقاً لأنواعها التي صنفها كل من "جون كوتر" وزميله، وقياس أثرها على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين بجامعة سرت. ومن خلال ذلك فإن مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الرئيسي التالي :-

- ما أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي وما طبيعة العلاقة بينها ؟
- يتفرع من السؤال الرئيسي السابق عدد من الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عليها وهي :
- ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة.
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالجامعة.
- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بالجامعة.
- ما أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي للموظفين بالجامعة.

أهداف الدراسة :

ان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة يتركز على قياس أثر الثقافة التنظيمية ودرجة تأثير أنواعها في الاداء الوظيفي للموظفين بالجامعة، وكذلك التعرف على الثقافة السائدة، وعلى مستوى الاداء الوظيفي باستخدام أداة قياس للإجابة على الأسئلة السابقة وتحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على الثقافة السائدة بالجامعة.
- التعرف على مستوى الاداء الوظيفي لدى الموظفين بالجامعة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بالجامعة.
- تحديد أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى الموظفين بالجامعة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في إدارة الجامعة على الاستفادة من نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة :

إن أهمية الدراسة تبرز من أهمية الموضوع التي تناولته باعتبار الثقافة التنظيمية تُشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة للفرد، كما إنها لم تزل اهتماماً كافياً من قبل الباحثين في مجال الإدارة فالبحوث محدودة في دراسة هذه المتغيرات، وخاصة مجتمع هذه الدراسة، لذا تسعى الدراسة أن تقدم الفائدة والمعرفة بنوع الثقافة التنظيمية التي لها الأثر على مستوى كفاءة أداء

الموظفين والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، كما تتمثل أهميتها أيضاً في إمكانية استفادة إدارة الجامعة من نتائج هذه الدراسة التي تسعى إلى فهم الثقافة السائدة وعلاقتها واثراً على أداء الموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة لإدارة التطوير والتغيير.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

■ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية وأنواعها (ثقافة القوة، ثقافة النظم والادوار، ثقافة الانجاز، وثقافة التعاطف الانساني) في تحسين الاداء الوظيفي.
ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة القوة في تحسين الاداء الوظيفي.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة النظم في تحسين الاداء الوظيفي.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة الانجاز في تحسين الاداء الوظيفي.
- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة التعاطف في تحسين الاداء الوظيفي.

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة على النحو التالي:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة أثر الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة، ثقافة النظم والادوار، ثقافة الانجاز، وثقافة التعاطف الإنساني) علي الاداء الوظيفي.

الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على الكليات الواقعة بمقر الجامعة الرئيسي بسرت .

الحدود الزمنية: تقتصر على الفترة الزمنية (من شهر ديسمبر 2018 إلى منتصف فبراير 2018).

الحدود البشرية: الموظفين التابعين لجامعة سرت والذين لا تقل فترة عملهم عن سنة.

التعريفات الاجرائية :

الثقافة التنظيمية: هي الطريقة أو النمط الذي يقوم به الافراد لإنجاز اعمالهم، بمعنى اخر هي القيم والافكار السائدة في الجامعة والتي تقود سلوك الافراد في انجاز اعمالهم.

الثقافة السائدة: المقصود بها القيم التي يشترك فيها العدد الأكبر من الأفراد بالجامعة.

ثقافة القوة: هي الثقافة التي يتم العمل في ظلها في إطار قرارات شخص قوي متسلط، وتكون السلطة فيها مركزية وأن هذه القرارات ليست قواعد ولوائح ثابتة.

ثقافة النظم والادوار: هي الثقافة التي تغرس قيم احترام وطاعة أصحاب أدوار أو مراكز إدارية محددة في الهيكل التنظيمي، حيث يشكل الخبراء والمختصون مصادر للقوة الشرعية، فيطاع صاحب الدور لدوره وليس لشخصه أو اسمه (الطراونة وآخرون، 2012).

ثقافة التعاطف الانساني: هي الثقافة التي تعطي أهمية كبيرة لقيم الخير، وتركز على العلاقات الاجتماعية الطيبة وأجواء العمل الودية، ويسود جو التعاون والاتصالات المفتوحة، والعدالة والعمل الجماعي وتقاسم الجميع لجزء كبير من الحياة التنظيمية.

ثقافة الانجاز: هي ثقافة موجهة بدلالة النتائج إذ تتطلب القيم التنافسية، المبادرة الفردية، وامتلاك الإرادة للعمل طويلاً وبمشاركة لإنجاز النتائج (الخفاجي، 2009).

الأداء الوظيفي: هي النتائج التي يحققها الموظفون بالجامعة من خلال قيامهم بتنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم وفق مسؤولياتهم.

الاطار النظري والدراسات السابقة :

أولاً: الاطار النظري

1- الثقافة التنظيمية :

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية ببعده الحقيقي في بداية الثمانيات من القرن الحالي، حيث اهتم كثير من الباحثين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الادارية. فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنوها في تعاملاتهم، فهي ذات تأثير على أداء الافراد والاداء الكلي للمنظمة، إذ أن تماسك الثقافة في المنظمة أثبتت بأنها المحدد الرئيسي للنجاح. فالثقافة التنظيمية أيضاً تعني القيم السائدة في المنظمة من اتجاهات، ومعتقدات، وتفاعلات وتقاليد، وانطباعات ومشاعر. فقد عرف ماهر الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم من أن هذه الامور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل" (ماهر، 2005، ص 435).

أهمية الثقافة التنظيمية :

إن الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الافراد في كل المستويات، فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة الشديدة. كما أنها تقوم بدور هام في بقاء واستمرار ونجاح المنظمات من خلال الوظائف التالية (العبادلة، 2003):

1- الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة.

2- تعد الثقافة التنظيمية سبب من أسباب نجاح التحول والتطوير، فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود الافراد بالهوية التنظيمية والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.

3- تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل المنظمة.

4- تساهم في تماسك التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة مثل القيم، المعتقدات، والأعراف بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي.

أنواع الثقافة التنظيمية :

إن أول من قاما بدراسة أثر الثقافة التنظيمية علي الاداء (جون كوتر وزميله)، وأخما صنفاهما إلي أربعة ثقافات هي (الحواري، 2002):

- 1- ثقافة القوة ويركز هذا النوع من الثقافة علي الحسم والارادة.
- 2- ثقافة النظم والادوار والتي تركز علي النظام، الاستقرار، والرقابة.
- 3- ثقافة التعاطف الانساني وتركز هذه الثقافة علي التعاطف، والعلاقات.
- 4- ثقافة الانجاز ويركز هذا النوع من الثقافة علي النجاح، النمو، والتميز.

يشير بعض علماء الادارة إلي تصنيف الثقافة من حيث قوتها إلي نوعين هما (أوبكر، 2005).

- 1- الثقافة القوية: وتعد ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الاساسية قوية، وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفرادها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.
- 2- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالقبول الواسع منهم، هذا ما يؤدي إلي افتقار التمسك المشترك بالقيم والعادات والمعتقدات، وبالتالي سيجد العاملين صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها.

الوظائف الاساسية للثقافة التنظيمية :

تقوم المنظمة بالوظائف الأساسية التالية (جرينبرج، وبراون، 2004):

- 1- تزويد المنظمة والموظفين فيها بالإحساس بالهوية.
- 2- تقوية الالتزام برسالة المنظمة.
- 3- دعم وتوضيح معايير السلوك.

أثر الثقافة التنظيمية علي المنظمة :

يري (جرينبرج وبارون) أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيراً على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، فقد تكون بعض آثارها جلية وواضحة، بينما تكون بعض الآثار خفية غير واضحة، كما أن الثقافة التنظيمية تمارس ضغوطاً على العاملين ليتوافقوا معها، بحيث يكون تفكيرهم وطريقة العمل التي يعملوا بها تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة، كذلك اجريت العديد من الدراسات في تأثير الثقافة على إجراءات العمل، فكثيراً منها ركزت على محاولة اكتشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، فقد بينت بعض من هذه الدراسات بأنه لكي يكون للثقافة تأثير على أداء المنظمة فلا بد أن تكون هذه الثقافة قوية (عكاشة، 2008). كما أشار حريم إلي

أن هناك أيضا بعض الدراسات التي اهتمت بدراسة تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها والتي بينت نتائجها بأنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية (حريم، 2004). كما أشار (waterman and peter) في الدراسة التي أجروها حول خصائص المنظمات متميزة الأداء، أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد أظهرت الدراسة أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ويرى الكاتب (jay barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، شريطة أن تكون لهذه الثقافة قيمة تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل (جلولي، 2003). كما يؤكد (حريم، 2004) على أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الافراد داخل التنظيم، وتحدد ما هو المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الافراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية، والرقابة التي تحققها المنظمة هي رقابة علي العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الادارة بوضع الانظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الافراد.

1- الاداء الوظيفي:

يشير الاداء إلى أنه هو نتاج سلوك، وأن هذا السلوك هو النشاط الذي يقوم به الافراد داخل المنظمة. فقد عرف (حسن، 2000، ص 215، 216) الأداء بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"، وكذلك بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرات وإدراك الدور(المهام)".

عناصر الاداء الوظيفي :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها (عكاشة، 2008) :

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الموظف عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4- المثابرة والثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين

محددات الأداء الوظيفي :

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (عكاشة، 2008):

- 1- الجهد: يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات: فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

3- إدراك الدور (المهام) يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده والعمل من خلاله بالأنشطة والسلوك الذي يعتقد بأهميتها في أداء مهامه.

معلومات الأداء :

يوجد العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء الموظف والتي تؤثر فيه ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات، السياسات المحددة إلا أن هذه العوامل (الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء الموظف وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية الموظف، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية (عبدالله، 1996)، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه. فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة، توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين، وتوفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد (حسن، 2000).

ثانيا: الدراسات السابقة :

يوجد العديد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهو أثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموظفين، فمنها من درس أثرها على الأداء، والبعض على الانتماء والولاء، وأخرى درست تأثيرها على الالتزام والانضباط التنظيمي، ومن هذه الدراسات: دراسة (عكاشة، 2008) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية". استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كان الهدف منها معرفة أثر الثقافة على الاداء في شركة الاتصالات الفلسطينية، فتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموظفين بالشركة، بالإضافة الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية كالسياسات، المعايير، الإجراءات، الأنماط، والمقاييس وبين مستوى الأداء للموظفين. دراسة (الدويلة، 2007) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية، هدفت الى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية السائدة بالشركات الصناعية بالكويت على أداء الموظفين، بالإضافة الى وجود تأثير لعناصر الثقافة التنظيمية كالقوة، الدور، والمهمة على أدائهم .

دراسة (عبد الإله، 2006) بعنوان واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي. هدفت الى معرفة واقع الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي، والعلاقة بينهما، وتوصلت هذه الدراسة الى أن ثقافة النظم والأدوار هي الثقافة السائدة في جامعتي الأزهر والأقصى، وأن ثقافة الإنجاز هي الثقافة السائدة في الجامعة الإسلامية في غزة

دراسة (الهيقي، 2005) بعنوان القيم الثقافية الفردية والقيم الثقافية التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين في مدينة الحسين الصناعية بالمملكة الأردنية، وهدفت أثر القيم الفردية والتنظيمية على أداء الموظفين في مجتمع الدراسة، وخلصت نتائج الدراسة الى وجود تأثير للقيم الفردية والتنظيمية على مستوى أداء الموظفين، كما بينت وجود تفاوت في التأثير وفقاً لجنسية العامل.

دراسة (ملحم، 2003) هدفت الدراسة الى معرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتفاع في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية، وأن مستوى الثقافة في المدارس الخاصة كان أعلى من المدارس الحكومية في جميع مجالات الثقافة التنظيمية السائدة، كما اوضحت الدراسة أن ذلك الارتفاع في مستوى الثقافة يعزى إلى عامل المؤهل العلمي.

دراسة (المبسط، 1999) هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة وفقاً لآراء موظفي الخدمة المدنية بالمملكة الأردنية، وأثر المتغيرات الديمغرافية على تكوين ثقافة المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوى للثقافة التنظيمية بأسلوب الإدارة السائد وبيئة العمل والعلاقات الإنسانية، بالإضافة الى وجود فروق ذات دلالة لإدراك الأفراد للعوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية تعزى لكل من العمر والمؤهل وسنوات الخبرة والوظيفة.

التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، توصل الباحث من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الاداء الوظيفي.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.
- تختلف مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل وتتفق مع دراسة (عبد الإله، 2006).
- تتفق مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع ماعدا دراسة (عبد الإله 2006، ملحم 2003، والمبسط 1999).

الطريقة والاجراءات:

منهجية الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الهادف إلى وصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بتغيرات الدراسة، كما تم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات، بالإضافة إلى المصادر الأولية من خلال الاستبيان الذي طور لهذا الغرض لجمع البيانات، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين لا تقل مدة عملهم عن سنة في جميع الأقسام والمكاتب الإدارية بالكليات في جامعة سرت والذين يبلغ عددهم (192) موظفاً أثناء إجراء الدراسة . لقد تم تحديد عينة البحث والبالغ عددهم (127) عنصراً، باستخدام أسلوب العينة العشوائية، والتي تم تحديدها بناءً على الجدول الذي قدمه كل من (Krejcie & Morgan، 1970) اعتماداً على حجم المجتمع وهامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار وآخرون، 2013). تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، أسترجم منها (115)، وعند فحصها اتضح وجود (9) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال بياناتها، تم استبعادها وبذلك أصبح عدد الاستبانة التي تم استخدامها في تحليل البيانات (106) استبانة.

مصادر وأداة جمع البيانات :

1- المصادر الأولية: استخدم الباحث استبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة التي تتعلق بقياس الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع الذي يقيس مستوى الأداء الوظيفي، ولقد تم تحديد الأوزان لإجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت التالي :

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

إن أداة القياس المستخدمة في الدراسة قسمت إلى ثلاثة أجزاء على النحو التالي :

أ- **معلومات عامة:** تتضمن معلومات شخصية عن المستهدفين بالدراسة تتعلق (بالجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

ب- **الثقافة التنظيمية:** تتضمن أربع أنواع من الثقافة هي (ثقافة القوة، ثقافة النظم والادوار، ثقافة الانجاز، وثقافة التعاطف الإنساني) لقياس الثقافة التنظيمية، حيث يحتوي كل نوع من أنواع الثقافة على (خمسة عبارات) .

ت- **الأداء الوظيفي:** يتضمن المقياس (عشرة) عبارات لقياس مستوى الأداء الوظيفي.

2- **المصادر الثانوية:** جمعت المعلومات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تمثلت في المراجع والكتب ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة.

صدق وثبات أداة الدراسة :

أولاً: صدق أداة القياس: قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1-الصدق الظاهري: عرضت الاستبانة على (4) محكمين مختصين في المجال، وتم اجراء التعديلات وتصميمها بصورتها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم بما يحقق الصدق الظاهري.

2-صدق المقياس (الاتساق الداخلي): صدق الاتساق الداخلي والمقصود به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه العبارة، فقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير نفسه، والموضحة في الجدول (1).

جدول رقم (1) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الانجاز والدرجة الكلية لها			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات ثقافة العلاقات والدرجة الكلية لها			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات ثقافة النظم والدرجة الكلية له			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات ثقافة القوة والدرجة الكلية لها		
Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت
.000	.725**	1	.000	.858**	1	.000	.228**	1	.000	.683**	1
.000	.765**	2	.000	.806**	2	.000	.731**	2	.000	.532**	2
.000	.615**	3	.000	.853**	3	.000	.716**	3	.000	.566**	3
.000	.686**	4	.000	.655**	4	.000	.576**	4	.000	.696**	4
.000	.722**	5	.000	.819**	5	.000	.713**	5	.000	.560**	5
معامل الارتباط كل متغير بالدرجة الكلية للاستبيان						الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاداء والدرجة الكلية له					
Sig.	معامل الارتباط	المتغيرات	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت
.000	.529**	ثقافة القوة	.000	.551**	6	.000	.663**	1	.000	.746**	2
.000	.748**	ثقافة النظم والادوار	.000	.543**	7	.000	.683**	3	.000	.664**	4
.000	.831**	ثقافة العلاقات الانسانية	.000	.469**	9	.000	.558**	5	.000	.803**	
.000	.851**	ثقافة الانجاز	.000	.462**	10						
.000	.803**	الاداء									

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

يوضح جدول (1) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات كل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة احصائية، وبذلك يعتبر جميع المتغيرات صادقة لما وضعت لقياسه.

3-الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة، والمبينة في الجدول (1) أن جميع معاملات الارتباط في جميع متغيرات الاستبانة دالة إحصائياً، وبذلك يعتبر جميع متغيرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة القياس :

جدول (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الثبات	عدد العبارات	المتغيرات
0.840	20	القيمة الكلية للثقافة
0.786	10	الاداء الوظيفي
0.889	30	القيمة الكلية للاستبيان

يقصد بثبات أداة القياس أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. لقد تحقق من ثبات أداة القياس من خلال اختبار (الفا كرونباخ) وتعتبر النسبة الموضحة بالجدول عالية ومقبولة لأغراض الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية :

استخدم الباحث نظام (SPSS.V20) لاستخراج النتائج الإحصائية لتحليل البيانات وهي :

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: لتحديد صدق الأداة، وطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء.
- معامل الثبات (الفا كرونباخ): لتحديد معامل ثبات المقياس .
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوي أبعاد الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي وفق اجابات أفراد العينة.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضيات الفرعية.
- اختبار الانحدار المتعدد: لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها علي الاداء الوظيفي، وتحديد أي المتغيرات المستقلة لها الاثر الاكبر في تحسين الاداء الوظيفي.

عرض البيانات :

اولاً: وصف خصائص الدراسة

يوضح الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة بحسب بعض الخصائص الديمغرافية:

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	45	42.5%	المؤهل العلمي	ثانوية عامة	7	6.6%
	أنثى	61	57.5%		دبلوم متوسط	15	14.2%

العمر	30 سنة فأقل	48	45.3%
من 31 - 40 سنة <td>55 <td>51.9% <td></td> </td></td>	55 <td>51.9% <td></td> </td>	51.9% <td></td>	
من 41 - 50 سنة <td>3 <td>2.8% <td></td> </td></td>	3 <td>2.8% <td></td> </td>	2.8% <td></td>	
سنوات فأقل 3 <td>15 <td>14.2% <td></td> </td></td>	15 <td>14.2% <td></td> </td>	14.2% <td></td>	
من 4 الي 7 سنوات <td>44 <td>41.5% <td></td> </td></td>	44 <td>41.5% <td></td> </td>	41.5% <td></td>	
سنوات فأكثر 7 <td>47 <td>44.3% <td></td> </td></td>	47 <td>44.3% <td></td> </td>	44.3% <td></td>	

سنوات الخبرة	دبلوم عالي	9	8.5 %
مؤهل جامعي <td>68</td> <td>64.2%</td> <td></td>	68	64.2%	
ماجستير <td>5</td> <td>4.7 %</td> <td></td>	5	4.7 %	
أخري <td>2</td> <td>1.9%</td> <td></td>	2	1.9%	

الجنس: بلغت نسبة الذكور (42.5%) من أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الاناث (57.5%).

العمر: تبين أن أفراد العينة لا تتجاوز أعمارهم (40) عام، وبنسبة قدرها (97.2%).

الخبرة: يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن معظم افراد العينة يملكون خبرة في مجال عملهم، فكانت نسبة (85.8%) لمن خبرتهم (لا تقل عن 4 سنوات)، أما النسبة الاقل كانت (14.2%) لمن خبرتهم (3 سنوات فأقل).

المؤهل العلمي: يلاحظ أن النسبة الكبرى من العينة يحملون مؤهلات جامعية، حيث بلغ (64.2%) مما يدل علي أن ادارة الجامعة تتبنى تعيين ذوي المؤهلات العلمية.

ثانياً: تحليل البيانات

أولاً: تحليل مستوى متغيرات الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي:

للتعرف علي مستوى متغيرات الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي، تم الاعتماد علي المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة، ليكون مؤشراً علي ذلك، وتم تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة المبينة في الجدول رقم (4)، بناءً علي المعادلة التالية:

طول الفئة = $\frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$

عدد المستويات

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5}$$

5

جدول رقم (4) مستويات درجة الممارسة لا غماط القيادة والرضا الوظيفي

درجة الممارسة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
المستويات	1 - أقل من 1.80	2.60 - أقل من 2.60	3.40 - أقل من 3.40	3.40 - أقل من 4.20	4.20 - أقل من 5

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والاهمية لعبارات ثقافة القوة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الاهمية
1	اتخاذ القرارات في الكلية تتم من خلال الإدارة العليا (تتخذ القرار وتأمّر بتنفيذه).	3.77	1.18	مرتفعة	1
2	الشخص الذي يوجه وينصح الموظفين في الكلية هو الذي يتمتع بشخصية قوية ونفوذ	3.66	1.15	مرتفعة	2
3	يتم حل النزاعات والصراعات داخل الكلية من خلال فرض الحلول من قبل الرؤساء	3.65	1.16	مرتفعة	3

4	يتم قيادة وتوجيه الموظفين من خلال رؤسائهم باستخدام الثواب والعقاب	3.24	1.27	متوسطة	5
5	تتم إسناد الوظائف والمهام لموظفي الكلية بناء على رغبة المسنولين	3.55	1.17	مرتفعة	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.57	.725	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (5) بأن نتائج التحليل الاحصائي الوصفي فيما يتعلق بثقافة القوة جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد كان المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (3.57)، وانحراف معياري قدره (.725)، بالإضافة إلى أن جميع العبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، باستثناء الفقرة رقم (4) فقد جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.24)، وانحراف معياري (1.27) والتي أظهرت أن قيادة وتوجيه الموظفين يتم من خلال رؤسائهم باستخدام الثواب والعقاب، بينما جاءت الفقرة رقم (1) بأعلى درجة موافقة من قبل الموظفين علي أن اتخاذ القرارات تتم من خلال الادارة العليا، وما علي الموظفين الا تنفيذها. يفسر الباحث بأن هذه النتائج تعكس أن القيادات الادارية بالجامعة تحتفظ بجميع السلطات في اتخاذ القرارات وفرض حل النزاعات من طرفهم من خلال الثواب والعقاب فيما يتعلق بأداء المهام والواجبات وتحقيق الاداء، بالإضافة الي أن اسناد الوظائف والمهام للموظفين يتم بناءً علي رغبات مسئولهم وليس علي اساس الكفاءة في العمل.

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والاهمية لعبارات ثقافة النظم والادوار

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الاهمية
1	يسير الموظفين على القواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل	3.23	1.17	متوسطة	5
2	يؤدي الموظفين المهام والواجبات الوظيفية طبقاً لإجراءات وأنظمة السلامة العامة المعتمدة.	3.69	1.06	مرتفعة	4
3	عملية اتخاذ القرارات في الكلية تتم حسب اللوائح والأنظمة المعمول بها في الكلية	3.96	.994	مرتفعة	2
4	الالتزام بساعات الدوام الرسمي في الوقت المحدد	3.88	.949	مرتفعة	3
5	أولويات الموظفين في الكلية الالتزام بأداء واجباتهم ومسئولياتهم حسب اللوائح والأنظمة	4.05	.848	مرتفعة	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.76	.581	مرتفعة	

يبين الجدول رقم (6) نتائج ثقافة النظم والادوار فقد جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (3.76)، وانحراف معياري قدره (.581)، بالإضافة إلى أن جميع العبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، باستثناء الفقرة رقم (1) فقد جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.23)، وانحراف معياري (1.17) والتي بينت درجة موافقة الموظفين علي أنهم يسبوا علي القواعد والاجراءات حتي وإن تعارضت مع متطلبات العمل. بينما جاءت الفقرة رقم (5) بأعلى درجة موافقة من الموظفين علي أن أولياتهم الالتزام بأداء واجباتهم ومسئولياتهم حسب اللوائح والأنظمة، ويفسر ذلك بأن الالتزام بالنظم والقواعد والاجراءات تعد من اولويات الموظفين عند إنجاز اعمالهم.

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والاهمية لعبارات ثقافة العلاقات الانسانية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1	تسود العلاقات الطيبة بين العاملين.	4.12	1.04	مرتفعة	3
2	يتكاتف الموظفون مع بعضهم عند الأزمات.	4.16	.916	مرتفعة	2
3	يتسامح الموظفون مع بعضهم البعض عندما تحدث بينهم الأخطاء	4.17	.909	مرتفعة	1
4	يسأل الموظفون عن زميلهم عند تغيبه عن العمل	4.17	.878	مرتفعة	1
5	تنظر الكلية لموظفيها على أنهم أفراد أسرة واحدة أو أصدقاء يحبون أن يكونوا مع بعضهم البعض ويراعون بعضهم البعض	3.91	1.21	مرتفعة	4
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.10	.796	مرتفعة	

يظهر الجدول رقم (7) نتائج ثقافة العلاقات الانسانية فقد جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (4.10)، وانحراف معياري قدره (0.796)، بالإضافة إلي أن جميع العبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، فقد وردت الفقرة رقم (3،4) بأعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره (4.17)، وانحراف معياري (0.909 - 0.878). علي التوالي، والتي نصت هذه الفقرات علي أن الموظفين يتسامحوا مع بعضهم البعض عندما تحدث بينهم الأخطاء، و أنهم يسألوا عن زملائهم عند تغييبهم عن العمل، في حين جاءت الفقرة رقم (5) أقل درجة موافقة علي عبارات ثقافة العلاقات الانسانية علي أن إدارة الكليات بالجامعة تنظر لموظفيها على أنهم أفراد أسرة واحدة أو أصدقاء يحبون أن يكونوا مع بعضهم البعض ويراعون بعضهم البعض.

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والأهمية لعبارات ثقافة الانجاز

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1	يسعي الموظفون إلي انجاز اعمالهم ولا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل.	3.80	.940	مرتفعة	4
2	تنجز الأعمال بالكلية في الوقت المناسب	3.94	.881	مرتفعة	3
3	يساعد الموظفون زملائهم عند تأخرهم في إنجاز أعمالهم	4.16	.841	مرتفعة	1
4	يتم قيادة وتوجيه الموظفين من خلال التزامهم الذاتي (الشخصي) لإنجاز أهداف الكلية	3.96	.945	مرتفعة	2
5	يتم مكافأة الموظفين بالكلية من خلال انجاز الاعمال التي تساهم في تحقيق اهداف الكلية	3.50	1.40	مرتفعة	5
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.87	.706	مرتفعة	

يظهر الجدول رقم (8) نتائج ثقافة الانجاز فقد جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (3.87)، وانحراف معياري قدره (0.706)، بالإضافة إلي أن جميع العبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، فقد وردت الفقرة رقم

(3) بأعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره (4.16)، وبانحراف معياري (0.841). والتي نصت هذه الفقرة علي أن الموظفين يساعدون زملائهم عند تأخرهم في إنجاز أعمالهم، في حين جاءت الفقرة رقم (5) بأقل درجة موافقة بأن الموظفين يتم مكافأتهم من خلال إنجاز الاعمال التي تساهم في تحقيق الأهداف.

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والاهمية لعبارات الاداء الوظيفي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1	تساهم اساليب الثواب والعقاب في تحسين أداء الاعمال	3.22	1.26	متوسطة	10
2	تساهم قوة ونفوذ المدير بالكلية في تحسين أداء الاعمال	3.46	1.25	مرتفعة	9
3	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الكلية على أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية.	3.64	1.08	مرتفعة	8
4	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة بالكلية في تطوير الأداء الوظيفي.	3.72	1.07	مرتفعة	7
5	يساعد الزملاء بعضهم البعض حين تأخرهم عن اداء أعمالهم	4.07	.824	مرتفعة	3
6	تؤدي المشاركة مع فرق العمل إلي تحسين الأداء	4.17	.700	مرتفعة	1
7	يقوم الموظفين بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	4.13	.731	مرتفعة	2
8	يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.	3.99	.899	مرتفعة	4
9	تؤثر القيم السائدة في الكلية على جودة الأداء الوظيفي	3.87	.847	مرتفعة	5
10	تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى الموظفين في الكلية في تحسين الأداء	3.84	.923	مرتفعة	6
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.81	.572	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (9) بأن نتائج التحليل فيما يتعلق بالأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، فقد كان المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (3.81)، وبانحراف معياري قدره (0.572)، بالإضافة إلي أن جميع العبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، باستثناء الفقرة رقم (1) فقد جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.22)، وبانحراف معياري (1.26) والتي أظهرت أن اساليب الثواب والعقاب تساهم في تحسين أداء الاعمال، بينما جاءت الفقرة رقم (6) بأعلى درجة موافقة من قبل الموظفين علي أن المشاركة مع فرق العمل تؤدي إلي تحسين الأداء .

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

اسم المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفقرة وفق المتوسط الحسابي
ثقافة القوة	3.57	.725	مرتفع

مرتفع	.581	3.76	ثقافة النظم والادوار
مرتفع	.706	3.87	ثقافة الانجاز
مرتفع	.796	4.10	ثقافة التعاطف الإنساني
مرتفع	.527	3.83	الثقافة التنظيمية
مرتفع	.572	3.81	الاداء الوظيفي

الاجابة عن التساؤل الاول: ما نوع الثقافة السائدة بالجامعة، يبين الجدول (10)، أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقافة وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة جاءت مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الكلي للثقافة التنظيمية (3.83)، في حين تحصل بعد ثقافة التعاطف الانساني علي المرتبة الاولى في درجة الممارسة بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، ويليهما ثقافة الانجاز فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.87)، كما جاءت في المرتبة التي تليها ثقافة النظم والادوار بمتوسط حسابي (3.76)، في حين جاء في المرتبة الاخيرة بعد ثقافة القوة بمتوسط حسابي بلغ (3.57).

الاجابة على التساؤل الثاني: ما مستوى الاداء الوظيفي لدى الموظفين بالجامعة. يتضح من الجدول (10) أن مستوى الاداء الوظيفي مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.81) وبانحراف معياري (0.572).

الجدول رقم (11) مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون للثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي							
المتغيرات	الاداء الوظيفي	ثقافة القوة	ثقافة النظم	ثقافة الانجاز	ثقافة التعاطف	ثقافة التنظيمية	الاداء الوظيفي
Sig. (1-tailed)		.002	.000	.000	.000	.000	.000
N		106	106	106	106	106	106

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

الاجابة على التساؤل الثالث: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين ابعاد الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي بالجامعة. من خلال مصفوفة ارتباط بيرسون يتضح وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين ثقافة الانجاز ، ثقافة التعاطف الإنساني، والاداء الوظيفي حيث بلغت (659 ، 621). على التوالي، في حين يوجد علاقة ارتباط متوسط القوة بين ثقافة النظم والادوار والاداء الوظيفي، فقد بلغ الارتباط بينهما (530)، بينما كان الارتباط ضعيف بين ثقافة القوة والاداء الوظيفي حيث بلغ (276).

اختبار الفرضيات :

لاختبار الفرضيات استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد المبين في الجدول رقم (12).

الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لأثر أنواع الثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي

نتيجة الفرضية	المحسوبة T			R	R2	المحسوبة F		نتائج اختبار الفرضيات
	Beta	قيمة t	Sig. t			قيمة F	Sig. F	
قبول	.696			.696a	.485	97.76	.000 ^b	الفرضية الرئيسية
قبول	.276	2.928	.004	.276 ^a	.076			الفرضية الفرعية الاولى

قبول	.530	6.366	.000	.530 ^a	.280	الفرضية الفرعية الثانية
قبول	.621	8.070	.000	.621 ^a	.385	الفرضية الفرعية الثالثة
قبول	.659	8.940	.000	.659 ^a	.435	الفرضية الفرعية الرابعة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية :

للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها على الاداء الوظيفي.

يتضح من الجدول رقم (12)، أن هناك علاقة ارتباط قوية وتأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة، على الاداء الوظيفي، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية بينهما (696a)، وأن معامل التحديد بلغ (485). أي أن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) تقسم ما نسبته (48.5%) من التباين في المتغير التابع (الاداء الوظيفي)، وقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا 696)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الثقافة التنظيمية يؤدي إلى الزيادة في الاداء الوظيفي بقيمة (696)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة F البالغة (97.76) عند مستوى معنوية (0.000^b). ويستدل من هذه النتيجة أن الثقافة التنظيمية لها دور مهم على الاداء الوظيفي بجامعة سرت، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (القوة، النظم، الانجاز، والتعاطف الانساني) في تحسين الاداء الوظيفي جامعة سرت.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

للتعرف على تأثير أنماط القيادة الادارية على أساس بعد منفرد، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة القوة في تحسين الاداء الوظيفي.

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (12) وجود علاقة وتأثير لبعده ثقافة القوة ضعيف جداً على الاداء الوظيفي، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (276^a)، وأن معامل التحديد (076)، أي أن بعد ثقافة القوة يفسر ما نسبته (7%) من التباين في الاداء الوظيفي. فقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا 276)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة ثقافة القوة يؤدي إلى الزيادة في الاداء الوظيفي بقيمة (276)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T البالغة (2.928) عند مستوى دلالة (0.004). ومن خلال نتائج التحليل يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة النظم والادوار في تحسين الاداء الوظيفي.

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (12) وجود علاقة قوية وتأثير لبعده ثقافة النظم والادوار على الاداء الوظيفي، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (530^a)، وأن معامل التحديد (280)، أي أن بعد ثقافة النظم والادوار يفسر ما نسبته (28%) من

التباين في الاداء الوظيفي. فقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا 0.530)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة ثقافة النظم والادوار يؤدي إلى الزيادة في الاداء الوظيفي بقيمة (0.530)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T البالغة (6.366) عند مستوى دلالة (0.000). ومن خلال نتائج التحليل يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة التعاطف الانساني في تحسين الاداء.

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (12) وجود علاقة قوية وتأثير لبعده ثقافة التعاطف الانساني علي الاداء الوظيفي، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (0.621^a)، وأن معامل التحديد (0.385)، أي أن بعد ثقافة التعاطف تفسر ما نسبته (38.5%) من التباين في الاداء الوظيفي. فقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا 0.621)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة ثقافة التعاطف يؤدي إلى الزيادة في الاداء الوظيفي بقيمة (0.621)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T البالغة (8.070) عند مستوى دلالة (0.000)، ومن خلال نتائج التحليل يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة الانجاز في تحسين الاداء الوظيفي.

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (12) وجود علاقة قوية وتأثير لبعده ثقافة الانجاز علي الاداء الوظيفي، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (0.659^a)، وأن معامل التحديد (0.435)، أي أن بعد ثقافة الانجاز تفسر ما نسبته (43.5%) من التباين في الاداء الوظيفي. فقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا 0.659)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة ثقافة الانجاز يؤدي إلى الزيادة في الاداء الوظيفي بقيمة (0.659)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T البالغة (8.940) عند مستوى دلالة (0.000)، ومن خلال نتائج التحليل يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

ثالثاً: المتغيرات الأكثر تأثيراً من بين المتغيرات المستقلة علي الاداء الوظيفي :

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتحديد المتغيرات المستقلة التي لها أقوى علاقة وتأثير تبعاً علي المتغير التابع (الاداء الوظيفي)، فقد تم ادخال كل المتغيرات المستقلة مجتمعة للتحليل باستخدام طريقة (Stepwise).

الجدول (13) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً علي تحسين الاداء الوظيفي

R	R2	المحسوبة F		نتائج اختبار الانحدار المتعدد (stepwise) المتدرج
		F قيمة	Sig. F	
.659 ^a	.435	79.917	.000 ^b	الانجاز
.688 ^b	.474	46.382	.000 ^c	النظم والانجاز
.706 ^c	.498	33.748	.000 ^d	العلاقات، النظم والانجاز

يتبين من نتيجة الاختبار المبينة بالجدول (13) الابقاء علي جميع أبعاد الثقافة التنظيمية التي لها تأثير علي الاداء الوظيفي واستبعد التحليل بعد ثقافة القوة لعدم وجود تأثير لها علي الاداء عند ادخالها مجتمعة، ومن خلال النتائج يظهر أن بعد ثقافة الانجاز له علاقة

قوية بالأداء فقد بلغت قوة العلاقة (659)، وأنها تفسر ما مقداره (34.5%) من التباين في الاداء الوظيفي. بينما جاءت نتيجة العلاقة والاثر بين بعد ثقافة النظم وثقافة الانجاز معاً بقوة ارتباط مع الاداء الوظيفي قدره (688)، وأنها يفسران ما مقداره (47.4%) من التباين في الاداء الوظيفي. وأخيراً أن معامل الارتباط لبعده العلاقات الانسانية وبعد ثقافة النظم والادوار وبعد ثقافة الانجاز معاً قد بلغت (706)، وأنها معاً فسرت ما مقداره (49.8%) من التباين في الاداء الوظيفي. مما سبق من التحليل يتبين أن بعد ثقافة الانجاز أحد أنواع الثقافة التنظيمية هي التي تمتلك أقوى أثر في تحسين الاداء الوظيفي لدي الموظفين بالجامعة.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

اظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- 1- أن فئة الشباب هي الفئة السائدة في عينة الدراسة، فقد بلغت النسبة الإجمالية للذين لم تتجاوز أعمارهم (40) عام (97.2%)، وأن ما نسبته (85.8%) تزيد خبرتهم العملية عن أربع سنوات، في حين (64.2%) ممن يحملون مؤهل جامعي فما فوق.
- 2- يوجد ممارسة بدرجة مرتفعة لجميع أنواع الثقافة التنظيمية بجامعة سرت، فقد كانت الثقافة السائدة في الجامعة هي ثقافة العلاقات الانسانية، حيث جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (4.10)، في حين كانت ثقافة القوة أقل أنواع الثقافة تواجداً فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.57)، بينما كان الاثر الاكبر لثقافة الانجاز في تحسين الاداء.
- 3- بينت نتائج الدراسة بأن مستوي أداء الموظفين بالجامعة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.81).
- 4- أثبت صحة الفرضية الرئيسية بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بجميع أنواعها (ثقافة القوة، ثقافة النظم، ثقافة الانجاز، و ثقافة التعاطف الانساني) في تحسين الاداء الوظيفي بجامعة سرت، بالإضافة إلي وجود علاقة ارتباط قوية معنوية طردية بين الثقافة التنظيمية بجميع أنواعها في تحسين الاداء الوظيفي.
- 5- يستنتج من نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة في تحسين الاداء الوظيفي، وأن هناك علاقة ارتباط ضعيفة جداً بينهما.
- 6- يستنتج من نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة النظم والادوار في تحسين الاداء الوظيفي، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بينهما.
- 7- يستنتج من نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة التعاطف الانساني في تحسين الاداء الوظيفي. وأن هناك علاقة ارتباط قوية بينهما.

8- يستنتج من نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة الإنجاز في تحسين الاداء الوظيفي. وأن هناك علاقة ارتباط قوية بينهما.

ثانياً: التوصيات :

1- ضرورة العمل علي زيادة درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وتوعية الموظفين بها، لما لها من مساهمة في تحسين مستوي الأداء الوظيفي، وذلك بالاهتمام المستمر للعناصر التي تشكل ثقافة المنظمة، من خلال تحديد نقاط القوة لها والعمل علي تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل علي تطويرها وتقويتها.

2- العمل علي زيادة درجة مستوي الأداء الوظيفي من خلال تعزيز ونشر ثقافة الإنجاز التي كان لها الأثر الأكبر في تحسين الأداء، والاهتمام بالعوامل الأخرى، كإعادة النظر في نظام الحوافز لما لها من إسهامات في إنجاز الأعمال وتحقيق رضا الموظفين وبالتالي سيكون لها الأثر الإيجابي علي مستوي الأداء الوظيفي.

3- ضرورة العمل علي أن يكون هناك توافق وتشارك بين الموظفين والادارة بالجامعة حول القيم لتوحيد الثقافة التنظيمية التي تحدد نمط العلاقات بين الافراد، والتي ستساهم في زيادة درجة الالتزام بأهداف الجامعة.

المراجع

- أبوبكر، مصطفى محمود (2005)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الطبعة الاولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- الخفاجي، نعمة عباس (2009)، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- الدولية، فهد يوسف (2007)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا.
- الطراونة، حسن أحمد ، وآخرون (2012)، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العبدلة، عبدالرحمن فالخ (2003)، الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدي الفئات الادارية في محافظات جنوب الاردن، رسالة ماجستير في الادارة العامة غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن.
- القريوتي، محمد قاسم (2009)، السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان. الاردن.
- المبسط، شروق (1999)، الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن - دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا.
- النجار، فايز جمعة، النجار نبيل جمعة، الزعبي ماجد راضي (2013)، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الهواري، سيد (2002)، الادارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال21، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

- الهيتي، صلاح (2005)، "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم في أداء العاملين - دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الاردن، المجلد الأول، العدد 1.
- جرينبرج، جيرالد، وبراون، روبرت (2004)، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي، اسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
- جواد، شوقي (2000)، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي "سلوك الفرد و الجماعات في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن، راوية محمد (2000)، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- جلولي، أسماء (2003)، أثر الثقافة التنظيمية علي الابداع الاداري لدي العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر.
- عبد الإله، سمير يوسف (2006)، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات - دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة.
- عبدالله، أحمد محمد (1996) ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية .
- عكاشة، أسعد أحمد (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة.
- ماهر، أحمد (2005)، التنظيم، الطبعة الاولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- ملحم، أحمد عارف (2003)، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الاردن.