

أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي- دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية

م. علي سكر عبود
المعهد التقني الديوانية

Conclusion

The research on its the theoretical part dealt with the concept of organizational culture and its properties and the factors influencing them in addition to the concept of job performance and its types and elements, while the practical side interested instating the level of the organizational culture prevalent in the Al-Diwaniyah department of Agriculture, the most important dimensions and indicate its impact and its relationship with organizational performance, and that depending on the answers of the members of sample on the questionnaire Distributed to them that have been analyzed using a number of statistical techniques. The study found a number of results, including:

1. The level of organizational culture and organizational performance was average.
2. Job performance had been affected by organizational culture in addition to the existence of a positive correlation between the two.
3. The absence of significant differences in the answers of the members of the sample to the phrases of the organizational culture attributed to the demographic characteristics of the sample and to those findings the researcher provided a set of guidelines and suggestions that will help in building an organizational culture strong and influential.

المخلص: تعد خطط عينات القبول من الادوات المهمة لفحص المنتج بواسطة العينة، وهو بديل عن الفحص الشامل الذي يتطلب كلفة عالية ووقت اكبر، وفي هذا البحث تم استعمال خطة عينة القبول وخطة عينة قبول المجموعة عندما بيانات العينة تتبع توزيع (Lomax) بثلاث معلمات والذي يسمى بتوزيع باريتو من النوع الثاني، اذ يتم تقدير معلمة الشكل ومعلمة القياس باستعمال تقديرات الامكان الاعظم بينما معلمة الموقع نفترضها ثابتة وبالا اعتماد في بيانات مراقبة من النوع الاول، اذ يتم في هذا النوع من البيانات تثبيت الزمن وان عدد الوحدات التي تفشل تكون متغير عشوائي، وان اقل حجم عينة يتطلب تحديد عدد القبول ونسبة القطع بالاضافة الى مخاطرة المستهلك، كما تم ايجاد دالة خاصية التشغيل طبقا لاختلاف معلمات التجربة وان تطبيق ذلك كان باستعمال مثال عددي وتبين من خلال الاستنتاجات بان عند زيادة نسبة القطع فان حجم العينة وحجم المجموعة يقل.

مفاتيح الكلمات: خطط فحص عينات القبول، مخاطرة المستهلك، خاصية التشغيل، معلمة الشكل، معلمة القياس، معلمة الموقع.

الخلاصة

تناول البحث في جانبه النظري مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها اضافة الى مفهوم الاداء الوظيفي وانواعه وعناصره، في حين اهتم الجانب العملي بتحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في دائرة زراعة الديوانية واهم ابعادها وبيان اثرها وعلاقتها بالاداء التنظيمي، وذلك بالاعتماد في اجابات افراد العينة في الاستبانة الموزع عليهم والتي تم تحليلها باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية. وقد توصلت البحث الى عدد من النتائج منها:

1. ان مستوى الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي كان متوسطا.
2. تأثر الاداء الوظيفي بالثقافة التنظيمية اضافة الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بينهما.
3. عدم وجود فروق معنوية بإجابات افراد العينة في عبارات الثقافة التنظيمية تعزى الى الخصائص الديمغرافية لافراد العينة وفي ضوء تلك النتائج تقدم الباحث بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومؤثرة.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث :

انطلاقاً من اهمية التأثير الذي تمارسه الثقافة التنظيمية في العديد من المتغيرات التنظيمية ومنها الاداء الوظيفي والرضا الوظيفي والذي اشارت اليه الكثير من الدراسات ، إلا ان الملاحظ هو قلة الدراسات التي تناولت هذا الجانب في المنظمات العراقية اضافة الى عدم تبلور مفهوم الثقافة التنظيمية وتأثيراتها عند العديد من المدراء ولم يدركوا اهميتها وانعكاساتها لذا يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤل التالي ما علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي للعاملين في دائرة زراعة الديوانية .

ثانياً: أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من أهمية الثقافة التنظيمية ذاتها بوصفها تعبيراً عن القيم والاتجاهات والعقائد والتقاليد السائدة في المنظمة والتي توّظرها باطار خاص يجعلها متميزة عن غيرها من المنظمات الاخرى . وانطلاقاً من هذه الاهمية فان البحث يسعى لتشجيع المدراء الى فهم واستيعاب تلك الثقافة وانعكاساتها في العاملين ، والعمل في ان تكون قراراتهم وسياساتهم منسجمة ومتفهمة لتلك الثقافة كي تكون مثمرة في نتائجها وفاعلة في اهدافها .

ثالثاً: اهداف البحث : يهدف البحث تحقيق ما يلي :

- تسليط الضوء في ثقافة المنظمة واهميتها .
- بيان الاثر الذي تتركه تلك الثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي .
- تقديم التوصيات الضرورية في هذا الجانب .

رابعاً: فرضيات البحث : ينطلق البحث من فرضيتين هما :

الفرضية الأولى : لا يوجد للثقافة التنظيمية علاقة وتأثير بالأداء الوظيفي .

الفرضية الثانية : لا توجد فروق معنوية بإجابات أفراد العينة في عبارات الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات التالية ((الجنس ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي ، العمر)) .

خامساً: عينة البحث : قام الباحث بتوزيع 85 استمارة استبيان في العاملين في مديرية زراعة الديوانية ثم استلام 72 استمارة ، علماً بان عدد العاملين في الدائرة المذكورة هو 250 موظفاً وعليه فان نسبة العينة من مجتمع البحث هي 29% تقريباً .

سادساً: استمارة الاستبانة : احتوت استمارة الاستبانة في ثلاثة اقسام هي :

القسم الاول : وتضمن الجوانب الديمغرافية لافراد العينة كالعمر والجنس وسنوات الخدمة ، المؤهل العلمي .

القسم الاخر : ويتضمن عبارات عن بعض متغيرات الثقافة التنظيمية للمنظمة وبالشكل التالي :

عبارات التمكين من (1 - 4) ، عبارات التطوير من (5-7) ، عبارات العمل الجماعي من (8 - 11) عبارات المكافآت من (12 - 14) ، عبارات اجراءات العمل من (15 - 17) ، عبارات العدالة من (18 - 21) ، عبارات الدعم الاشرافي من (22 - 24) .

وقد تمت الاستفادة في تنظيم عبارات هذا القسم من الاستبانات الواردة في ما يلي :

1. الاستبانة الوارد في رسالة الماجستير للسيد زيد صالح حسن سميع الموسومة اثر الثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي والذي هو بدوره استعان بالنماذج التالية .

- نموذج دينسون لقياس الثقافة التنظيمية D.o.c.s

Denison organizational culture survey

- مقياس مخزون الثقافة التنظيمية O.c.i

Organizational culture inventory

- مقياس القيم التنظيمية

2. الاستبانة الوارد في رسالة الماجستير للسيد محمد بن غالب العوفي الموسومة الثقافة التنظيمية

وعلاقتها بالالتزام التنظيمي . الذي هو بدوره قد استفاد من استبانة القيم التنظيمية التي اعدّها D.

Francis وزميله M. wood cock عام 1990 .

3. الاستبانة الوارد في رسالة الماجستير للسيد حمد فرحان الشاوي الموسومة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي .

القسم الثالث: وتضمن 18 عبارة للكشف عن مستوى الاداء الوظيفي لافراد العينة . وقد تمت الاستفادة من الاستبانات الواردة في الاتي :

1. الاستبانة الوارد في رسالة الماجستير للسيد بوعطيظ جلال الدين الموسومة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي .

2. الاستبانة الوارد في رسالة الماجستير للسيد خالد احمد الصرايرة الموسومة الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية .

3. الاستبانة الوارد في رسالة الماجستير للسيد توفيق عطية توفيق العجلة الموسومة الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي .

4. الاستبانة الوارد في رسالة الماجستير للسيد خالد بن فنان المنديل الموسومة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالاداء الوظيفي .

5. الاستبانة الوارد في رسالة الماجستير للسيد ناصر محمد ابراهيم السكران الموسومة المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي .

سابعاً: حدود البحث :

- الحدود المكانية : مديرية زراعة الديوانية .
- الحدود الزمانية : حزيران 2013 - كانون الاول 2013 .
- الحدود الموضوعية : اقتصر البحث في الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي .

ثامناً: صدق الاستبانة :

لاجل التأكد من ان عبارات الاستبانة قادرة في ان تقيس الظاهرة المطلوبة قياسها وهي الثقافة التنظيمية . فقد تم الثبوت من الصدق البنائي للاستبيان Structure Validity وذلك بايجاد معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة . وكما هو موضح في الجدول (1) جدول رقم (1)معامل ارتباط درجات كل بعد من ابعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبيان

الأبعاد	معامل الارتباط
التمكين	0.62
التطوير	0.71
العمل الجماعي	0.75
المكافئات	0.69
اجراءات العمل	0.58
العدالة	0.73
الدعم الاشرافي	0.68

ويتبين من الجدول المذكور ان معاملات الارتباط ايجابية وعالية مما يشير الى صدقية عبارات الاستبانة في قياس الظاهرة المطلوب قياسها .

تاسعاً: ثبات الاستبانة :

ويقصد به ان يعطي الاستبانة نفس النتائج لو تم اعادة توزيعه اكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط . وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل الفا كرونباخ وكما هو موضح في الجدول رقم (2) .

جدول رقم (2) يوضح ثبات الاستبانة من خلال اختبار معامل الفا كرونباخ

الأبعاد	معامل الارتباط
التمكين	0.79
التطوير	0.81
العمل الجماعي	0.68
المكافئات	0.73
إجراءات العمل	0.70
العدالة	0.75
الدعم الإشرافي	0.65
الأداء الوظيفي	0.83
جميع الأبعاد	0.74

عاشراً: الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية :

1. دراسة الخازندار 2003 بعنوان تأثير القيم الثقافية في الكفاءة الادارية : وتوصلت البحث الى ان العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء هي علاقة طردية (الفراج : 2011 : 109) .
 2. دراسة الوقفي 2004 : بعنوان تطوير دور ثقافة المنظمة وانعكاساته في الاداء المؤسسي وتوصلت البحث الى وجود ضعف في مفهوم ثقافة المنظمة لدى مديري البنوك ، كما تبين ان للثقافة المادية تأثير في الاداء اكبر من الثقافة غير المادية (المعنوية) (الدويلة : 2007 : 42) .
 3. دراسة الهيتي 2005 : بعنوان تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في اداء العاملين وتوصلت البحث الى ان هناك تأثير للقيم الثقافية الفردية والتنظيمية في اداء الافراد .
 4. دراسة الياس سالم 2006 : بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية في ادارة الموارد البشرية وتوصلت البحث الى ان كفاءة الموارد البشرية تتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية ونمط التفكير لدى الافراد يتحدد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والافكار (وهيبة : 2012 : 5) .
 5. دراسة عكاشة 2008 : بعنوان اثر الثقافة التنظيمية في مستوى الاداء الوظيفي . وتوصلت البحث الى نتيجة مفادها بوجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في مستوى الاداء الوظيفي لشركة الاتصالات الفلسطينية (عكاشة : 2008 : 189) .
 6. دراسة الزعبي 2008 : بعنوان اثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية في مستوى الاداء الوظيفي وتوصلت البحث الى وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين القيم الثقافية التنظيمية ومستوى الاداء التنظيمي (سميع : 2010 : 20) .
- ثانياً: الدراسات الأجنبية :

1. دراسة Sigler & Person , 2000 بعنوان خلق ثقافة التمكين : وتوصلت البحث الى ان العاملين يشعرون بمزيد من التمكين لاداء وظائفهم وذلك في المنظمات التي تسود فيها ثقافة جماعية العمل والتوجه بالاداء ، بينما يقل الشعور بالتمكين في المنظمات التي تسود فيها الثقافة الفردية وثقافة القوة والسيطرة . كما اثبتت البحث الى ان المستويات العالية من الاداء تعزى الى الثقافة التنظيمية التي تتصف بجماعية العمل والتوجه بالاداء .

2. Rashid et al 2003 : “the influence of corporate culture and organizational commitment on performance” .

(تأثير ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي في الاداء)

هدفت البحث الى قياس اثر الثقافة التنظيمية في الاداء المالي للشركات الماليزية وتوصلت الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي كما تبين ان كلا المتغيرين ((الثقافة والولاء التنظيمي)) لهما تأثير في الاداء المالي للشركات (الدويلة : 2007 : 42) .

3. Lee , J & Yu , K 2004 “Corporate culture and organizational performance”

(ثقافة المنظمة والاداء الوظيفي) .

وهدف البحث للتعرف في العلاقات المحتملة بين ثقافة المنظمة والاداء التنظيمي وقد توصلت الى ان للثقافة التنظيمية تأثير في مجموعة من العمليات التنظيمية والاداء .

4. Flamholtze & Kannan _ Narasimhan R. 2005 : “Differential impact of cultural elements on financial performance”

(التأثيرات المختلفة لعناصر الثقافة في الأداء المالي)

وتوصلت البحث الى ان بعض عناصر الثقافة التنظيمية لها اثر مميز في الاداء المالي للمؤسسة حيث ان هناك اربعة من اصل ستة ابعاد للثقافة التنظيمية وهي (التركيز في المستهلك ، بلد المؤسسة وهويتها ، ومعايير الاداء ومطابقتها في الشركة) تؤثر بشكل مباشر في الاداء المالي للمؤسسة وان هناك عاملان لا يؤثران هما ممارسات الموارد البشرية والاتصال التنظيمي .

5. دراسة Maria 2005 بعنوان اثر الثقافة التنظيمية والمتغيرات الديمغرافية الذاتية في الاداء الوظيفي : وتوصلت البحث الى غموض العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي وعدم وجود علاقة معنوية بينها .

6. دراسة Abu Bakar 2008 وزملائه بعنوان اثر ثقافة الشركة في الاداء الوظيفي وقد توصلت البحث الى ان مجمل الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً ذو دلالة احصائية بالاداء الوظيفي .

7. دراسة Biswas 2009 بعنوان ممارسات ادارة الموارد البشرية كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية وآثارها في الاداء الوظيفي : وتوصلت البحث الى ان للثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية هما من المحددات الهامة التي يمكن من خلالها التنبؤ بكل من اداء الفرد ونيته في ترك المنظمة (سميع : 201 : 9-222) .

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: الثقافة التنظيمية Organizational Culture

مفهوم الثقافة التنظيمية :

تعد الثقافة التنظيمية للمنظمة بمثابة الهوية التي تميزها عن غيرها من المنظمات لأنها تعكس شخصيتها وتركيبها الاجتماعية ومن ثم فإن لكل منظمة ثقافتها الخاصة لأنها تمثل قيم وعادات واتجاهات العاملين ومدرائهم وانماط سلوكهم وطرق تفكيرهم ويتشكل هذا جميعاً بتأثير من نوعية المنظمة ومناخها التنظيمي وطبيعة المجتمع الذي تعمل فيه ، الامر الذي يدفعنا للقول بتفرد كل منظمة بثقافتها الخاصة بها ، لكن ذلك لا يعني تماماً عدم وجود بعض المشتركات في ثقافة المنظمات .

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية فقد جمع Krober وزميله Kluckhohn ما يزيد في 146 تعريفاً لمفهوم الثقافة التنظيمية أبرزها تعريف تايلور حيث يقول بأن الثقافة التنظيمية ((ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والاخلاق والقانون والعرف والتقاليد والعادات وجميع الخبرات التي اكتسبها الانسان بصفته عضواً في المجتمع))(العوفي : 2005 : 10) وعرفها Kurt lewin ((بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها)) (العاجز : 2011 : 5) ، كما

عرفت بأنها ((تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة او هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن)) (الدوري : 2005 : 128) ، واعتبر Peters & aterman الثقافة التنظيمية بأنها ((قيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التمييز)) (الخفاجي : 2009 : 21) ، وعرفها القريوتي بقوله ((إنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق منهجاً عاماً بين أعضاء التنظيم والسلوك المتوقع من الاعضاء فيه)) (القريوتي : 2008 : 373)، وفي ذات المعنى عرفت ايضاً ((بأنها نظام من الرموز والتقاليد والعادات والقيم والسلوك التنظيمي التي ينقلها افراد المنظمة) (Valerin & Georgiance :2009:241) ومما قيل في تعريف الثقافة التنظيمية ايضاً ((انها تعبير عن القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الاساسية لكل العاملين في المنظمة، وتوجد مجموعة من المؤشرات الخارجية التي تدل عليها منها موضوعات الاهتمام والاقوال والاحاديث والسلوكيات والمشاعر التي يعبر عنها العاملون في المنظمة) (الفرج : 2011 : 107) وكذلك التعريف الذي يقول بان الثقافة التنظيمية ((هي نظام ذات معنى مشترك يؤمن به اعضاء المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى وله مجموعة خصائص اساسية تدركها المنظمة) (خوين ، 2009 : 6) وفي ضوء ما تقدم من التعريفات يمكننا استخلاص التعريف التالي ((الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار والقيم والمعتقدات وأساليب العمل التي تميز المنظمة عن غيرها وهي نتاج المناخ التنظيمي للمنظمة وبيئتها الاجتماعية)) . ان جميع التعريفات المذكورة تشير الى ان مفهوم الثقافة التنظيمية يتشكل من تفاعل العناصر التالية : (وهيبة : 2012 : 23) .

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع .
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد .
- التنظيم الاداري حيث تنعكس خصائصه في خطوط السلطة واساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات .
- المنافع التي يحصل عليها الفرد في المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة في مكانته الوظيفية وتنعكس في سلوكه .
- الاخلاقيات والقيم والسائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق تفكير واساليب تعامل بين الافراد ببعضهم البعض ومع الاطراف الخارجية وعادة ما تتكون اخلاقيات وقيم المنظمة من ما يلي :
 - اخلاقيات وقيم الافراد التي تستمد من العائلة والاصدقاء والمجتمع .
 - اخلاقيات وقيم المنظمة التي ترشد سلوك الافراد في مهنة معينة .
 - اخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة عن النظام الرسمي القانوني وما ينتج عنه من عادات وممارسات المجتمع .

خصائص الثقافة التنظيمية :

تتسم الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي استمد جزء منها من خصائص الثقافة بشكل عام فيما استمد الجزء الاخر من خصائص المنظمة التي توجد فيها ومن هذه الخصائص ما يلي: (العوفي : 2005 : 15 - 16) .

1. الإنسانية : الثقافة تصنع الإنسان وتشكل شخصيته ، والثقافة لها سمة انسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد الى التنظيم او تتكون لديهم من خلال تفاعلهم فيها .
 2. الاكتساب والتعلم : يكتسب الفرد الثقافة عن طريق التعلم المقصود او غير المقصود من خلال الخبرة والتجربة وتفاعله مع غيره في المنظمة فيتعلم من رؤسائه وزملائه اسلوب العمل والمهارات اللازمة لاداء العمل ومن خلال ذلك يكتسب الافكار والقيم وانماط السلوك المختلفة .
 3. الاستمرارية : تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرار حيث تحتفظ بكيانها لعدة اجيال رغم ما تتعرض اليه تلك الاجيال والمنظمات من تغيرات مفاجئة او تدريجية ورغم فناء الاجيال الا ان الثقافة تبقى من بعدهم ليتوارثها الابناء وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة .
 4. التراكمية : يترتب في استمرار الثقافة التنظيمية تراكم سماتها عبر عصور طويلة من الزمن وكل خاصية تتراكم بشكل مختلف عن الخاصة الاخرى فاللغة تتراكم بشكل مختلف عن تراكم التقنية والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم ادوات الانتاج . (الشاوي : 2005 : 11) .
 5. الانتقائية ادى تراكم الخبرات الانسانية الى تزايد السمات الثقافية او العناصر المكونة لها بحيث تعجز معها الاجيال البشرية من الاحتفاظ بالثقافة كاملة في ذاكرتها وهذا فرض في كل جيل ان يقوم بعمليات انتقائية من هذه العناصر الثقافية .
 6. القابلية للانتشار : يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية من ثقافة مجتمع الى ثقافة مجتمع آخر عن طريق تواصل الافراد والجماعات ببعضها داخل المجتمع او بين المجتمعات نفسها . وهذا الانتشار سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع .
 7. التغيير : تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغيير استجابة للاحداث التي تتعرض لها المجتمعات . ان التغيير الثقافي يحدث بفضل ما تضيفه الاجيال الى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية وبفضل ما تحذفه من اساليب وافكار وعناصر ثقافية غير قادرة في تحقيق التكيف للمجتمع .
 8. ومن خصائص الثقافة التنظيمية ايضاً اختلافها بين المنظمات حيث لا تتماثل تلك المنظمات حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع ومن اسباب ذلك الاختلاف عمر المنظمات وانماط اتصالاتها ونظم العمل فيها والإجراءات وعملية ممارسة السلطة واسلوب القيادة . (العميان : 2005 : 314) .
- أهمية الثقافة التنظيمية :

اهتم الباحثون بالثقافة التنظيمية للمنظمة باعتبارها تعطي احساساً للعاملين بالهوية التي تميزهم عن غيرهم كما انها تشكل دليلاً للسلوك الواجب اتباعه من قبلهم. وفي العموم فإن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن بما يلي : (العوفي : 2005 : 19-20) .

- انها اطار فكري يوجه اعضاء المنظمة وينظم اعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم .
- الثقافة التنظيمية وبما تحويه من قيم وقواعد وسلوكيه تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد انماط العلاقات فيما بينهم وبين الجهات الاخرى التي يتعاملون معها .
- انها تسهل مهمة الادارة والمديرين اذ قد لا يلتجأون احياناً الى الاجراءات الرسمية او الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .

- ثقافة المنظمة عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الجديين ، فالمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العمال المبدعين .
 - تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها في مواكبة التطورات الجارية عنها .
 - انها تزود المنظمة والعاملين فيها بالاحساس بالهوية ، فكلما ازداد تعرف العاملين في القيم السائدة في المنظمة زاد ارتباطهم بها وشعورهم بأنهم جزءاً منها (العاجز : 2011 : 18) .
 - تؤثر الثقافة التنظيمية في مستوى اداء وانجاز الافراد والجماعات (الشاوي: 2005 : 12) .
 - انها تساعد في الحفاظ في القيم المؤسسية مما يؤدي الى الالتزام والضبط والاتفاق مما ينجم عن هذا التجانس الولاء لاهداف المنظمة (العبدلة : 2003 : 36) .
 - انها تؤثر بشكل مباشر في تصرفات الافراد ومن ثم فهي التي تحدد مبادئ المنظمة والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة والتي تحكم تصرفات الافراد في المواقف المختلفة وخصوصاً في المواقف التي لا تحكمها معايير واضحة (الطخم والسواط : 1424هـ : 203) .
 - انها توفر مصدراً من المعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الاشياء في نحو ما (وهيبة : 2012 : 30) .
 - انها تعطي للمنظمة ميزة تنافسيه خصوصاً اذا ما كانت تؤكد في سلوكيات خلاقه كالتفاني في العمل وخدمة العميل . (الخليفة : 2008 : 20) .
- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية :
- يصنف الباحثون الثقافة التنظيمية الى نوعين هما ثقافة تنظيمية قوية واخرى ضعيفة ويرون بأن هناك عوامل تؤثر في قوة وضعف تلك الثقافة هي : (حريم: 2003: 268)
- الاجماع Consensus او مدى المشاركة Sharedness لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الاعضاء حيث تكون ثقافة المنظمة قوية اذا ما كان هناك اجماع اكبر في القيم والمعتقدات التي تتضمنها تلك الثقافة في ان ذلك الاجماع يعتمد في :
 - تنوير العاملين واطلاعهم في القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل بها.
 - نظم العوائد والمكافئات فأذا ما منح العاملون الملتمزمون بالقيم العوائد والمكافئات فهذا من شأنه مساعدة الاخرين في تعلم القيم وفهماها .
 - الشدة Intensity وتشير الى مدى قوة تمسك الاعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة . حيث تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية . في حين ذكر Bylesetal بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة اخرى من العوامل هي (السواط والعتيبي : 1998 : 60)
 - العمر التنظيمي : فغالباً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة متميزة اكثر مما هو موجود لدى المنظمة الحديثة .
 - التقنية التنظيمية : تساعد التقنية في ايجاد طرق مقبولة لدى منتسبي التنظيم في القيام بالمهام وهذا يمثل احدى دعائم ثقافة تنظيمية مشتركة .

- التغيير التنظيمي : التغيير السريع في التنظيم وارتفاع معدل دوران العمل يجعل احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية ضئيلاً .
 - البيئة الخارجية : استقرار بيئة المنظمة الخارجية تسهم في وجود استقرار داخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة .
- مكونات الثقافة التنظيمية :

تتضمن الثقافة التنظيمية اربعة مكونات رئيسية هي : (عبد العزيز : 2003 : 17) :-

أ. القيم التنظيمية Organizational Value :

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الواحد عن ما هو مرغوب او غير مرغوب ، مهم او غير مهم ، ويعرفها الذبياني (سميع : 2005 : 17) بأنها مجموعة من المعايير والاحكام ستكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية الاجتماعية وتسهم بشكل كبير في تحديد القرارات المختلفة التي يتخذها الفرد ويقيس من خلالها المرغوب فيه والمرغوب عنه (انها تعطي للفرد الدافعية لاداء ما هو مطلوب منه وتمنحه القدرة في التكيف والتوافق مع الاخرين .

وتتكون تلك القيم من الاتي : (الليثي : 2008 : 3628) .

- القوة : ان الادارة الناجحة هي التي تتبنى القوة التي تدعو المديرين الى ادارة المنظمة بفاعلية من خلال ادراكها لمقاومة الافراد للسلطة في المنظمة وذلك بالعمل في تقليل تأثير اكرامهم في قبول السلطة . وتكتسب القوة من اربعة مصادر هي الملكية ، المعلومات ، الجاذبية ، المكافأة والعقاب .
- الصفوة : تتطلب القيادة الادارية المتميزة مجموعة من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً والتي لا تتوفر الا في الصفوة لذا تعد الصفوة كقيمة خياراً صعباً اذا لم يتم اختيارهم وفقاً لمعايير منها تحديد الكفاءات ، استخدام المعايير الموضوعية ، تقصي سجل السلوك ، التعرف في قيم المرشح واستكشاف دوافعه للعمل والانجاز .
- المكافآت : تتبنى المنظمة الناجحة قيمة المكافأة لان القدرة في الاثابة والعقاب تعد مصدراً للقوة والادارة الناجحة تلك التي تستخدم انظمة الثواب والعقاب من اجل توحيد جهود العاملين في اتجاه رفع مستوى الاداء وتشكيل السلوك المناسب .
- الفاعلية : تهتم المنظمة المتميزة بقيمة الفاعلية لاجل التوصل الى القرارات المناسبة وفي الحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات .
- الكفاءة : اذا ارادت المنظمة النجاح فلا بد للمدراء من الالتزام بقيمة الكفاءة من اجل الاداء الفعال وتوجيه الافراد الى تحسين العمل واتقانه مع ملاحظة ان الكفاءة تتوقف في التكيف مع التقنيات الحديثة وتجنب الصراعات بين الاقسام ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- العدالة : تدرك الادارة ان رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والراتب يعد حافزاً مهماً للاداء الفعال لذا تتبنى المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المدراء ان يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول في ولائهم وانتمائهم .
- فرق العمل : تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية اهدافها من خلال فرق العمل بصورة اكثر فاعلية من فرد له موهبة او مجموعة من الافراد العاملين . لذا تتبنى المنظمات فرق العمل انطلاقاً من اهميتها في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى اعضاء الفريق .

ب. المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

وهي عبارة عن أفكار عن طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات اهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الاهداف التنظيمية .

ج. الاعراف التنظيمية Organizational Norms

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مقيدة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الاب والابن في المنظمة نفسها ويفترض ان تكون هذه المعايير غير مكتوبة وواجبة الاتباع .

د. التوقعات التنظيمية Organizational Expectant

وتعني مجموعة التوقعات التي يتوقعها الفرد او المنظمة كل من الاخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤسين وبالعكس او الزملاء بعضهم من بعض والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية وقد حدد آخرون مكونات الثقافة التنظيمية بثلاث مكونات هي :

(المغربي : 1990 : 108) .

✚ المكتسبات : وتمثل بالابتكارات واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها ويعتبر انتماء الافراد وسلوكياتهم جزء من ثقافة المنظمة .

✚ الافتراضات : وهي النظرية التي تستخدمها المنظمة بهدف توجيه سلوكيات العاملين نحو النظر والتفكير بدقة في الامور والاشياء المحيطة ومواجهة المشكلات والعقبات بأسلوب محدد يعبر عن ثقافة المنظمة وتوجهاتها .

✚ القيم : وهي جميع المعتقدات التي يعتنقها شخص او مجموعة اشخاص او مجتمع بأكمله وبناء عليها يتحدد صحة السلوك من خطأه .

ثانياً: الأداء الوظيفي Job Performance

مفهوم الأداء الوظيفي : يعبر الاداء ببساطة عن جهود جميع العاملين في المنظمة لتحقيق اهدافها وهو بهذا المعنى يمثل ((تعبيراً عن درجة بلوغ الفرد او المنظمة للاهداف المخططة بكفاءة وفاعلية)) (مصطفى : 2002) . وقد عرف الاداء الوظيفي بتعاريف عدة منها :

-تعريف Koher 2003 بأنه تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بوجود ادارة فاعله متمكنه من وضع الاستراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع . (البغدادي : 2007 : 160) .

- انه قيام الفرد بالانشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله . (عاشور : 1986 : 25) .

- انه المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها خلال فترة محددة (عبد المحسن : 2002 : 608).

- هو الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد والذي يتأثر بمقدار استغلاله لطاقاته وامكاناته وكذلك بمقدر رغبته (النمر : 1990 : 195) .

- هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والمسؤوليات الموكلة له . (الصامل : 2011 : 44) .

- وقد عُرف الاداء ليعبر عن الكفاءة كالقول (هو الاهداف او المخرجات التي يسعى النظام الى تحقيقها) او ليعبر عن الفاعلية كالقول هو (الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الانتاجية مواردها المالية والبشرية في سبيل تحقيق الاهداف المحددة) . (مزهودة : 2001 : 86) .
- امه مجموعة من السلوكيات الادارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته وتتضمن جودة الاداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية اعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الادارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية . (الصرايرة : 2011 : 607) .

ويمكن الاستخلاص مما تقدم ان الاداء الوظيفي هو انجاز الفرد لمهام عمله وقدرته في تحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة وفاعلية .

أنواع الأداء الوظيفي :

جرى تصنيف الاداء الوظيفي وذلك بحسب طبيعة المعيار المعتمد في التصنيف فاستناداً الى معيار المصدر يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما : (جلال الدين : 2009 : 76 - 77) .

أ. الاداء الداخلي : ويطلق في هذا النوع من الاداء بأداء الوحدة ويتمثل بما يلي:-

- ❖ الاداء البشري : وهو اداء افراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً في صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من تسيير مهاراتهم .
- ❖ الاداء التقني : ويتمثل في قدرة المنظمة في استخدام استثماراتها بشكل فعال.
- ❖ الاداء المالي : ويكمن في فعالية استخدام الوسائل المالية المتاحة .

ب. الاداء الخارجي : وهو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي ، فالمنظمة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع من الاداء يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع أسعار البيع .

اما بالاستناد الى معيار الشمولية فإنه يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما:

أ. الاداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمنظمة بتحقيقها ولا يمكن نسبة انجازها الى أي عنصر من دون مساهمة العناصر الاخرى .

ب. الاداء الجزئي: وهو الذي يتحقق في مستوى الانظمة الفرعية للمنظمة وينقسم الى عدة

انواع منها اداء الوظيفة المالية واداء وظيفة الافراد واداء وظيفة الانتاج .

عناصر الاداء الوظيفي :

يتشكل الاداء الوظيفي من مجموعة العناصر والتي تعتبر اساسية في قيام أداء وظيفي جيد ، وهذه العناصر هي : (محمد : 2001 : 103) .

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية المتعلقة بالوظيفة وبالمجالات المرتبطة بها .
2. نوعية العمل : وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهاره وقدره في التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء.

3. كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز .

4. المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف في تحمل المسؤولية وانجاز الاعمال في اوقاتها .

ويعتقد آخرون بأن عناصر ومكونات الاداء الوظيفي تتمثل بما يلي : (العجلة : 2009 : 65)

- ✚ كفايات الموظف : وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم .
- ✚ متطلبات العمل : وتشمل المهام والمسؤوليات والادوار والخبرات التي يتطلبها عمل من الاعمال .
- ✚ متطلبات التنظيم : وتتضمن العوامل الداخلية للتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده والاجراءات المستخدمة ، اما العوامل الخارجية فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية

محددات الأداء الوظيفي :

تتحكم في الاداء الوظيفي مجموعة من العوامل لعل ابرزها قدرة الافراد ورغبتهم واهتمامهم في العمل وطبيعة العمل وما يتضمنه من واجبات ومهام اضافة الى ما توفره البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من امكانيات وموارد تسهل عملية الاداء - ويذكر د.علي السلمي ان المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان في تحديد مستوى الاداء وفق المعادلة التالية :

مستوى الاداء = المقدرة في العمل × الرغبة في العمل (السلمي : 2010 : 27)

ويضيف البعض بعداً ثالثاً لهذه المعادلة وهي الدعم التنظيمي ليكون مستوى الاداء = القدرة ×

الدافعية × الدعم التنظيمي (سميع : 2010 : 98)

ويحدد آخرون ثلاثة عوامل في تفاعلها يتحدد مستوى الاداء الوظيفي وهي:- (العجلة : 2009 :

(66

- الجهد المبذول .
 - القدرات والخصائص الفردية .
 - ادراك الفرد لدوره الوظيفي .
- كما صنفت العوامل المؤثرة في الاداء الى مجموعتين رئيسيتين هما : (عطية : 2012 : 323)

✚ العوامل الفنية : وتشمل التقدم التكنولوجي ، المواد الخام ، الهيكل التنظيمي ، طرق واساليب العمل ، وهذه جميعاً تؤثر بشكل واضح ومباشر في كفاءة المنظمة والافراد .

✚ العوامل الانسانية : وتشمل القدرة في الاداء الفعلي وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالاضافة الى التدريب والقدرة الشخصية ، كما تشمل الرغبة في العمل.

بالاضافة الى ما تقدم هناك عوامل اخرى مؤثرة في الاداء الوظيفي منها خصائص العمل ، الرقابة

الفعالة ، نظام الاجور ، الخصائص الديمغرافية للعاملين كالجنس والسن والخبرة والمركز الوظيفي .

تقييم الأداء الوظيفي :

نظراً لأهمية الأداء في تحسين قدرة المنظمة في البقاء والتطور وتحكمه في نجاح المنظمة في الدخول الى مراحل اكثر تطوراً في حياتها ، كان ضرورياً العمل في تقييم الاداء بشكل دوري ومستمر لضمان بقاءه في مستوى مناسب يحقق الغايات المنشودة .

ان تقييم الاداء يعني قياس الاداء الفعلي ومقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المطلوب تحقيقها او الوصول اليها . ان هذا التقييم يحقق العديد من المزايا هي : (الشريف : 1424 هـ : 85) .

1. انه يعد اساساً جوهرياً لعمليات التطوير الاداري .
2. تسهم في الكشف عما يكون هناك من طاقات وقدرات كامنه لدى العاملين.
3. الكشف عما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء في العمل.
4. اقتراح الاجراءات اللازمة لتحسين اداء العاملين عن طريق التدريب داخل المنظمة او خارجها . (الدرة والصباغ : 1986 : 273) .

5. اقتراح المكافآت المالية والحوافز المناسبة للعاملين .
 6. التخطيط للقوى البشرية بالمنظمة .
- ان عملية تقويم الاداء ليست بالسهلة في كثير من الاحيان حيث قد تواجهها العديد من الصعوبات منها في سبيل المثال : (العجلة : 2009 : 74) .

- صعوبة وضع معايير لبعض الوظائف .
- لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت .
- الافتقار للتوصيف الوظيفي .
- وهناك مشكلة اخرى تتمثل بأثر الحداثة فمثلاً قد يكون اداء الموظف مثالياً خلال العام ، لكن صدر منه خطأ قبل اسبوع من عملية التقويم فان ذلك سيترك تأثيراً في تقييم المدير لهذا الموظف يزيد عن الوزن الفعلي للخطأ (برنوطي : 2003 : 410) .

ثالثاً: تأثير الثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي :

يرى بعض الباحثين ان للثقافة التنظيمية تأثيرها الواضح في اداء العاملين ويأتي ذلك التأثير في نظرهم من ناحيتين هما: (سميع : 2010 : 102 - 111).

1. التأثير المباشر للثقافة التنظيمية في الدافعية : حيث تمثل القيم الثقافية ذاتها مصدراً مهماً للتحفيز الذاتي لدى الفرد نحو تحقيق الاداء المثمر وانتهاج السلوك الايجابي في بيئة العمل ويشير Oreilly ان اهمية الثقافة التنظيمية تكمن في كونها مصدراً مهماً للرقابة الاجتماعية داخل المنظمة
2. دور الثقافة التنظيمية في دعم وتبني مقومات الاداء المثمر : تسعى جميع المنظمات الى دعم وتعزيز العوامل التي ترى انها الافضل لدفع الافراد نحو الاهداف التنظيمية وتعتمد المنظمات في مفاضلتها بين تلك العوامل في ثقافتها التنظيمية . وترى دراسة Hosford ان اداء الفرد وارتباطه بوظيفته يعتمد الى حد بعيد في مدى تبني ثقافة المنظمة لقيم التطوير والنمو المستمر وقيم التمكين وقيم العدالة وقيم المشاركة في صنع القرار . كما ترى دراسة Griffin ان الاداء المثمر يتحقق من مدى تبني ثقافة المنظمة للقيم التالية : الاحترام والتقدير ، تشجيع الانجاز ، المرونة ، الثقة ، الاتصالات المفتوحة .

كما يرى باحثون آخرون بأن تأثير الثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي يتحقق بتوفير العديد من العوامل منها : (الخليفة : 2008 : 62) .

1. الوضوح التنظيمي : أي فهم العاملون لاهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها .
 2. البناء الهيكلي لصناعة القرار : ويراد بذلك حرية تبادل المعلومات بين اجزاء التنظيم لتسهيل عملية صنع القرار .
 3. التكامل التنظيمي : ويعني وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق اهداف المنظمة .
 4. تاريخ المنظمة : أي المام العامل بتاريخ المنظمة وطرق العمل بها .
 5. الاسلوب الاداري : أي تشجيع القيادة للعاملين بالتعبير بحرية عن آرائهم ومواقفهم .
- ويرى الكاتب Jay Barney انه يمكن للثقافة ان تؤدي الى انتاجية اقتصادية افي حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية شريطة ان تكون هذه الثقافة قيمة Valuable أي بمعنى تساعد في الانجاز والاداء الافضل وان تكون نادرة Rare وغير قابلة للتقليد . (حريم : 2003 : 274) .
- وبالمقابل هناك مجموعة من المعوقات يمكنها ان تحدّ من تأثير الثقافة التنظيمية في مستوى الاداء الوظيفي وهي : (الخليفة : 2008 : 62) .
- المركزية الشديدة . ، عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين . ، خوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية . ، عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة لطبيعة العمل . ، ضعف تبادل المعلومات بين أقسام وإدارات المنظمة . ، قلة الدعم الفني للعاملين . ، نقص الإمكانيات المالية لتحسين الأداء . ، ضعف الحوافز المقدمة للعاملين .

المبحث الثالث

تحليل البيانات

أولاً: تحليل خصائص العينة :

أ. الجنس : يبين الجدول رقم (3) توزيع افراد العينة من حيث الجنس ، حيث يتضح من خلال الجدول المذكور ان عدد الذكور 47 أي بنسبة 65% فيما بلغ عدد الاناث 25 وبنسبة 35% .

جدول رقم (3) يبين توزيع افراد العينة من حيث الجنس

الجنس	العدد	%
الذكور	47	65%
الإناث	25	35%
المجموع	72	100%

ب.العمر : يشير الجدول رقم (4) الى ان الفئة العمرية من 31 - 40 سنة هي الفئة الاكبر حيث يبلغ عدد افرادها 32 شخصاً وبنسبة 44% فيما بلغ عدد افراد الفئة العمرية من 20- 30 سنة 14 شخصاً وبنسبة 20% ، وعليه يتبين ان الفئة الشابة او القريبة من سن الشباب هي الفئة الغالبة في عينة البحث بعدد قدرة 46 شخصاً وبنسبة 64% . اما الفئة العمرية من 41-50 سنة فكان عدد افرادها 16 وبنسبة 22% واخيراً جاء الفئة العمرية من 51 سنة فأكثر بالمرتبة الاخيرة بعدد قدره 10 وبنسبة 14% .

ان نظرة الفئة الشبابية لابعاد الثقافة التنظيمية مختلفة وبحكم السن عن نظرة الفئة العمرية الكبيرة الامر الذي ستكون له انعكاسات كثيرة في العديد من المتغيرات التنظيمية .

جدول رقم (4) يبين توزيع افراد العينة من حيث العمر

الجنس	العدد	%
20-30 سنة	14	20%
31-40 سنة	32	44%
41-50 سنة	16	22%
51 فأكثر	10	14%
المجموع	72	100%

3. سنوات الخدمة :

يتضح من الجدول رقم (5) ان عدد افراد العينة الذين لا تزيد مدة خدمتهم عن خمسة سنوات بلغ (9) اشخاص أي بنسبة 13% فيما بلغ عدد الذين تتراوح خدمتهم من 6-10 سنوات 34 سنة وبنسبة 47% وهذا يعني ان عدد الذين لا تزيد خدمتهم عن عشرة سنوات هو 43 شخصاً وبنسبة 60% من حجم العينة ولربما يؤثر الى ان خبرة معظم افراد العينة محدودة بحكم قلة مدة خدمتهم . اما عدد الذين تجاوزت خدمتهم 20 سنة فهو 10 اشخاص وبنسبة 14% .

الجدول رقم (5) يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	%
5 سنوات فأقل	9	13%
6-10 سنوات	34	47%
11-20 سنة	19	26%
21 سنة فأكثر	10	14%
المجموع	72	100%

4. التحصيل العلمي :

يعكس الجدول رقم (6) مسألة ايجابية تتمثل بأرتفاع عدد الحاصلين في شهادة البكالوريوس ضمن عينة البحث حيث بلغ عددهم 45 وبنسبة 63% ، فيما بلغ عدد الحاصلين في شهادة الدبلوم 6 اشخاص أي بنسبة 8% في حين بلغ عدد الذين يحملون الشهادة الثانوية فأقل 21 شخصاً وبنسبة 29% . ان تحسن المستوى التعليمي للعاملين يجعلهم اكثر ادراكاً لطبيعة مهامهم ومستلزمات نجاحهم في عملهم ومن ثم اكثر تشخيصاً ودقة في حكمهم في اسلوب الادارة في التعامل معهم .

جدول رقم (6) يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
شهادة الثانوية فأقل	21	29%
دبلوم	6	8%
بكالوريوس	45	63%
المجموع	72	100%

ثانياً: وصف استجابات عينة البحث احصائياً .

تتضمن عبارات الاستبانة خمسة اجابات تتدرج من اقصى القبول الى اقصى الرفض وقد تم تحديد

درجات الاجابة بشكل التالي :

اوافق بشدة 5 درجات ، اوافق 4 درجات ، احياناً 3 درجات ، لا اوافق درجتين ، لا اوافق بشدة

درجة واحدة فقط .

ويمكن تحديد مستوى الاجابة في ضوء متوسطاتها الواردة في الجدول رقم (7)

جدول رقم (7) يبين مستويات الاجابة في عبارات الاستبانة

متوسط الإجابة	مستوى الإجابة
1,79 – 1	منخفض جداً
2,59 – 1,8	منخفض
3.39–2,6	متوسط
4,19– 3,40	عالي
5 – 4,20	عالي جداً

وفي ضوء مستويات الاجابة الواردة في الجدول (7) سيتم تحليل اجابات افراد العينة في الاستبانة

الموزع عليهم وبالشكل التالي :

1. تحليل عبارات الثقافة التنظيمية : جرى تحديد سبعة ابعاد او مكونات للثقافة التنظيمية في الاستبانة

الموزع في عينة البحث وذلك بعد امتزاج آراء الباحثين بهذا الخصوص لغرض تحديد المكونات

الاكثر اتفاقاً عليها من قبلهم وهذه المكونات هي:

التمكين : بلغ متوسط اجابة افراد العينة في عبارات التمكين 2.73 ، ويعد مستوى هذه الاجابة متوسطاً

، فيما بلغ المتوسط الموزون 54.4 والانحراف المعياري 1.123 واحتلت العبارة الثالثة وهي ((اشعر

بأن العلاقة بيني وبين الادارة قائمة في الثقة)) المرتبة الاولى بمتوسط قدره 2.93 ومتوسط موزون

58.6 وانحراف معياري 1.261 ، فيما جاءت العبارة الرابعة والتي هي ((اساهم في وضع الاهداف التي

اكون مسؤولاً عن تحقيقها)) بالمرتبة الاخيرة بمتوسط قدره 2.32 ومتوسط موزون 46.2 وانحراف

معياري 0.924 (انظر جدول رقم (8)) وعموماً فإن اجابات افراد العينة في عبارات التمكين توضح بأن

مستوى هذا الجانب من الثقافة التنظيمية ليس بالمستوى المطلوب وان الادارات لازالت تحتكر لنفسها

تحديد الكثير من الاهداف والسياسات والقرارات وان مستوى المشاركة لا زال محدوداً .

جدول رقم (8) يوضح اجابات أفراد العينة في عبارات التمكين

رقم العبارة	العدد %	أوافق تماماً	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا تماماً	أوافق	الوسيط الحسابي	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري
العبارة رقم (1)	العدد %	8 %11	11 %15	16 %22	30 %42	7 %10		2.76	55	1.157
العبارة رقم (2)	العدد %	9 %12	13 %18	18 %25	27 %38	5 %7		2.91	58	1.151
العبارة رقم (3)	العدد %	11 %15	13 %18	17 %24	22 %31	9 %12		2.93	58.6	1.261
العبارة رقم (4)	العدد %	3 %4	5 %7	13 %18	42 %58	9 %13		2.32	46.2	0.924
المتوسط العام								2.73	54.4	1.123

التطوير : اوضح الجدول رقم (9) بأن مستوى الاجابة افراد العينة في عبارات التطوير كان متوسطاً حيث بلغ الوسط الحسابي 2.61 فيما بلغ المتوسط الموزون 52.9 والانحراف المعياري 1.032 وقد احتلت العبارة (6) القائلة ((تعمل الادارة في تحفيز العاملين في تطوير قدراتهم)) المرتبة الاولى بمتوسط قدرة 2.69 ومتوسط موزون 53.6 وانحراف معياري 1.113، فيما جاءت العبارة (7) والتي مفادها ((يحصل الموظفون ذوي القدرات الجيدة في فرصة حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي)) بالمرتبة الاخيرة بمتوسط قدره 2.53 ومتوسط موزون 52.4 وانحراف معياري 1.117 ويعد مستوى هذه الاجابة ضعيفاً. ان تلك الاجابات تعني ان جهود الادارة في العمل في تطوير قدرات العاملين لم تكن كافية او في المستوى المطلوب الامر الذي ينعكس سلباً في قدراتهم ومهاراتهم وسيحرمهم من الاحاطة المناسبة بالتطورات الجارية في مجال عملهم .

جدول رقم (9) يوضح إجابات أفراد العينة في عبارات التطوير

رقم العبارة	العدد %	أوافق تماماً	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق تماماً	الوسط الحسابي	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري
العبارة رقم (5)	العدد %	4 %6	3 %4	32 %44	29 %40	4 %6	2.63	52.8	0.866
العبارة رقم (6)	العدد %	8 %11	6 %8	21 %29	30 %42	7 %10	2.69	53.6	1.113
العبارة رقم (7)	العدد %	6 %8	5 %7	23 %32	25 %35	13 %18	2.53	52.4	1.117
المتوسط العام							2.61	52.9	1.032

العمل الجماعي : ويشير هذا البعد الى الروح الجماعية في العمل ومدى مساهمة الادارة في انماء هذه الروح نظراً لتداعياتها الايجابية في العمل والعاملين .

وبين الجدول رقم (10) إلى ان مستوى اجابة افراد العينة في عبارات هذا البعد كان عالياً حيث بلغ متوسط الإجابة 3.41 كما بلغ المتوسط الموزون 68.3 والانحراف المعياري 1.61 وقد احتلت العبارة التاسعة القائلة ((يعتقد العاملون بأن روح العمل الجماعي أساس نجاح المنظمة)) بالمرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.88 ومتوسط موزون 77.6 وانحراف معياري 1.021 . وتعد مستوى الإجابة عالية وهذا يشير الى ما يتمتع به العاملون من روحية عالية تقدر التعاون والتآزر ومساعدة الاخرين ، فيما جاءت العبارة العاشرة القائلة ((يسعى المسئولون إلى أشعار كل موظف بأنه جزء من فريق عمل)) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 2.88 ومتوسط موزون 57.6 وانحراف معياري 1.027 ويعتبر مستوى هذه الاجابة متوسطاً ويعكس قلة اهتمام الادارة يدفع العاملين للشعور بأنهم ضمن فريق واحد ونجاح أي واحد منهم هو نجاح للآخرين . لذا يبدو من اجابات افراد العينة ان هناك فجوة بين الشعور الذاتي للعاملين وتطبيقات الادارة باتجاه تعزيز هذا الشعور .

جدول رقم (10) اجابات افراد العينة في عبارات العمل الجماعي

رقم العبارة	العدد %	أوافق تماماً	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق تماماً	الوسط الحسابي	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري
العبارة رقم (8)	العدد %	12 %17	11 %15	22 %30	25 %35	2 %3	3.08	61.6	1.112
العبارة رقم (9)	العدد %	24 %33	26 %36	12 %17	10 %14	-	3.88	77.6	1.021
العبارة رقم (10)	العدد %	7 %10	15 %20	18 %25	27 %38	5 %7	2.88	57.6	1.027
العبارة رقم (11)	العدد %	25 %35	21 %29	14 %19	12 %17	-	3.82	76.4	1.084
المتوسط العام							3.41	68.3	1.061

المكافئات : يمثل هذا البعد نظرة افراد العينة الى نظام المكافئات المعمول به في دائرة زراعة الديوانية ومدى تجاوبه مع رغباتهم وتطلعاتهم . وقد اتضح من خلال الجدول رقم (11) ان تقدير افراد العينة الى نظام الحوافز والمكافئات كان ضعيفاً وهذا ما عكسته اجابات افراد العينة حيث كان الوسط الحسابي لتلك الاجابات 2.45 والمتوسط الموزون 49.2 والانحراف المعياري 0.873 وقد جاءت العبارة (14) ونصها ((ترتبط المكافئات بصورة واضحة بالاداء)) اولاً بوسط حسابي قدره 2.65 ومتوسط موزون 53 وانحراف معياري 1.082 ويعتبر مستوى هذه الاجابة متوسطاً في حين جاءت العبارة (12) التي تقول ((يكافأ الاداء المتميز بسخاء)) بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي قدره 2.28 ومتوسط موزون 45.8 وانحراف معياري 0.691 وهي اجابة ذات مستوى منخفض . ان ضعف نظام الحوافز والمكافئات وعدم ارتفاعه لمستوى اداء العاملين سينعكس سلباً في اداء العاملين والتزامهم بالعمل واندفاعهم اليه .

الجدول رقم (11) اجابات افراد العينة في عبارات المكافئات

رقم العبارة	العدد %	أوافق تماماً	أوافق	احياناً	لا اوافق	لا اوافق تماماً	الوسط الحسابي	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري
العبارة رقم (12)	العدد %	-	4 %6	18 %25	44 %61	6 %8	2.28	45.8	0.691
العبارة رقم (13)	العدد %	2 %3	5 %7	21 %29	38 %53	6 %8	2.43	48.8	0.846
العبارة رقم (14)	العدد %	5 %7	8 %11	27 %38	21 %29	11 %15	2.65	53	1.082
المتوسط العام							2.45	49.2	0.873

اجراءات العمل : وتعني طريقة سير الاعمال في المنظمة ومدى مرونتها ومساهمتها في تحقيق الاهداف وكذلك الوضوح في تحديد الواجبات والمسؤوليات .

ويتبين من الجدول رقم (12) ان مستوى اجابة افراد العينة في عبارات هذا البعد كان متوسطاً حيث بلغ الوسط الحسابي لتلك الاجابة 2.66 والمتوسط الموزون 53.3 والانحراف المعياري 1,045 وقد احتلت العبارة (17) ومفادها ((يتم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح تام)) المرتبة الاولى بوسط حسابي قدره 2.87 ومتوسط موزون 57.4 وانحراف معياري 1.079 فيما جاءت العبارة (16) ومفادها ((تسهم اجراءات العمل في تحقيق الاهداف)) بالمرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدره 2.44 ومتوسط موزون 49 وانحراف معياري 0.970 ويعد مستوى هذه الإجابة منخفضاً .

ان ما تقدم يشير الى ان اجراءات العمل في دائرة الزراعة لا تتصف بالمرونة المطلوبة وان الواجبات والمسؤوليات لم تكن محددة بوضوح كافٍ ومن شأن ذلك ان تكون له تداعيات سلبية في سرعة الانجاز وكفاءته .

جدول (12) أجابات افراد العينة في عبارات اجراءات العمل

رقم العبارة	العدد %	أوافق تماماً	أوافق	احياناً	لا اوافق	لا اوافق تماماً	الوسط الحسابي	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري
العبارة رقم (15)	العدد %	6 %8	9 %12	22 %31	27 %38	8 %11	2.69	53.6	1.088
العبارة رقم (16)	العدد %	3 %4	7 %10	18 %25	35 %49	9 %12	2.44	49	0.970
العبارة رقم (17)	العدد %	7 %10	12 %16	23 %32	25 %35	5 %7	2.87	57.4	1.079
المتوسط العام							2.66	53.3	1.045

العدالة : ويشير هذا البعد الى مدى حرص الادارة في معاملة الجميع في حد سواء دون التمييز . وقد كان المستوى العام لاجابة افراد العينة في عبارات هذا البعد متوسطاً حيث بلغ الوسط الحسابي لها 2.8 والمتوسط الموزون 56.1 والانحراف المعياري 0.970 . وكما هو واضح في الجدول رقم (13) فقد احتلت العبارة رقم (19) ومفادها ((يهتم المسؤولون بمصلحة جميع العاملين)) المرتبة الاولى بمتوسط قدره 3.15

ومتوسط موزون 63.4 وانحراف معياري 0.952 في حين جاءت العبارة (21) ومؤداها ((يمنح العاملون فرص متساوية لمساع شكوهم)) المرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدره 2.5 ومتوسط موزون 50.2 وانحراف معياري 0.816 ويعتبر مستوى هذه الاجابة ضعيفاً. ويتضح من اجابة أفراد العينة ان مستوى العدالة الذي تمارسه الادارة مع العاملين متوسطاً الامر الذي يستلزم منها المزيد نظراً للآثار الايجابية للعدالة التنظيمية في اداء العاملين والتزامهم .

الجدول رقم (13) اجابات افراد العينة في عبارات العدالة

رقم العبارة	العدد %	أوافق تماماً	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق تماماً	الوسط الحسابي	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري
العبارة رقم (18)	العدد %	6 %8	9 %13	21 %29	30 %42	6 %8	2.71	54.2	1.059
العبارة رقم (19)	العدد %	9 %13	12 %17	32 %44	19 %26	-	3.15	63.4	0.952
العبارة رقم (20)	العدد %	7 %10	9 %12	26 %36	25 %35	5 %7	2.83	56.6	1.054
العبارة رقم (21)	العدد %	-	9 %13	24 %33	33 %46	6 %8	2.5	50.2	0.816
المتوسط العام							2.8	56.1	0.970

الدعم الاشرافي : ويتناول هذا البعد نوع العلاقة التي تربط المسؤول او المشرف بمرؤسيه وطبيعة تعامله معهم .

ويتضح من الجدول رقم (14) ان هذه العلاقة جيدة بشكل عام حيث كان مستوى اجابة افراد العينة في عبارات هذا البعد عالياً حيث بلغ الوسط الحسابي لتلك الاجابات 3.28 والمتوسط الموزون 65.6 والانحراف المعياري 1.068 وقد جاءت العبارة رقم 24 اولاً بوسط حسابي قدره 3.5 ومتوسط موزون 69.8 وانحراف معياري 0.986 فيما جاءت العبارة رقم 23 اخيراً بمتوسط حسابي 2.98 ومتوسط موزون 59.8 وانحراف معياري 1.160 وتعكس هذه الاجابات ايجابية العلاقة بين المرؤوسين ورؤسائهم المباشرين الامر الذي ستسهم في خلق شعور طيب لدى المرؤوسين ينعكس في ادائهم ورضاهم .

الجدول رقم (14) اجابة افراد العينة في عبارات الدعم الاشرافي

رقم العبارة	العدد %	أوافق تماماً	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق تماماً	الوسط الحسابي	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري
العبارة رقم (22)	العدد %	14 %19	17 %24	23 %32	18 %25	-	3.37	67.4	1.059
العبارة رقم (23)	العدد %	11 %15	9 %13	26 %36	20 %28	6 %8	2.98	59.8	1.160
العبارة رقم (24)	العدد %	16 %22	14 %19	32 %45	10 %14	-	3.5	69.8	0.986
المتوسط العام							3.28	65.6	1.068

وفي ضوء ما تقدم من بيانات يتضح لنا بأن مستوى اجابة افراد العينة في عبارات الثقافة التنظيمية بشكل عام كان متوسطاً حيث بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لتلك الاجابات 2.83 فيما بلغ المتوسط الموزون 56.83 والانحراف المعياري 1.024 . وكما هو موضح في الجدول رقم (15) .

الجدول رقم (15) متوسط اجابة افراد العينة في ابعاد ومكونات الثقافة التنظيمية

الابعاد الثقافية التنظيمية	الوسط الحسابي	الوسط الموزون	الانحراف المعياري
التمكين	2.73	54.4	1.123
التطوير	2.61	52.9	1.032
العمل الجماعي	3.41	68.3	1.061
المكافآت	2.45	49.2	0.873
اجراءات العمل	2.66	53.3	1.045
العدالة	2.8	56.1	0.970
الدعم الاشرافي	3.28	65.83	1.024
المعدل العام للثقافة التنظيمية	2.83	56.83	1.024

ثانياً: تحليل عبارات الاداء الوظيفي :

يتضح من الجدول (16) ان مستوى اجابة افراد العينة في عبارات الاداء الوظيفي كان متوسطاً حيث بلغ الوسط الحسابي لتلك الاجابات 2.94 فيما بلغ المتوسط الموزون 59.03 والانحراف المعياري 1.022 . ويتبين من الجدول المذكور ان العبارة (31) ومفادها ((لدي القدرة في تحمل المسؤولية الاخلاقية والقانونية للعمل)) قد احتلت المرتبة الاولى في اجابات افراد العينة .

الجدول رقم (16) اجابة افراد العينة في عبارات الاداء الوظيفي

رقم العبارة	العدد %	أوافق تماماً	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق تماماً	الوسط الحسابي	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري
العبارة رقم (25)	العدد %	9	12	28	18	5	3.2	60.4	1.092
		%12	%17	%39	%25	%7			
العبارة رقم (26)	العدد %	7	9	22	28	6	2.76	55.4	1.086
		%10	%12	%31	%39	%8			
العبارة رقم (27)	العدد %	7	11	26	21	7	2.86	57.2	1.096
		%10	%15	%36	%29	%10			
العبارة رقم (28)	العدد %	11	14	38	9	-	3.37	67.2	0.888
		%15	%19	%53	%13				
العبارة رقم (29)	العدد %	4	3	32	30	3	2.65	53.2	0.852
		%6	%4	%44	%42	%4			
العبارة رقم (30)	العدد %	7	5	34	24	2	3.01	59	0.951
		%10	%7	%47	%33	%3			
العبارة رقم (31)	العدد %	24	31	17	-	-	4.09	81.8	0.748
		%33	%43	%24					
العبارة رقم (32)	العدد %	10	13	16	30	3	2.95	59.2	1.145
		%14	%18	%22	%42	%4			
العبارة رقم (33)	العدد %	12	9	35	13	3	3.19	64	1.04
		%17	%12	%49	%18	%4			
العبارة رقم (34)	العدد %	5	12	17	31	7	2.68	53.6	1.07
		%7	%17	%23	%43	%10			
العبارة رقم (35)	العدد %	4	8	25	32	3	2.69	53.2	1.07
		%6	%11	%35	%44	%4			
العبارة رقم (36)	العدد %	6	8	17	36	5	2.64	52.6	1.04
		%8	%11	%24	%50	%7			
العبارة رقم (37)	العدد %	9	14	21	21	7	2.95	59.2	1.17
		%13	%19	%29	%29	%10			
العبارة رقم (38)	العدد %	7	9	18	28	10	2.65	53	1.15
		%10	%12	%25	%39	%14			
العبارة رقم (39)	العدد %	4	7	27	22	12	2.57	51.6	1.05
		%6	%10	%37	%30	%17			
العبارة رقم (40)	العدد %	18	25	21	8	-	3.74	74.8	0.957
		%25	%35	%29	%11				
العبارة رقم (41)	العدد %	5	7	19	35	6	2.58	51.8	1.01
		%7	%10	%26	%49	%8			
العبارة رقم (42)	العدد %	4	9	22	31	6	2.64	54.4	0.990
		%6	%13	%30	%43	%8			
المتوسط العام							2.94	59.03	1.022

بمتوسط حسابي قدره 4.09 ومتوسط موزون 81.8 وانحراف معياري 0.748 ويعني هذا ثقة العاملين الكبيرة بأنفسهم وقدراتهم الذاتية الامر الذي يمكن ان تستفيد منه الادارة وذلك بتكليف هؤلاء العاملين بالمهام والمسؤوليات الضرورية .

اما العبارة (41) ومفادها ((اشارك بحماس باللجان التي اكون عضواً فيها)) فقد جاءت بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 2.58 ومتوسط موزون 51.8 وانحراف معياري 1.01 ويعود هذا في تقديرنا الى ضعف فاعلية اللجان المشكلة ولقلة الالتزام بتوصياتها ولربما تمثل احياناً وسيلة للتهرب من المسؤولية والحسم السريع .

ان الجدول رقم (16) يشير بوضوح الى الاستعداد افراد العينة للعمل بكفاءة وبأداء افضل وهذا ما يبدو في اجاباتهم في العبارات 25 ، 28 ، 30 ، 31 ، 32 ، 33 ، 37 ، 40 وهي جميعاً اجابات متوسطة ولكنها مرتفعة قياساً ببقية الاجابات المتوسطة باستثناء العبارة 31 حيث ان مستوى الاجابة عليها عالياً. ثالثاً: اختبار الفرضيات :

- اختبار الفرضية الاولى :

ان نتيجة تحليل اجابات افراد العينة افادت بوجود تأثير للثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي حيث بلغ معامل الانحدار بينهما (1.064) كما افادت نتيجة التحليل ايضاً بوجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.63) وباستخدام اختبار T ودرجة معنوية 0.05 تبين بان قيمة T المستخرجة وهي 6.7861 اكبر من قيمة T الجدولية وهي 2.660 ان ما تقدم يشير بوضوح الى رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير وعلاقة للثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي والقبول بالفرضية البديلة القائلة بوجود مثل هذا التأثير .

كما بلغ معامل التحديد 0.396 أي ان 39% من تغيرات الاداء تعود الى الثقافة التنظيمية .

لقد جاءت نتيجة هذه البحث متوافقة مع الكثير من الدراسات العربية والاجنبية منها دراسة عكاشة 2008 (عكاشة : 2008 : 189) ، دراسة الزعبي 2007 (الزعبي : 2007 : 57) ودراسة الهيتي 2005 ودراسة سميع 2010 (سميع: 2010 : 189) دراسة دويلة 2007 (دويلة : 2007 : 75) ، دراسة الخازندار 2003 ، دراسة H.To. Davies 2007 (الفراج : 2011 : 109) ودراسة الياس سالم 2006 (وهيبة : 2012 :) ودراسة Lee&Yu.K2004 ودراسة Rashid 2003 (الدويلة : 2007 : 42) ودراسة AbuBakar 2008 (سميع : 2010 : 9).

الا ان هذه النتيجة جاءت مخالفة لبعض الدراسات ومنها دراسة Maria 2005 التي توصلت الى غموض العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي وعدم وجود علاقة معنوية بينهما وكذلك دراسة Li 2004 (سميع : 2010 : 70) .

وفي تقديرنا ان ادراك الفرد المناسب لابعاد ومكونات الثقافة التنظيمية سيكون مؤثراً في اداء الفرد ورضاه واندفاعه في العمل ، حيث ان تبني الفرد لقيم المشاركة في اتخاذ القرار سيدفعه الى الحماسة في تنفيذه والعمل في انجاحه ، كما ان تبنيه لقيم التطوير والعمل الجماعي والعدالة سيخلق لديه الرغبة في العمل الجاد المثمر وسيزيد من تماسك الجماعة .

- اختيار الفرضية الثانية :

ذهبت الفرضية الثانية الى عدم وجود فروق معنوية باستجابات افراد العينة في عبارات الثقافة التنظيمية تعزى الى بعض الخصائص الديمغرافية ومنها الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والعمر ولاثبات صحة ذلك قام الباحث باستخدام اسلوب تحليل التباين الاحادي anova وكما يلي :

♣ الجنس :

يتضح من الجدول رقم (17) صحة ما ذهب اليه الباحث بعدم وجود فروق معنوية بين استجابات افراد العينة في عبارات الثقافة التنظيمية تعزى الى الجنس حيث كانت قيمة F المحسوبة (7.93) اقل من قيمة F الجدولية وبمستوى معنوية 0.01 وبدرجة حرية (1 ، 12) والتي هي (9.07) .

وفي تقديرنا ان نظرة الذكور والاناث ليست مختلفة لابعاد الثقافة التنظيمية نظراً لتقاربهم في مستويات التعليم وخضوعهم لذات المؤثرات التنظيمية . وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة عكاشة 2008 ودراسة بركات 2007 (عكاشة : 2008 : 152) ودراسة سميع 2010 (سميع : 2010 : 215) لكنها جاءت مخالفة لدراسة الدويلة 2007 (الدويلة : 2007 : 75) .

الجدول (17) تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة في عبارات الثقافة التنظيمية بتأثير الجنس

قيمة F_r	معدل المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
$F_r = \frac{8.05}{0.113} = 7.93$	8.05	1	0,056	طريقة المعالجة
	0.113	12	1,48	الخطأ
		13	1,54	المجموع

* المؤهل العلمي :

يتبين من خلال تحليل الاحادي لاجابات افراد العينة في عبارات الثقافة التنظيمية والوارد في الجدول رقم (18) بعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية في تلك الاجابات تعزى الى المؤهل العلمي ، وفي ذلك اثبات لصحة ما افترضه الباحث حيث يتضح بأن قيمة F المحسوبة وهي 0.916 اصغر من قيمة F الجدولية البالغة 3.55 وذلك عند مستوى معنوية 0.01 وبدرجة حرية (2 ، 18) ان هذه النتيجة جاءت متوافقة مع نتائج العديد من الدراسات منها دراسة الزهراني 2007 ودراسة الشلوي 2005 ودراسة عكاشة 2008 (عكاشة : 2008 : 55 - 56 - 155) ودراسة العوفي 2005 (العوفي : 2005 : 106) ودراسة سميع 2010 (سميع : 2010 : 213) ودراسة الشاوي 2005 (الشاوي : 2005 : 138) وبالمقابل جاءت هذه النتيجة متعارضة مع نتائج دراسات اخرى منها دراسة الدويلة 2007 (الدويلة : 2007 : 75) ودراسة الليثي 2008 (الليثي : 2008 : 142) .

ويرجع هذا في تقديرنا الى ان افراد العينة وفي الرغم من اختلاف مستوياتهم التعليمية الا انهم في ادراك كافٍ بأبعاد الثقافة التنظيمية القائمة في المنظمة .

الجدول رقم (18) تحليل التباين الأحادي (anova) لإجابات أفراد العينة في عبارات الثقافة التنظيمية بتأثير المؤهل العلمي

قيمة F_r	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
$F_r = \frac{0.11}{0.12} = 0.916$	0.11	2	0,22	طريقة المعالجة
	0.12	18	2,14	الخطأ
		20	2,36	المجموع

* سنوات الخدمة : تشير البيانات الواردة في الجدول (19) الى عدم وجود فروق معنوية في اجابات افراد العينة في عبارات الثقافة التنظيمية تعزى الى سنوات الخدمة وفي ذلك اثبات لصحة ما افترضه الباحث حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.733 وهي اقل من قيمة F الجدولية والبالغة 4.72 وبمستوى معنوية 0.01 وبدرجة حرية (3 ، 24) .

الجدول رقم (19) تحليل التباين الأحادي (anova) لإجابات أفراد العينة في عبارات الثقافة التنظيمية تعزى لسنوات الخدمة

قيمة F_r	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
$F_r = \frac{0.19}{0.259} = 0.733$	0.19	3	0,57	طريقة المعالجة
	0.259	24	6,23	الخطأ
		27	6,8	المجموع

وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتائج الدراسات التالية :

دراسة عكاشة 2008 ودراسة العوفي 2005 ودراسة الليثي 2008 ودراسة الشاوي 2005 . لكنها جاءت مخالفة لدراسة التويجري 2003 (عكاشة : 2008 : 156) ودراسة الدولية 2007 .
 العمر : يتبين من نتائج تحليل التباين الاحادي والواردة في الجدول رقم (20) عدم وجود فروق معنوية في اجابات افراد العينة في عبارات الثقافة التنظيمية تعزى الى العمر حيث ان قيمة F الجدولية وبدرجة حرية (3 ، 24) وبمستوى معنوية 0.01 وبالقيمة 4.72 اكبر من قيمة F المحسوبة البالغة 1.359 .
 وتعد هذه النتيجة اثبات لصحة ما افترضه الباحث في هذا المجال ، كما انها جاءت متوافقة مع دراسة عكاشة 2008 ودراسة الشاوي 2005 ودراسة العوفي 2005 ودراسة الشاوي 2005 ومخالفة لدراسة التويجري 2003 ودراسة الدولية 2007 .

الجدول (20) تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة في عبارات الثقافة التنظيمية بتأثير العمر

قيمة F _r	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
$F_r = \frac{0.363}{0.267} = 1.359$	0.363	3	1.09	طريقة المعالجة
	0.267	24	6.41	الخطأ
		27	7.5	المجموع

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

ان النتائج المستقاة من تحليل اجابة افراد العينة كانت ما يلي :

1. ان مستوى اجابة افراد العينة في عبارات الثقافة التنظيمية كان متوسطاً .
2. اختلفت ابعاد ومكونات الثقافة التنظيمية فيما بينها من حيث متوسط الاجابة في عباراتها فقد جاء بعد العمل الجماعي اولاً ، وهذا يعكس الشعور الايجابي لأفراد العينة حيال التعاون والتعاقد فيما بينهم وشعورهم بروحية الفريق الواحد فيما جاء بعد المكافآت أخيراً ، ويعني هذا ضعف نظام الحوافز والمكافآت المادية المعتمد من قبل دائرة زراعة الديوانية . اما بقية الأبعاد الاخرى فقد جاءت مستويات الإجابة عليها في التوالي الدعم الإشرافي ، العدالة ، التمكين ، إجراءات العمل ، التطوير .
3. ان مستوى الاجابة في عبارات الاداء الوظيفي كان هو الاخر متوسطاً، وقد احتلت العبارة (31) والتي تشير الى قدرة افراد العينة في تحمل المسؤولية القانونية والاخلاقية للعمل المرتبة الاولى ، فيما جاءت العبارة 41 والتي مفادها المشاركة بحماس في العمل باللجان بالمرتبة الاخيرة.
4. اتضح من خلال اعتماد الاساليب الاحصائية المتمثلة بمعامل الارتباط ومعامل الانحدار وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي كما تبين ايضاً وجود تاثير للثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي .
5. اتضح من خلال استخدام تحليل التباين الاحادي (anova) عدم وجود فروق معنوية في اجابات افراد العينية في عبارات الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة .

6. ان النتائج التي توصل اليها الباحث جاءت متوافقة مع العديد من الدراسات العربية والاجنبية كما انها جاءت مخالفة لنتائج دراسات اخرى وكما هو موضح في البحث .

ثانياً: التوصيات :

بالنظر لاهمية الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الاداء الوظيفي لذا يرى الباحث انه من الهمية بمكان الاخذ بالتوصيات التالية :

1. ضرورة اهتمام الادارة بمكونات الثقافة التنظيمية والتأكيد في القيم الايجابية التي من شأنها الارتقاء بقدرة الادارة في الاداء الافضل وذلك من قبيل احترام الوقت وتجنب اهداره بما لا ينفع ، والحرص في تخفيض النفقات ، وزيادة الانتاجية ، والشعور بالمسؤولية .
2. العمل بجدية في اشراك العاملين في وضع الاهداف واتخاذ القرارات لان ذلك يربط عليهم التزاماً ادبياً بالتنفيذ .
3. تنمية وتطوير قدرات العاملين واشراكهم بالدورات التدريبية التي تتلائم مع احتياجاتهم التدريسية .
4. العمل في تحسين نظام الحوافز وجعله اكثر قوة وتأثير في دفع العاملين للاداء الافضل .
5. تشجيع روح العمل الجماعي وتنمية فكرة الفريق الواحد لدى العاملين لان ذلك يدفعهم للمزيد من التعاون والتماسك الاجتماعي .
6. اعتماد مبدأ العدالة مع العاملين سواء كان ذلك في الاجور والمحفزات او المهام والمسؤوليات او العلاقات الاجتماعية .
7. العمل في تحسين المناخ التنظيمي داخل الدائرة وجعله مناخاً قادراً خلق شعوراً بالرضا والارتياح لدى العاملين .
8. اعتماد نمط من الاشراف يكون قادراً في خلق روح المبادرة والابداع والاعتماد في الذات .
9. تشجيع العاملين في ابداء آرائهم في القيم والمعتقدات الثقافية السائدة في المنظمة واقتراح ما تحتاج من تعديلات .
10. جعل الاداء الاساس في تقييم العاملين واعتماد المعايير الكفوة العادلة في هذا التقييم .
11. اجراء المزيد من الدراسات في دوائر الدولة ومؤسساتها عن اهمية ثقافة المنظمة واثارها في المتغيرات التنظيمية المختلفة .

المصادر

1. البغدادي ، د. عادل هادي : علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي/ دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية / مجلة الادارة والاقتصاد / العدد الخامس والستون 2007 .
2. الخفاجي ، د. نعمة عباس : ثقافة المنظمة ، دار اليازوري ، العلمية للنشر والتوزيع / عمان الاردن 2009 .
3. الخليفة ، زياد سعد : الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء في الإدارة المحلية بالسعودية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الادارية 2008 .
4. الدوري ، د. زكريا مطلق : الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2005 عمان الأردن .

5. الدرر : عبد الباري والصباغ ، زهير : ادارة القوى البشرية : عمان الأردن ، دار الندوة للنشر 1986
6. السواط ، طلق عوض الله والعتيبي ، سعود محمد : البعد الوظيفي لثقافة التنظيم : مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة ، المجلد 12 ، العدد 1 1998 .
7. السلمي ، د. علي : السلوك التنظيمي : القاهرة ، مكتبة غريب 1985 .
8. الشريف ، طلال عبد الملك : الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، قسم العلوم الادارية 1424 هـ .
9. الشاوي ، حمد بن فرحان : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، قسم العلوم الادارية ، 2005.
10. الصامل ، ناصر بن علي : تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالاداء الوظيفي في مجلس الشوري السعودي جامعة نايف للعلوم الامنية ، قسم العلوم الادارية ، رسالة ماجستير 2011 .
11. الصرايرة ، د. خالد احمد : الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها : مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27 العدد الثاني 2011 .
12. الطجم ، عبد الله عبد الغني والسواط ، طلق عوض الله : السلوك التنظيمي ، دار الحافظ للنشر والتوزيع ، الرياض ، ط4 ، 1424 هـ .
13. العاجز ، ايهاب فاروق مصباح : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية : رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية ، غزة ، كلية التجارة ، 2011.
14. العميان ، محمود سلمان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، عمان الاردن ، دار وائل للنشر 2005 .
15. العوفي ، محمد بن غالب : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي : رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، قسم العلوم الادارية 2005.
16. العبادلة ، عبد الرحمن فالح : الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات جنوب الاردن ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة . الاردن . 2003 .
17. العجلة ، توفيق عطية توفيق : الإبداع الاداري وعلاقتها بالاداء الاداري لمديري القطاع العام ، دراسة تطبيقية في وزارات قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الكلية الاسلامية غزة ، كلية التجارة ، 2009 .
18. الفراج ، د. اسامة : نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا "مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ، العدد الاول 2011 .
19. القريوتي ، د. محمد قاسم : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، ط3 . 2008 .
20. الليثي ، محمد بن علي بن حسن " الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، كلية التربية ، 2008 .

21. المغربي ، كامل محمد : السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط 2 ، عمان الاردن ، دار الفكر للنشر 1990 .
22. النمر ، سعود : السلوك الاداري : الرياض ، جامعة الملك سعود 1990 .
23. برنوطي ، د. سعاد : ادارة الموارد البشرية ، عمان ، الاردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003 .
24. جلال الدين ، بوعطيط : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي ، جامعة منقوري محمود ، قسطنطينية كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية 2009 رسالة ماجستير .
25. حريم ، حسن : ادارة المنظمات ، منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2003.
26. خوين ، سندس رضيدي : الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة ، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية ، جامعة بغداد ، مجلة الادارة والاقتصاد العدد 75 ، 2009 .
27. سميع ، زيد صالح حسن : اثر الثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية في نظام المصرفي في اليمن ، رسالة ماجستير ، جامعة حلوان مصر . كلية التجارة ، 2010 .
28. عبد العزيز ، منصور بن ماجد : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية بالسعودية . رسالة ماجستير . اكااديمية نايف للعلوم الامنية ، قسم العلوم الادارية سنة 2003 .
29. عاشور ، د. احمد صقر : السلوك الانساني في المنظمات ، الاسكندرية ، دار الفكر العربي 2002.
30. عبد المحسن ، توفيق محمد : تقييم الاداء ، مداخل جديدة لعالم جديد . الاسكندرية ، دار الفكر العربي 2002 .
31. عطية ، العربي : اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مجلة الباحث العدد 10 سنة 2012 .
32. عكاشة ، اسعد احمد محمد : اثر الثقافة التنظيمية في مستوى الاداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات palter فلسطين . رسالة ماجستير . الجامعة الاسلامية غزة ، كلية التجارة ، 2008 .
33. مصطفى ، د. احمد سيد : استراتيجية الاداء والتطوير الوظيفي . بحث مقدم الى مؤتمر التطوير الوظيفي الاول . الكويت من 2-4/10/2001 .
34. مزهودة ، عبد الملك : الاداء بين الكفاءة والفاعلية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خضير بسكرة ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول ، 2001 .
35. محمد ، راوية : ادارة الموارد البشرية . رؤية مستقبلية ، الدار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع القاهرة 2001 .
36. وهبية ، عيساوي : أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي . رسالة دكتوراه ، جامعة ابو بكر بلقان تلمسان . الجزائر 2012 .
37. Protecea Valerin & Cebuc Georgiana : organizational culture – journal Annals of university of oradea year 2009 Volume I .
المكتبة الافتراضية