

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق في جامعة العلوم و التكنولوجيا في اليمن – صنعاء (دراسة حالة)

ذكرى طاهر أحمد المنصري
2021204387

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024 – الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

Contents 1

5	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
6	المقدمة :	1.1
7	مشكلة الدراسة :	1.2
8	فجوات على المستوى النظري :	1.2.1
8	فجوات على المستوى التطبيقي :	1.2.2
8	أهمية الدراسة :	1.3
9	على المستوى النظري :	1.3.1
9	على المستوى التطبيقي :	1.3.2
9	أسئلة الدراسة :	1.4
9	أهداف الدراسة :	1.5
10	فرضيات الدراسة :	1.6
10	نموذج الدراسة:	1.7
10	منهجية الدراسة :	1.8
11	الدراسة الميدانية :	1.9
12	مخطط المشروع المقترح :	1.10
13	الفصل الثاني : الدراسات السابقة	2
14	المقدمة :	2.1
14	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية	2.2
14	مفهوم الأداء التنظيمي :	2.2.1
15	أبعاد الأداء التنظيمي :	2.2.2
16	معايير تقييم الأداء التنظيمي :	2.2.3
16	المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية	2.3
16	مفهوم الثقافة التنظيمية :	2.3.1
17	أهمية الثقافة التنظيمية :	2.3.2
18	مكونات الثقافة التنظيمية :	2.3.3
18	أبعاد الثقافة التنظيمية :	2.3.4
19	المبحث الثالث : العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي	2.4
21	الخاتمة	2.5
26	الملاحق	3
27	الاستبيان	3.1
30	المراجع	3.2

جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	نموذج الدراسة المقترحة المصدر : الطالب	الشكل 1.1
10	تلخيص تصميم الدراسة المصدر : الطالب	الشكل 1.2
12	مخطط المشروع المقترح المصدر : الطالب	الشكل 1.3
15	أبعاد الأداء التنظيمي المصدر : الطالب	الشكل 3.11

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27 - 25	استبيان البحث المصدر : الطالب	3.1

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

إن موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في الأونة الأخيرة ، فالثقافة لها دور جوهري في تنمية و تطوير الجامعات و العمل على تحسين الخدمة و المحافظة على الجودة و تحقيق الميزة التنافسية و الإستجابة السريعة لاحتياجات العملاء و الأطراف المعنية بالخدمة . تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل هوية الجامعة و توجيه سلوك العاملين فيها . تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم و المعتقدات و الممارسات التي تشترك فيها الجامعة و توجه تصرفات أعضائها . و تعمل هذه الثقافة كإطار مرجعي يؤثر على كيفية اتخاذ القرارات و تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض و مع بيئة العمل

أما الأداء التنظيمي ، فيعبر عن مدى قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة و فعالية . يعتبر الأداء التنظيمي مقياسا شاملا يضم مجموعة من المعايير مثل (الإنتاجية ، الجودة ، رضا العملاء ، رضا العملاء ، ورضا الموظفين) . إن فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي يعد من الأمور الأساسية التي تساعد في تحسين كفاءة و فعالية الجامعات تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي في مختلف السياقات.

دراسة شيا و آخرون (2021) :هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة تجريبية لممارسات إدارة المعرفة كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء ، و قد تمت دراسة تأثير أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي ، و تم فحص ممارسات إدارة المعارف كأساس في تعزيز علاقة الثقافة و الأداء تجريبيا ، و تم توزيع استبيان و جمع بيانات من 1255 مستجيبا من 10 شركات لتكنولوجيا المعلومات في الهند ، و قد أظهرت النتائج أن الثقافة التعاونية و الثقافة المبتكرة و الثقافة المنسقة و ثقافة الفعالية كانت جميعها مرتبطة بشكل إيجابي و كبير بالأداء التنظيمي ، كما أنع ارتبطت ممارسات إدارة المعارف بشكل إيجابي و كبير بالأداء التنظيمي ، حيث عملت ممارسات إدارة المعارف على تعديل العلاقة بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي .

دراسة تيمو (2021) :هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة الثقافة التنظيمية لدى المقاولين المحليين و الأجانب في منظمات صناعة البناء في زامبيا ، و قد أظهرت النتائج أنه في الثقافة التنظيمية ، تم العثور على فرق ذات دلالة إحصائية في أسلوب الإدارة و الخصائص السائدة للمنظمة بين المقاولين المحليين و الأجانب ، و لم يتم العثور على اختلافات لأنماط القيادة و مقاييس النجاح التنظيمي ، و توصلت الدراسة إلى اختلافات في الثقافة التنظيمية بين الشركات الأجنبية و المحلية ، كما أوضحت أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا رئيسا في تحديد أداء شركة المقاولات ، كما تعرض الدراسة المجالات التي يمكن للمقاولين المحليين تحسينها في الثقافة التنظيمية من أجل الحفاظ على قدرتهم التنافسية

دراسة عبد الصمد (2019) : هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة سونلغار بورقلة – الجزائر ، و قد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي التنظيمي ، و أن من أبعاد الثقافة التنظيمية : الهيكل التنظيمي ، و المشاركة في اتخاذ القرار و توجيه الأداء ، و هما الأكثر أهمية و تأثيرا حسب الترتيب على الإلتزام التنظيمي ..

بالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع تظل هناك فجوات تحتاج إلى المزيد من الاستكشافات . معظم الدراسات تركزت على القطاعات الصناعية و التجارية ، في حين أن القطاع التعليمي لم يحظ بالاهتمام الكافي . بالإضافة إلى ذلك هناك نقص في الدراسات التي تستهدف السياق اليمني بشكل خاص . مما يخلق فجوة في الفهم العميق لكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في هذا السياق .

تتمثل مشكلة البحث في كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في جامعة العلوم و التكنولوجيا في اليمن . يعتبر هذا الموضوع ذا أهمية خاصة نظرا لأن التحسين المستمر في الأداء التنظيمي يعتمد بشكل كبير على فهم العوامل التي تسهم في تحقيقه و أحد أهم هذه العوامل هو الثقافة التنظيمية .

تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم رؤى عملية حول كيفية تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية . يمكن لإدارة الجامعة استخدام هذه الرؤى لتطوير استراتيجيات إدارية فعالة تعزز من إنتاجية و كفاءة العمل داخل الجامعة . ستساهم النتائج المتوقعة في تقديم توصيات عملية لإدارة الجامعة و أصحاب القرار لتعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم التميز الأكاديمي و الإداري مما يؤدي إلى تحسين رضا الموظفين و أعضاء هيئة التدريس . كما ستسهم الدراسة في سد الفجوة الموجودة في الأدبيات الحالية حول تأثير الثقافة التنظيمية في القطاع التعليمي اليمني ، مما يوفر قاعدة بيانات قيمة للباحثين المستقبليين .

1.2 مشكلة الدراسة :

بالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع تظل هناك فجوات تحتاج إلى المزيد من الاستكشافات . معظم الدراسات تركزت على القطاعات الصناعية و التجارية ، في حين أن القطاع التعليمي لم يحظ بالاهتمام الكافي . بالإضافة إلى ذلك هناك نقص في الدراسات التي تستهدف السياق اليمني بشكل خاص . مما يخلق فجوة في الفهم العميق لكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في هذا السياق

و تعد اليمن من الدول العربية التي تعمل مؤسساتها في ظل بيئة تعاني من مخاطر مالية و إدارية و ثقافية و تنظيمية مما خلقت حالة من عدم استقرار بيئتها الإدارية و التنظيمية و هذا ما أشارت إليه دراسة (سميع ، 2010) التي أكدت على افتقار المؤسسات العامة و الخاصة في اليمن إلى الدراسات التطبيقية للثقافة التنظيمية و أكدت على ضرورة الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية و أبعادها و هذا يضع العديد من التحديات أمام المسؤولين القائمين على هذه المؤسسات و خاصة المؤسسات العامة (الحكومية) في اليمن حتى يستطيعوا مواجهة تلك المخاطر التي يواجهها من خلال بناء ثقافة تنظيمية تنطلق من فلسفة المجتمع اليمني و مواكبة للتطورات الحاصلة في المنظمات و المؤسسات في الدول الأخرى.

و أجمع الكتاب و الباحثين على أهمية الثقافة التنظيمية من حيث أثرها على الأداء الوظيفي للأفراد و الأداء الكلي للمنظمات سواء المنظمات العامة و الخاصة ، إلا أن هذا الإجماع لم يحظى بالقدر الكافي من الدراسات التي تقدم الدليل العلمي حول طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء ، و من خلال إطلاع الباحثين على عدة دراسات حول الثقافة التنظيمية و أثرها في الأداء الوظيفي و الأداء الكلي للمنظمات أجريت في عدة دول و في منظمات مختلفة مثل دراسة (تابعي ، 2022) و دراسة (البوم ، 2020) و دراسة (الجنابي ، و سلمان ، 2020) تبين أنه يوجد غموض في هذه العلاقة ، حيث أن بعض الدراسات لم تتوصل بصورة واضحة إلى وجود تلك العلاقة من عدمه في بعض جوانب ، كما أن المشكلة لدى معظم المنظمات و منها المنظمات اليمنية هي افتقارها إلى ثقافة تنظيمية قادرة على خلق انسجام و توافق و إيجاد قيم و أفكار مشتركة بين الأفراد و العاملين فيها تسعى من خلالها إلى تحقيق الأداء المطلوب

1.2.1 فجوات على المستوى النظري :

تفتقر الأدبيات العلمية إلى دراسات متعمقة و مخصصة للسياق اليمني ، مما يحد من فهم شامل لتأثير الثقافة التنظيمية في هذا السياق .

تختلف التعريفات و المقاييس المستخدمة للثقافة التنظيمية بين الدراسات ، مما يعيق المقارنة و التطبيق العملي للنتائج .
توجد فجوة في فهم كيف تؤثر التغيرات الثقافية المستمرة و المتسارعة في المجتمع على الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي :

قد تواجه الجامعة تحديات في تحويل النتائج النظرية إلى ممارسات عملية فعالية بسبب البنية التحتية المحدودة و الموارد المتاحة . هناك صعوبة في وضع معايير دقيقة و موحدة لقياس تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي ، مما قد يؤدي إلى تباين في نتائج الدراسات الميدانية . قلة الدراسات التي تأخذ في الاعتبار تأثير العوامل الخارجية مثل الأوضاع السياسية و الإقتصادية على الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي . الفجوة في فهم كيفية تأثير تفاعل الأفراد داخل المؤسسة ، بما في ذلك التعاون و التنافس ، على الأداء التنظيمي . قلة الأبحاث التي تستكشف دور القيادة الإدارية في تشكيل و تعزيز الثقافة التنظيمية و كيفية تأثير ذلك على الأداء التنظيمي .

'' كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في جامعة العلوم و التكنولوجيا في اليمن '' ؟

1.3 أهمية الدراسة :

في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في اليمن ، تبرز الحاجة إلى فهم العوامل التي تؤثر على أدائها و كفاءتها . تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حيويًا في توجيه سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات و تشكيل هويتها المؤسسية . لذا يُعدُّ البحث في تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في جامعة العلوم و التكنولوجيا خطوة مهمة نحو تعزيز جودة التعليم و زيادة الكفاءة و الإنتاجية.

1.3.1 على المستوى النظري :

يسهم البحث في إضافة معرفة جديدة إلى الأدب الأكاديمي حول الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الأداء التنظيمي خاصة في سياق الجامعات اليمنية .

يوفر البحث فهما أعمق للعوامل الثقافية المحلية التي تؤثر على الأداء التنظيمي ، مما يساعد في تطوير نماذج نظرية تتناسب مع السياق اليمني .

يتيح البحث فرصة لمقارنة النتائج مع الدراسات السابقة في سياقات مختلفة . مما يساهم في تحديد التباينات و التماثلات الثقافية و التنظيمية .

1.3.2 على المستوى التطبيقي :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحدثة في المؤسسات التعليمية في اليمن و هذه قد يغير المدراء و المسيررات في هذه المؤسسة التعليمية في التعرف على الثقافة التنظيمية و مصادرها و أبعادها من أجل الاستفادة منها و استثمارها في الدفع للأداء التنظيمي بغية الارتقاء بمؤسساتها إلى معدلات عالية من الأداء و الدفع من كفاءة الأداء . ويمكن أيضا استخدام نتائج البحث لتحديد العوامل الثقافية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي . مما يساعد في اتخاذ إجراءات فعالة لتعزيز الكفاءة و الإنتاجية .

و يوفر هذا البحث بيانات و إرشادات تستند إلى الأدلة لصناع القرار في الجامعة لتطوير سياسات و استراتيجيات تهدف إلى تعزيز الثقة التنظيمية الإيجابية .

1.4 أسئلة الدراسة :

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في جامعة العلوم و التكنولوجيا في اليمن ؟

كيف تؤثر القيم الهادفة على الأداء التنظيمي ؟

كيف تدعم و تشجع الجامعة على الأداء التنظيمي ؟

كيف يؤثر الانضباط على الأداء التنظيمي ؟

كيف يؤثر النمط الحر على الأداء التنظيمي ؟

كيف يؤثر قيم جماعية العمل على الأداء التنظيمي ؟

1.5 أهداف الدراسة :

دراسة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي .

تحليل كيف تؤثر القيم الهادفة على الأداء التنظيمي .

فهم كيف يؤثر الدعم والتشجيع في الجامعة على الأداء التنظيمي .

دراسة كيفية تأثير الانضباط في الجامعة على الأداء التنظيمي .

تحليل كيف يؤثر النمط الحر على الأداء التنظيمي .

فهم كيف يؤثر قيم جماعية العمل على الأداء التنظيمي .

1.6 فرضيات الدراسة :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي .

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيم الهادفة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي .

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الدعم والتشجيع كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي .

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الانضباط كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي .

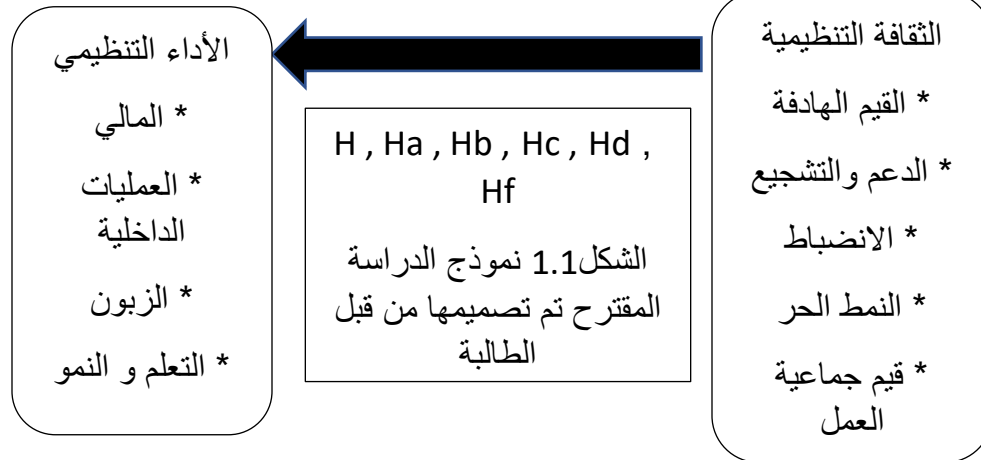
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي .

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين قيم جماعية العمل كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي .

المتغير التابع

المتغير المستقل

1.7 نموذج الدراسة:



1.8 منهجية الدراسة :

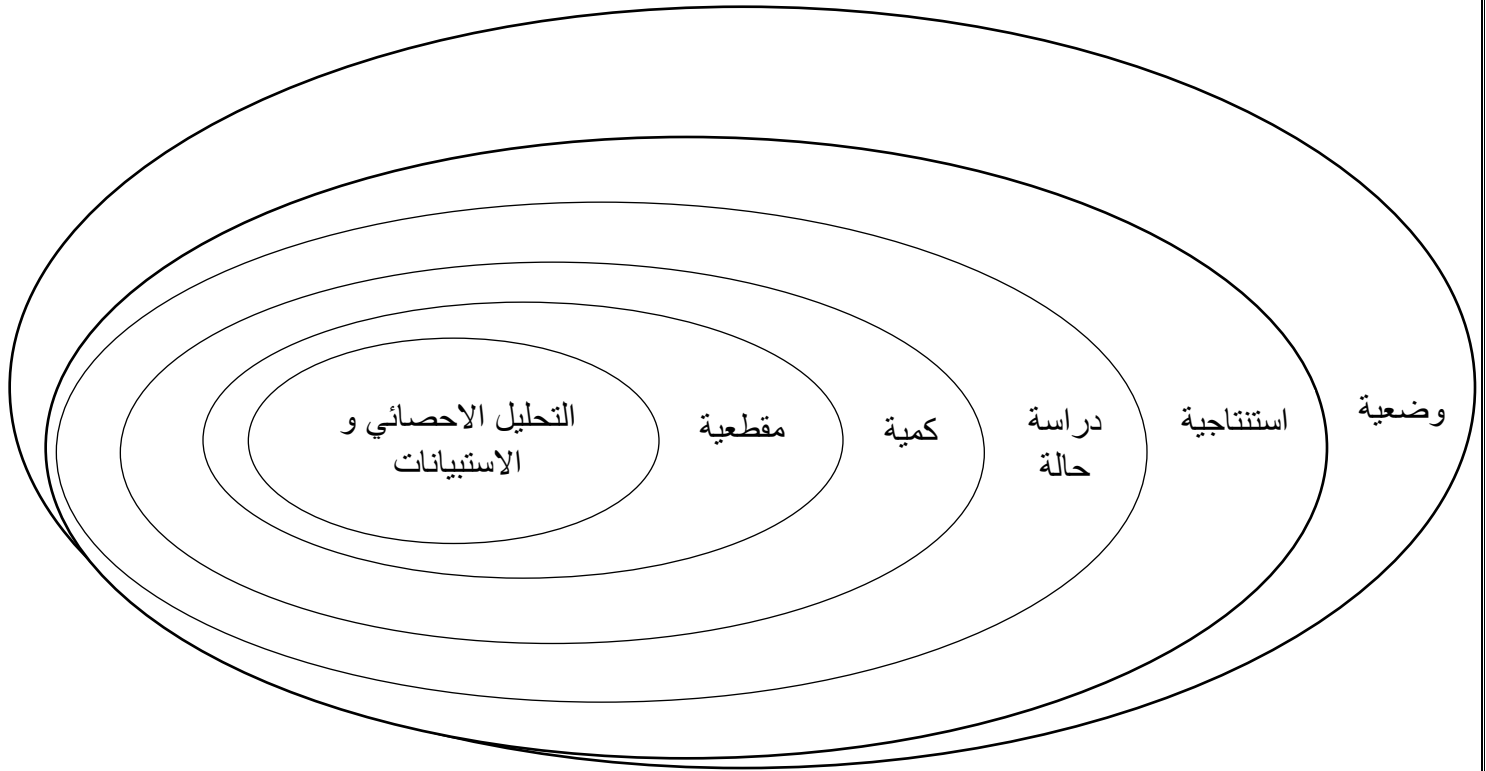
فلسفة البحث : الوضعية

منهج البحث : الاستنتاجي

استراتيجية البحث : دراسة حالة

نوع البحث : كمي

الأفق الزمني : المقطعية



الشكل 1.2 يخلص تصميم الدراسة : تم تصميمها من قبل الطالبة

1.9 الدراسة الميدانية :

كانت البداية بنشأة الكلية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا، بوصفها أول كلية أهلية تقنية في اليمن، بموجب الترخيص رقم (2220)، بتاريخ 1992/12/29 م. وبعد ذلك تم افتتاح جامعة العلوم والتكنولوجيا بموجب القرار الوزاري رقم (94/2)، وتاريخ 30 رجب 1414 هـ ، الموافق 1994/1/12م الصادر عن وزارة التعليم العالي. وقد استوعبت الجامعة منذ إنشائها عدداً كبيراً من التخصصات في مختلف المجالات الطبية والهندسية والتقنية والإدارية والإنسانية والاجتماعية، وركزت على توفير تخصصات نوعيه غير متوفرة في الجامعات المحلية ويحتاج إليها المجتمع. وحرصاً من الجامعة على توفير التعليم المتميز للجميع، أنشأت فرعاً خاصاً بالطالبات، يشمل جميع برامج كليات الجامعة، كما تم افتتاح فروع للجامعة في المحافظات اليمنية؛ لتوفير فرص التعليم المتقدم، ومكاتب في بعض الدول الشقيقة ، و قدمت

الجامعة عدد من برامج الماجستير بالتنسيق مع جامعات عربية وأجنبية، وتحرص الجامعة على تطوير علاقاتها مع نظيراتها من مؤسسات التعليم العالي في المجالات المختلفة، وذلك من خلال عقد اتفاقيات تعاون وتوأمة. وتعد الجامعة عضواً مؤسساً لرابطة المؤسسات العربية الخاصة للتعليم العالي، كما تعد أول جامعة أهلية يمنية، وثالث جامعة في اليمن تحصل على العضوية العاملة في اتحاد الجامعات العربية، وهي كذلك عضو اتحاد الجامعات الإسلامية في العام 2000م، وتوجت جهودها أخيراً بحصولها على عضوية اتحاد الجامعات العالمية. وقد تشرفت الجامعة باستضافة الدورة الأربعين لاتحاد الجامعات العربية. كما حصلت الجامعة مؤخراً على جائزة الاستثمار لعام 2009م من قبل الهيئة العامة للاستثمار كأفضل جامعة أهلية في اليمن. وعلى جائزة التميز والإبداع في التعليم المفتوح للعام 2011م على مستوى الجامعات العربية.

وقد أعدت الجامعة استراتيجيتها الخمسية الثانية 2018-2022م وتم اعتمادها والعمل بها ، والتي تحتوي على عدد من المشاريع الإستراتيجية لتطوير مختلف جوانب العملية التعليمية. وقد تصدرت الجامعة قائمة التصنيف العربي (ARU) للجامعات الصادر عن اتحاد الجامعات العربية في نسخته الأولى الصادرة نهاية العام 2023م .

كما تصدرت قائمة الجامعات اليمنية في التصنيفات الدولية للجامعات كتصنيف QS وتصنيف Webometrics الدولي للجامعات، وفي تصنيف سيماجو للمؤسسات التعليمية SCImago في مجال البحث العلمي حققت الجامعة المركز الأول على مستوى الجامعات الأهلية اليمنية.

و في 10 أكتوبر 2023م حصلت الجامعة على الاعتماد الأكاديمي البرامجي الذهبي الكامل في برنامج الطب والجراحة وفقاً للمعايير الوطنية المتسقة مع معايير الفيدرالية الدولية للتعليم الطبي WFME كأول جامعة يمنية تنال هذا الاستحقاق منذ نشأة التعليم العالي في اليمن.

وفي 15 مايو 2024م حصلت الجامعة على الاعتماد الأكاديمي البرامجي الذهبي الكامل في 4 برامج وهي (الصيدلة، الهندسة المدنية، طب الأسنان، إدارة الأعمال) .

1.10 مخطط المشروع المقترح :



الشكل 1.3 مخطط المشروع المقترح : تم تصميمها من قبل الطالب

2 الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1 المقدمة :

لقد حظى موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظوري الإدارة الإستراتيجية و السلوك التنظيمي و كذا في علم اجتماع المنظمات ، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق الأعمال خاصة في وقتنا الحالي و مالها من أثر فعال على الأداء التنظيمي قد تنعكس ذلك على نشاطها وأهدافها الذي ركز الباحثون على دراسة المحددات و أبعاد هذا الأخير و ما قد يترتب عليه من نتائج تؤثر على مستقبل المؤسسة و للتوضيح بشكل مفصل في موضوع الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي فقد أدرجنا في الفصل الأول مبحثين أساسيين نظريين بالشكل التالي :

المبحث الأول : يحتوي على مفهوم الأداء التنظيمي و أبعادها .

المبحث الثاني : يحتوي على مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها و أهميتها .

المبحث الثالث : سنعرض فيه الدراسات السابقة التي تناولت دراسة المتغيرات " للثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي "

2.2 المبحث الأول : الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية

2.2.1 مفهوم الأداء التنظيمي :

تناول العديد من الباحثين و الدارسين موضوع الأداء التنظيمي محاولين بذلك تغير مجالاته النظرية و التطبيقية كلا على حسب دراسته و مبادئه و اختلفت تبعاً لذلك مفاهيم الأداء التنظيمي نذكر منها كالآتي :

* (Ahuja, 1993) حدد مفهوم الأداء التنظيمي من خلال تحقيق المنظمة لأهدافها المنوطة بها و قياس هذه الأهداف من خلال مؤشرات الربحية مثل مؤشر العائد على الاستثمار إلى غيرها من المؤشرات ، و الملاحظ (Ahuja) قد ركز في تعريفه على أن الأداء التنظيمي يتحدد من خلال تحقيق المنظمة لأهدافها و قياسها من حيث مؤشرات الربحية مثل (مؤشر العائد على الاستثمار) .

* (عادل هاي البغدادي . 2007) هو ناتج جهد و سلوك جميع الأفراد و العاملين في المؤسسة في كافة الإدارات و الأقسام الموجودة بها و الذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات و الأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها .

نلاحظ أن الباحث ركز في تعريفه للأداء التنظيمي أنه ناتج للسلوك و الجهد لجميع موظفي المؤسسة سواء كانت إدارات أو أقسام أخرى .

* (Kaplan ,Norton) : يطلق على هذا النموذج نموذج بطاقة الأداء المتوازن و الذي يقوم بدراسة أربعة جوانب في الأداء التنظيمي و هو : المحور المالي ، محور الزبائن ، محور العمليات الداخلية و محور التعلم و النمو . (قاسم صبحي هاشم . 2010) .

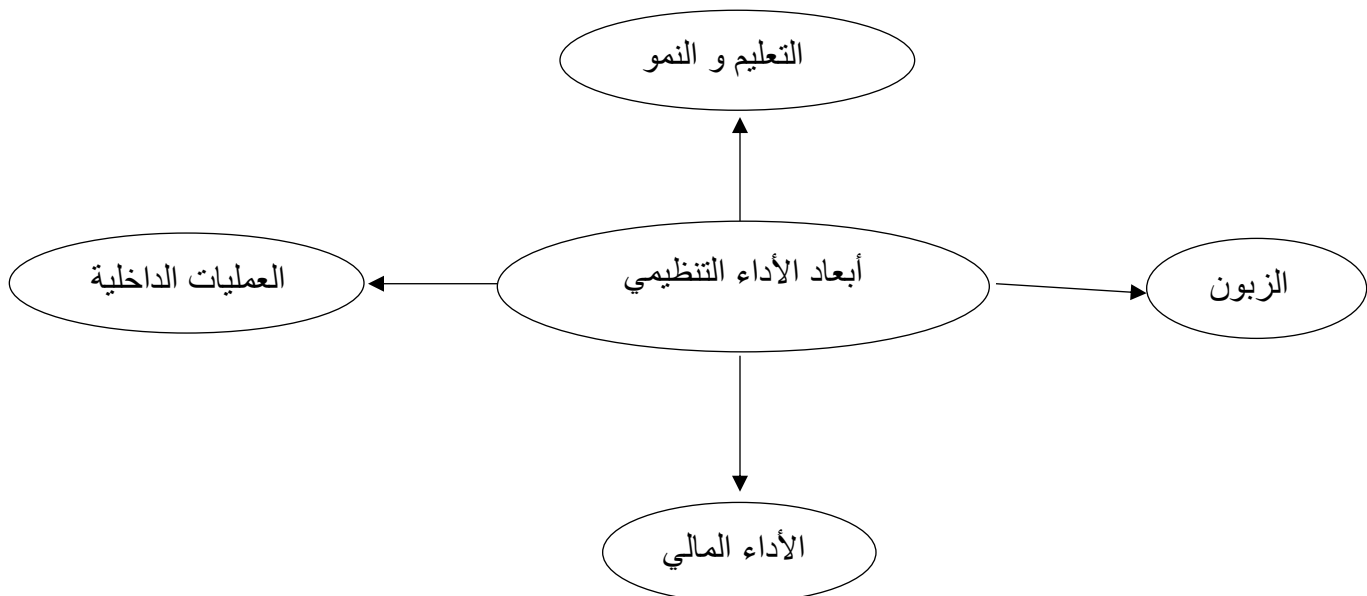
يشير الباحث في تعريفه للأداء التنظيمي من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن تقد منظورا شاملا يسمح برؤية المنظمة من أربعة جوانب مهمة تتكامل مع بعضها مما يساعد في رسم توجيهات المنظمة المستقبلية و كيفية إنجاز النتائج المرغوبة مستقبلا .

* و يعرف جلبرت توماس أن الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا . و بالتالي من خلال التعاريف السابقة فإنه يمكننا استنتاج أن الأداء التنظيمي هو مدى تحقيق المؤسسة و اهتمامها بأربعة جوانب وهي : الجانب المالي ، جانب الزبائن ، جانب العمليات الداخلية و جانب التعليم و النمو

2.2.2 أبعاد الأداء التنظيمي :

تقيم بأداء الفرد للعمل بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز بأربعة أبعاد للأداء التنظيمي و هي : الأداء المالي ، الزبون ، التعليم و النمو ، العمليات الداخلية و تهدف هذه الأبعاد إلى :

- مراقبة العمليات اليومية و أثرها في التطورات المستقبلية .
- القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المقاييس في كل وقت .
- تعريف العاملين بأهدافهم فيما يتعلق بإنجاز الأعمال الفعالة لزيادة القيمة .
- إيجاد المؤشرات القيادية المستندة إلى مؤشرات الأداء المشتق ن الهدف الاستراتيجي .
- تعزيز الخبرة التنظيمية لإيجاد مؤشرات الأداء الرئيسية و الأكثر فاعلية في قياس أداء المنظمة .
- الاعتماد على المقاييس الموضوعية في قياس الأداء التنظيمي .
- تدريب الموظفين و تعليمهم الواجبات و المسؤوليات البيئية .



الشكل 3.11 أبعاد الأداء التنظيمي : تم تصميمها من قبل الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

2.2.3 معايير تقييم الأداء التنظيمي :

- الأهداف : سواءا كان هدفا رئيسيا أو هدفا ثانويا أو عدة أهداف فرعية أو أهدافا مرحلية قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل .
- الموارد المالية و البشرية : لما استطاعت المنظمة من تلبية احتياجاتها المادية و البشرية كلما زادت فاعليتها و تمكنت من تحقيق أهدافها بسهولة .
- المؤشرات الكمية : مثل استخدام النسب المئوية و النمو و حجم المبيعات .
- المؤشرات الاقتصادية : مثل استخدام القيمة المضافة ، إلا أن ذلك غير كاف لقياس الفعالية لأنه لا يمكن رفع القيمة المضافة من خلال عدة طرق غير مبررة اقتصاديا .

2.3 المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة و بالتالي فإن سلوك الفرد لا يتولد من فراغ و إنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبيا و إيجابيا ، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولا بمكوناتها و ثانيا بمستوياتها و هذا ما سيتم التطرق إليه .

2.3.1 مفهوم الثقافة التنظيمية :

قد اختلفت وجهات النظر بين الباحثين حول تعريف الثقافة التنظيمية باختلاف توجهاتهم لذا أصبح من الصعب ايجاد تعريف موحد شامل ، ولكن هذا لم يمنع من ايجاد تعاريف متقاربة و متكاملة نوعا ما حيث سنحاول طرح بعض منها .

* عرف بلال خلف السكارنة أن الثقافة التنظيمية على أنها نمط من الافتراضيات الأساسية مبنية أو مكتشفة أو المطورة من قبل الجماعة من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التلاؤم الداخلي و التي أثبتت صلاحيتها لكي نعتبر قيمة و يجب التفكير و الإحساس فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجه المنظمة .

والملاحظ من هذا التعريف أن الباحث ركز على نمط من الافتراضيات الأساسية إما تكون مبتكرة أو مكتشفة أو مطورة من قبل المنظمة من خلال التناغم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التكيف مع المحيط الداخلي .

* كما عرف زياد سعيد خليفة على أنها مجموعة من القيم و المعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الأساسية و أساليب تحقيق تلك الغايات ، و قد تكون غير مكتوبة و يتم الشعور بها و يشارك كل فرد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة . يشير الباحث في هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم و المعتقدات التي تمتلكها المنظمة و التي يظهر من خلال سلوك أفراد المنظمة .

* كما عرفها عبد السلام أبو قحف الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم و المبادئ و المعايير و المعتقدات التي تحكم إطار العمل و سلوكيات الأفراد .

نلاحظ من هذا التعريف أن الباحث ركز على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم و المبادئ و المعتقدات و المعايير التي تحكم سلوك الأفراد و إطار العمل داخل المنظمة .

بعد عرض هذه التعاريف يمكننا استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية

أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة مبادئ و أسس .

- أن الثقافة من صنع الإنسان .

- تستعمل من أجل التكيف و الاندماج مع بيئة المنظمة .

- تكتسب و تلقن و تنتقل بين الأفراد .

- أنها أداة لحل المشكلات التنظيمية .

من التعاريف السابقة ترى أن الثقافة التنظيمية تتمحور حول مجموعة من المبادئ و القواعد و القيم و المعتقدات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى و التي تحكم إطار العمل و سلوكيات الأفراد داخل المنظمة .

2.3.2 أهمية الثقافة التنظيمية :

بعد أن تناولنا مفهوم الثقافة التنظيمية و حاولنا وضع تعريف لها ، و بما يدور في الأذهان الآن لماذا هذا الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية حتى لم يعد هناك كتاب في السلوك التنظيمي إلا و تحدث الثقافة التنظيمية باستفاضة لذلك يمكننا تلخيصها في ما يلي :

- هي بمثابة دليل للإدارة و العاملين بحيث تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب اتباعها .

- تقوم الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم و قواعد سلوكية بتحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين كما تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم ، و الجهات الأخرى التي يتعاملون معها .

- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا في اجتذاب العاملين الملائمين ، باعتبار أن المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، و المنظمات التي تتبنى قيم الابتكار و التفوق تستهوي العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز و التطوير ينظر إليها العاملون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها ، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير و الحرص على الاستفادة منه .

- تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين في تحسين الأداء التنظيمي و التأثير في اتخاذ جميع القرارات .

2.3.3 مكونات الثقافة التنظيمية :

لقد أعطى الباحثين عدة مكونات للثقافة التنظيمية و هي تختلف من باحث لآخر و فيما يلي نذكر أهمها :

القيم : قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة و غالبا ما كتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة ، أهدافها ، استراتيجيتها .

المعتقدات : يكون أكثر تحديدا و دقة و أنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة مثل حرمة المجتمع ، أو تساوي فرص التوظيف .

التقاليد : هي أنشطة ذات صيغة صيغة متكررة و التي تعكس و تعزز القيم الرئيسية في التنظيم و مجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف و الأهمية بالنسبة للمراكز و الأفراد .

الشعائر و الطقوس : مجموعة فعاليات و أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعي .

اللغة : هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين و وسيلة التفاهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني و توضيحات و حركات و سلوكيات تابعة للتأثر اللغوي المعمول به .

الهيكل التنظيمي : مثل خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصال و نقل التقارير و تسلسل المستويات الادارية و الطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة .

الأبطال : سواء كانوا حقيقيون أم من صنع الخيال أحياء أو أموات فهم الرموز الذين يقدمون بأفعالهم و أعمالهم و مواقفهم نجاحات و نهضة المؤسسة و ماينتج عن ذلك من مزايا و مواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة و الاستمرار بها ، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة .

2.3.4 أبعاد الثقافة التنظيمية :

إن اختلاف الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى و داخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر جعلها تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما و الخصائص التنظيمية لبقية المؤسسات و عليه هناك العديد من الدراسات التي حاولت حصر أبعاد الثقافة التنظيمية نلخصها فيما يلي :

* دراسة (Pumpin ,1987) خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في التوجه نحو السوق ، و العلاقة بين الإدارة و العاملين درجة توجه العاملين نحو الهدف ، المواقف إزاء الإبداع و أثر ردود الفعل إزاء التكنولوجيا أبعادا للثقافة التنظيمية .

- * دراسة (Robbins, 1998) يرى أن هناك سبع خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية و هي كالتالي : الإبداع ، المخاطرة ، الانتباه للتفاصيل ، الانتباه نحو النتائج ، التوجه نحو الناس ، التوجه نحو الفريق ، العدوانية ، الثبات .
- * دراسة (Gromey, 1998) درس الولاء التنظيمي و المناخ كبعدين مهمين للثقافة التنظيمية لا بد من أخذهما بعين الاعتبار عند تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية .
- * دراسة (Peosam, 1999) خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في التمكن ، النزاهة المشتركة ، الاشتراك في القيادة ، الدافع للإنتماء .
- * و درس (Kotler, 2000) ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية و هي الطريقة التي يرتدي بها العمال أزياءهم ، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض ، الطريقة التي يجيبون بها الزبائن .
- * و أدرك (Doft , 2004) إلى وجود بعدين للثقافة التنظيمية ، الأول هو المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة و ثبات . و البعد الثاني هو مدى قوة أو تركيز استراتيجية المؤسسة للداخل أو الخارج .
- * و حلل (Schreiner , 2005) الثقافة التنظيمية إلى أبعاد و هي : استخدام القوة ، و تجذب عدم التأكد و الالتزام ، الثقة و الاتجاه نحو المشاركة ، و الميل نحو استخدام المكافأة .
- * و درس (حسن علي الزعبي 2009) خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية و هي : القيم الهادفة ، و قيم الدعم و التشجيع ، و قيم الانضباط ، و قيم النمط الحر ، الإبداع .
- وهذه هي الدراسة التي سنعتمدها في هذا البحث (دراسة حسن علي الزعبي) .

2.4 المبحث الثالث : العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي

و في هذا الصدد فقد أشار الباحث أبو جراد و آخرون (Abu jarad et al , 2010) إلى أنه ما بين سنتي 1990 و 2007 ، تم إجراء ما يزيد عن 60 دراسة تضمنت 7619 مؤسسة كبيرة و كذا البعض من وحدات الأعمال المصغرة ، تبين من خلالها وجود علاقة موجبة و قوية بين ثقافة السوق و أداء الأعمال . و بناء على ذلك تمت الإشارة إلى أن المستفيد الأكبر من هذه النتائج هم الموظفون الإداريين ذوي المستويات العالية من التعليم و التكوين ، و هذا كونهم مؤهلون للاستفادة من قاعدة امبريقية يتخذونها كثقافة سوق قوية و هذا لغرض تطوير أو اختراع ميزة تنافسية تمكنهم من تحقيق عوائد رفيعة المستوى في أداء الأعمال بالنسبة للمؤسسات التي يعملون لصالحها

كما بينت دراسة كل من كوتر و هسكت (Kotter & Heskett , 1992) أن المؤسسات الساعية إلى تدعيم الثقافة التنظيمية القوية تمكنت من رفع دخلها الصافي بنسبة 765% ما بين سنتي 1997 و 1988 و هذا بالمقارنة مع المؤسسات غير المدعمة لمثل هذه الثقافة و التي لم تتمكن من رفع دخلها الصافي إلا بنسبة 1% فقد أبان الفترة ذاتها .

و في ضوء هذه النتائج قام كل من ماك شان و جلينوف (Mc shane & Glinow , 2005) باقتراح أن الثقافة التنظيمية القوية جدا ضرورية بالنسبة للأداء التنظيمي و هذا نتيجة الأسباب التالية :

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تمون ثابتة و متسقة بشدة و الرقابة الجماعية و التي بدورها تؤثر في قرارات الموظفين و سلوكياتهم .

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كغراء اجتماعي الهدف منه ربط الموظفين ببعضهم البعض و من ثم جعلهم يشعرون بجزء قوي من الخبرة التنظيمية و التي تكون بدورها ذات فائدة ليس فحسب في جلب هيئة جديدة من الموظفين بل كذلك إلزام الموظفين ذوي المستويات العالية من الأداء للبقاء مع المنظمة التي يعملون بداخلها .

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية مما يجعلهم يتواصلون بصفة فعلية و فعالة ، و من ثم تحقيق مستويات عالية في التعاون مع بعضهم البعض و هذا كونهم يتقاسمون النماذج ذاتها في الحقائق العقلية .

و حسب الباحث سافولد (saffold , 1998) فإن الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كقوة دافعة تكمن مهمتها في تحسين الأداء و رفع مستويات كل من الثقة بالذات و الولاء بالنسبة للموظفين من جهة و كذا خفض مستويات الإجهاد و تحسين السلوك الأخلاقي لهؤلاء من جهة أخرى .

و في ضوء ذلك أشار كل من هلريجل و سلوكوم (Hellriegel & Slocum , 2011) إلى أن العلاقة الخطية بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي عادة ما ترجع إلى العوامل التالية :

- الثقافة التنظيمية تمكن الموظفون من معرفة تاريخ المنظمة و كذا مناهج عملياتها الحالية و مثل هذا الحدس من شأنه أن يمنح الإرشاد حول السلوكيات الصحيحة و المرغوب فيها .

- الثقافة التنظيمية تعزز الولاء اتجاه فلسفة المنظمة و قيمها و هذا يؤدي إلى تطوير إحساسات يشترك فيها الموظفين و من ثم العمل اتجاه الأهداف العامة ، أي أنه بإمكان المنظمات إنجاز فعالية أكثر عندما يكونوا الموظفون الذين يعملون بداخلها يتشاركون في نفس الأهداف و القيم .

- يمكن للثقافة التنظيمية من خلال معاييرها أن تعمل كنظام رقابة تكمن مهمته في توجيه السلوكيات اتجاه الأهداف المرغوب فيها و العكس صحيح ، كما يمكن للثقافة التنظيمية تحقيق مثل هذا النظام من خلال انتقاء و توظيف و الحفاظ على الموظفين ذوي القيم الأكثر ملاءمة و قيم المنظمة .

- أخيرا ، يمكن لبعض أنواع الثقافات التنظيمية أن تترابط مباشرة بفعالية و إنتاجية أكثر مقارنة ببعض الثقافات الأخرى . و لقد تبين في هذا الإطار أن الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تؤثر إيجابيا في سلوكيات الموظفين و من ثم في أدائه التنظيمي

الفجوات التي تواجه الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي :

- تشجيع الحوافز المبتكرة :

تتفق هذه المنظمات مع الحوافز المقدمة مع الجهد المبذول من قبل الموظفين و في هذه الحالة يشعر الفريق بأن جهودهم غير معترف بها ، مما يؤدي إلى تراجع الحافز للعمل الشامل على مستويات الأداء . الحوافز غير التجريبية أو غير العملية الجديدة حالة من الاستياء و تؤدي إلى الاتفاق بينهم و بين ما يفعله الموظفون و ما يقدم لهم مقابل ذلك .

- تحسين التواصل التنظيمي :

تحدث عن هذه الأمور عندما تكون الرسائل غير محددة أو غير مترابطة مع الواقع العملي الذي يعيشه الموظفون . يؤدي ضعف التواصل إلى التباس في فهم الضغوط و الهام ، مما يؤثر سلبا على الأداء و يؤدي إلى القوة و توحيد التواصل بين الإدارة يعد أساسيا و تحقيق التوافق بين الثقافة فيما بينهم .

2.5 الخاتمة

اختلف الباحثون في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي بحيث كل منهم وضع هذه العلاقة من خلال ما توصل إليه من دراسته من خلال ذلك نوضح ما توصل إليه أحد الباحثون فيما يلي :

هناك علاقة تفاعلية بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي بحيث لنجاح المنظمة و جب توفير ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكا كبيرا فيما بينهم بحيث يتلشى فعلا مع الواقع و الصور التي يتمناها أعضاؤها حيث تكون أكثر تأثيرا و ارتباطا على أداء العاملين .

2.5.1 ملخص الدراسات السابقة :

دراسة (أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي ، رسالة الماجستير ، في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، كلية التجارة ، فلسطين .

وهدفت هذه الدراسة إلى :

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات Paltel .

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel .

- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين و في تطوير المستوى الأداء التنظيمي .

ولغرض هذه الدراسة تم اختيار 190 عامل من عمال شركة الاتصالات و اعتمد الباحث في هذه الدراسة أسلوب الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها بواسطة spss و من أهم نتائج هذه الدراسة :

هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، و ذلك نظرا لأمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية و دورها في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي .

هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ، و ذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى العامل ، و العمل على تطويرها و النهوض بها ، و ذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب .

* دراسة (Mr. A.sengottuvel .Dr.v.Syed akthasha , 2016) بعنوان The influence of organizational culture on organizational performance in information technology sector

تناولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي في مجال تكنولوجيا معلومات المنظمات ، و لغرض هذه الدراسة تم سحب عينة من 210 عامل من إجمالي 1200 عامل في تكنولوجيا المعلومات في المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات اعتمد الباحث على الاستبيان في جمع المعلومات و تحليلها بواسطة spss للوصول إلى النتائج ، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- هناك علاقة متبادلة بين أبعاد الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي .
- التركيز الاستراتيجي كان مهما في توقع الأداء التنظيمي .
- جميع أبعاد الثقافة التنظيمية تشرح الاختلاف الكبيرين في أداء المنظمات المختصة في تكنولوجيا المعلومات .

* دراسة (Hellen A.chillaDr.yusufkibe.Dr.mvseiga Douglas, 2014) بعنوان The effects performance in the hospital culture on orgznizational industry

تناولت هذه الدراسة تحديدا ما إذا كانت الثقافة التنظيمية لها أثر على الأداء التنظيمي في المؤسسة الفندقية لتحقيق التنافسية المستمدة من الرضا يهدف إلى تحليل ستة عناصر من الثقافة التنظيمية و هي تحكم النظام ، الهيكل التنظيمي ، الاتصال ، الروتين ، القادة المثاليين ، الفحص و الأساطير على أداء المنظمة أجريت هذه الدراسة في قطاع الفنادق في كينيا و لهذا الغرض تم توزيع استبيانات على مجموعة من عمال المؤسسات الفندقية و تم جمعها و تحليلها باستخدام برنامج spss للوصول إلى النتائج ، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- العناصر الست للثقافة التنظيمية (نظم التحكم ، الهيكل التنظيمي للاتصال الروتين ، القدوة و الفحص تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي .

من خلال تحليل عناصر الثقافة التنظيمية يمكن التنبؤ بالأداء التنظيمي

- عدم إمكانية تحسين مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في مجال الفنادق من دون التأثير على الثقافة التنظيمية .

- صعوبة التنبؤ بالأداء التنظيمي للعمال في مجال الفنادق .

- تساهم الثقافة التنظيمية بشكل كبير في تحسين أداء عمال مجال الفنادق .

* دراسة (Mariama Zakaria , 2013) بعنوان organizational culture And organizational

performance empirical evidence from the banking industry in Ghana

تناولت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي في دولة غانا ، تم الحصول على البيانات في هذه الدراسة من تسعة بنوك في غانا تشكل حوالي 60 % من القطاع المصرفي و لغرض هذه الدراسة تم اختبار عينة عشوائية ضمن 296 موظف تم توزيع الاستبيان عليهم و معالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي spss ، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي و خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- كشفت أنه بالرغم من وجود اختلافات كبيرة في البنوك حيث الثقافة التنظيمية لم يكن هناك اختلاف كبير من حيث مستوى الأداء .

- هناك علاقة إيجابية من حيث بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي في غانا .

- لا توجد هناك بنوك أكثر ابتكارا من بنوك أخرى يعني أن هناك تقارب في مجال الابتكار .

- عمما ثقافة الدور من أقوى العناصر التي تؤثر على الأداء التنظيمي .

* دراسة (Rana . Adeel . Luqman . Fakhar . Shahzad , 2012) بعنوان The impact of

organizational on organizational performance

ركزت هذه الدراسة على تحديد و قياس الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء التنظيمي من خلال الدراسات التجريبية و النماذج القائمة على الارتباط مع الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي . و أجريت هذه الدراسة على أكثر من 60 دراسة بحثية كانت أجريت بين عام 1990 و 2007 و التي تعطي أكثر من 760 وحدة أعمال صغيرة لمعرفة نتائج تأثير الثقافة التنظيمية و مالها من علاقة مع الأداء التنظيمي أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- إذا كان في المنظمة نفس القيم و نفس المعايير لتقييم الموظف و العامل يمكن أن تزيد هذه الثقافة في تحسين الأداء و تحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة .

- المدبرون و القادة هم القادرون على تبني ثقافة قوية في المنظمة لمنصبي الأداء التنظيمي .

- الاعتماد على ثقافة تنظيمية قوية تحسن من الأداء التنظيمي و بالتالي الحصول على القدرة التنافسية في ظل ظروف معينة .

* دراسة (Walid El Leithy , 2017) بعنوان Organizational culture and organizational

performance

جاءت هذه الدراسة لتشخيص و وصف أكثر أنواع الثقافة التنظيمية المهنية التي ينظر إليها من قبل الموظفين على الصعيد المحلي و الشركات المتعددة الجنسيات في السوق المصري و لغرض هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية شملت 384 موظف من 14 شركة (10 محلية و 4 متعددة الجنسيات) و توزيع الاسنبيان على العينة و معالجتها باستعمال برنامج spss و تحليلها و أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي :

- تتمتع كل ثقافة بمنظمة بالغة و رموز و قواعد و لوائح و مشاعر مختلفة من الثقافة التنظيمية الأخرى .
- قد تكون هناك ثقافة تنظيمية تختلف من وحدة إلى وحدة أخرى داخل نفس المنظمات .
- توجد علاقة قوية بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة و الأداء التنظيمي داخل الشركات في السوق المصري .

* دراسة (Saimaa Shafiq . Moshal Ahmad , 2014) بعنوان The impact of organizational culture on organizational performance : a cose study oh telecomm sector

تناولت هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي و تمثلت في دراسة استكشافية أجريت على شركات الاتصالات في Bahawalpur و لغرض هذه الدراسة تم توزيع 22 استبانة على المشاركين في البحث و معالجتها و تحليلها بواسطة برنامج spss الاحصائي و خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها :

- إذا توافقت معايير و قيم الموظفين مع قيم المنظمة فهو مفيد لتحقيق أهداف المنظمة .
- كل أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي للعمال .
- شركات الاتصالات تميل إلى الجماعية في العمل لإن العمال يكونون أكثر أرباحا في فرق العمل و أكثر انسجاما .
- تشجع شركات الاتصالات على الابتكار و التعلم و التنافس في مجال التكنولوجيا .

2.5.2 مناقشة آثار البحث المستقبلية :

البحث عن الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي سيكون له آثار كبيرة على مستقبل الجامعة من حيث :

- تحسين الأداء و الجودة : عندما تفهم الجامعة الثقافة التنظيمية بعمق سوف تستطيع تطور بيئة عمل تساعد الموظفين على الإبداع و التعاون بشكل أفضل .
- الاحتفاظ بأصحاب المواهب : عندما تكون الثقافة التنظيمية داعمة و مشجعة عندها الموظفين سيبقون فترة أطول .
- التكيف مع التغيير : في زمن السرعة و التحول الرقمي ، الجامعات التي لديها ثقافة تنظيمية مرنة حتستطيع أن تتكيف أسرع في التغييرات

- تحفيز للابتكار و الإبداع : الثقافة التنظيمية التي تدعم الأفكار الجديدة و لديها جراءة في اتخاذ القرارات سوف تحفز الابتكار ، و الجامعات التي تبتكر باستمرار سوف تكون في المقدمة ، خاصة مع التحولات التكنولوجية السريعة .

2.5.3 المساهمات الإجمالية للبحث :

المساهمة الإجمالية للبحث سيكون أعمق للعوامل المؤثرة ، البحث سيقدم فهما أوسع للعوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي مثل (القيم ، المعتقدات ، الأعراف) و التي تكون جزء من الثقافة التنظيمية ، عندما نفهم هذه العناصر سوف نستطيع تحديد ما الذي يعزز الأداء أو ما الذي يعرقله .

- تحسين بيئة العمل : الأبحاث تساهم في تطوير استراتيجيات لتحسين بيئة العمل ، أي عندما نعرف كيف أن الثقافة التنظيمية تؤثر على رضا الموظفين و أدائهم نستطيع تصميم بيئة محفزة و تدفع الجميع للعطاء بأفضل ما لديهم .

- زيادة الإنتاجية : البحث سوف يظهر الرابط القوي للثقافة التنظيمية الإيجابية و الأداء التنظيمي العالي ، عندما تطبق الجامعة مخرجات هذه الأبحاث سوف تحقق نتائج أفضل سواء في الإنتاجية ، الجودة ، أو حتى الابتكار .

- توجيه التعليم و التدريب : نتائج البحث سوف توجه الجامعات لتصميم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين الثقافة التنظيمية و هذا يشمل ورش العمل في تحسين الاتصال بين الموظفين .

3 الملاحق

3.1 الاستبيان

معلومات الموظف :

الجنس	ذكر	أنثى	العمر	المستوى التعليمي	الخبرة	المسمى الوظيفي
	أقل من 30	من 30 إلى 40	من 41 إلى 50	أكبر من 50		
	ثانوي	جامعي	ماجستير	دكتوراه		
	5 سنوات	6 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة		
	مدير التنظيم	مدير الموارد البشرية	مدير الجودة	مدير المشاريع		

الثقافة التنظيمية :

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول : القيم الهادفة				
1	أهداف الجامعة واضحة لجميع الموظفين			
2	تركز الجامعة على جودة الخدمات المقدمة			
3	تهتم الجامعة بالموظفين			
4	توجد تعليمات واضحة حول أسلوب أداء العمل			
5	تستخدم الأهداف كمعيار لقياس فاعلية الأداء			
البعد الثاني : قيم الدعم والتشجيع				
6	تكرم الجامعة المبتكرين و تحفزهم			

7	توفر الجامعة جميع التجهيزات اللازمة لأداء العمل		
8	تهتم الجامعة بتوفير بيئة عمل مناسبة		
9	توفر الجامعة وسائل وسائل نقل إلى العمل		
10	تهتم الجامعة بتنمية العلاقات بين الموظفين داخل نطاق العمل		
11	تقدم الجامعة مكافآت و علاوات		
12	تقوم الجامعة بدورات تكوينية و تدريبية للموظفين		
البعد الثالث : قيم الانضباط			
13	أشعر بأنني أقوم بتنظيم وقتي بشكل جيد		
14	أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازه بالوقت المطلوب		
15	ألتزم في موعد قدومي و مغادرتي بالموعد المحدد		
16	أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة		
البعد الرابع : قيم النمط الحر			
17	أشارك مع زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا		
18	تتم مراعاة آراء العمل عند اتخاذ القرار		
19	تختفي العديد من المشاكل عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار		
البعد الخامس : قيم جماعية العمل			
20	يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية و يعملون معا لتحقيقها		
21	يكلف الموظفون في وحدة معينة للقيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى		
22	أحصل على التقدير و الإحترام من زملائي في العمل		

الأداء التنظيمي :

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول : المالي				
1	يتم استغلال الموارد و الإمكانيات لتمكين تحقيق الأرباح			
2	يوجد نمو متوازن من الإيرادات من النشاطات الاستثمارية			
3	تعمل الإدارة على زيادة نموها من خلال خدمات المؤسسة			
البعد الثاني : الزبون				
4	يوجد مستوى مقبول من رضا الزبائن عن خدمات الجامعة			
5	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح			
6	تقدم خدمات الجامعة بمستوى جودة و مواصفات مقبولة			
7	يسعى مقياس رضا الزبائن إلى تحقيق هدف الربحية			
البعد الثالث : العمليات الداخلية				

8	تفوق الخدمات الجديدة توقعات الطلاب			
9	يتم توفير الخدمات الجديدة في الوقت المناسب			
10	يوجد أثر إيجابي لحملة الترويج في استقطاب الطلاب			
11	يتم استغلال الموارد و الإمكانيات بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف			
البعد الرابع : التعليم و النمو				
12	تقدم الجامعة برامج تدريبية كافية للموظفين			
13	يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم			
14	ترتفع نسبة الموظفين الذين يمتلكون قيمة مضافة			
15	تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالموظفين			
16	يوجد لدى الجامعة نظام فعال للمكافآت و الحوافز			

الشكل 3.1 المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

3.2 المراجع

A. sengottuvel ,Dr.v.Syedakthasha, in" The influence of organizational culture on organizational performance information technology sector,Journal of business and Management,vol.18,N.10,October 2016

Abdel-Samad, S. (2019). The impact of organizational culture and its role on organizational commitment in the economic institution: A field study at the Directorate of Electricity and Gas Distribution of Sonelgaz Company in Ouargla (Master's thesis). Kasdi Merbah University.

Abu Qahf, A. S. (2002). *International business management*. Dar Al-Jameaa Al-Jadida.

Abu-Jarad, I.Y., et al. (2011). Op,cit, p.32

Akasha, A. A. M. (2008). *The impact of organizational culture on the level of organizational performance* (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza.

Al-Boom, M. A. (2020). The impact of organizational culture on employee performance: An applied study on Al-Zawiya Teaching Hospital (Master's thesis). Faculty of Economics, University of Al-Zawiya.

Al-Janabi, T. H., & Salman, A. J. J. (2020). The impact of organizational security culture on achieving outstanding performance. Journal of the College of Administration and Economics for Economic Studies, 12(04), 7-54.

Al-Zaabi, H. A. (2009, June). The impact of organizational culture on creativity. *Al-Basaer Journal*, 1, Jordan.

Hashem, Q. S. (2010). The impact of organizational culture on strategic performance using the balanced scorecard model. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 12(1), University of Kufa

Hellen.A.Chilla,Yousuf Kibet,The effects of organizational culture on organizational performancein the hospitaly industry,International journal of businessand Management Invention,Vol.3,N.13,January, 2014.

<https://ust.edu.ye/about-ust> /University of Science and Technology

Khalifa, Z. S. (2008). *The organizational culture and its role in improving institutional performance* (Unpublished master's thesis). Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.

Mariama Zakari,Organizational Culture and Organizational Performance:Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana, International journal of business ,Humanities and Technology,Vol.3,N.1,January, 2013.

Mashal Ahmed,Saima Shafiq,The impact of Organizational Culture and Organizational Performance:Acase Study of Telecom Sector,Global journal of business and Management Invention,Vol.14,N.3, 2014.

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational behavior* (3rd ed.). McGraw-Hill

Rana Adeel Luqman,Fakhar Shahzad, The impact of Organizational Culture and Organizational Performance: An Overview, International journal of Contemporary Research In business,Vol.3,N.9,January, 2012

Saffold, G.S. (1998). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond Strong Culture. *The Academy of Management Review*, Vol 13, p. 554

Sakarnah, B. K. (2011). *Administrative creativity* (1st ed.). Dar Al-Maseera for Publishing and Distribution.

Sami', Z. S. (2010). The impact of organizational culture on job performance: An applied study on the banking sector in the Republic of Yemen (Unpublished master's thesis). Helwan University.

Shea, T. et al. (2021). Knowledge management practices as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/ vjikms-12-2020-0232

Tabei, B. (2022). The impact of organizational culture on job performance in the public sector - An applied study on human resource managers, Ministry of Foreign Affairs - Algeria (Master's thesis). Faculty of Economics, University of Al-Zawiya.

Tembo, C.K. et al. (2021). Demystifying performance difference between local and foreign contractors through organisational culture. Built Environment Project and Asset Management. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-02-2021-0029>

WalidEl Leithy,Organizational Culture and Organizational Performance, International journal of Economics nd ManagementSciences,Vol.6,N.4, , 2017

Za'bi, H. A. (2009). The impact of organizational culture on creativity. *Al-Basaer Journal*, (1), Jordan.