

أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية

دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة تبسة

بوحنيك هدى جامعة العربي التبسي تبسة،
وبوعشة مبارك جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري

Abstract

The study aims to identify to which extent organizational culture at the Algerian university on impacts the performance of its professor. To achieve this objective we conducted a study on Tebessa University, in which we adopted a survey as a tool of data collecting, then we analysed data surveys by SPSS, to determine the impact of the independent variable (organizational culture) on the dependent variable (university professor's performance).

The result was the existence of a statistic significant relationship between the organizational culture and the university professor's performance at Tebessa University, that is when the organizational culture at the university is strong, and then the impact on the university professor's performance is positive.

Key words: Culture, Organizational Culture, Human Resources, Performance, Human Resources Performance, Performance Evaluation

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في الجامعة الجزائرية على أداء الأساتذة الجامعي، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء الدراسة على جامعة تبسة، حيث تم اعتماد الاستمارة كأداة لجمع البيانات ومن ثم تم تحليل البيانات الواردة في الاستمارات عن طريق استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية «spss»، اعتمادا على المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار، وذلك لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (أداء الأساتذة الجامعي).

وتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الأساتذة الجامعي بجامعة تبسة، فكلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة قوية وإيجابية كلما أثر ذلك بشكل إيجابي على أداء الأساتذة الجامعي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، الأداء، أداء الموارد البشرية، تقييم الأداء.

مقدمة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في التأثير على سلوك الموارد البشرية وعليه تؤثر في أدائهم، حيث تختلف من منظمة إلى أخرى وبالتالي تتكون مع الوقت لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها تساهم في زيادة فاعليتها.

إذ تتكون الثقافة التنظيمية من مختلف القيم والاتجاهات والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تعمل وتساعد على تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية، إذ لا بد من العمل على تعزيز وتقوية ثقافة التنظيمية، فكلما حظيت القيم والمعتقدات المشتركة بقبول شريحة كبيرة من العمال وكلما توافقت واقتربت من قيمهم ومعتقداتهم الشخصية كلما أدى ذلك إلى اتساع تأثير هذه الثقافة التنظيمية.

وللوقوف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بجامعة تبسة ستم الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟
- ماذا نقصد بأداء الموارد البشرية؟
- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي بجامعة تبسة؟

أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها من خلال تناولها لدراسة أحد أبرز المواضيع المعاصرة وهو الثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث أصبح من الضروري أن يدرك العاملون الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة التي يعملون فيها والعمل على التكيف معها، إذ بإمكان هذه الأخيرة في حال توافقتها مع توجهات المنظمة أن تكون دعامة حقيقية وفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك من خلال تأثيرها في أداء المورد البشري.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة خاصة إلى الوصول للأهداف التالية:
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بجامعة تبسة،
 - معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الأستاذ الجامعي،
 - التعرف على مدى مساهمة مكونات الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي.

فرضيات الدراسة:

تم تقسيم فرضيات الدراسة إلى فرضية عامة وفرضيات جزئية.

الفرضية العامة:

تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة تبسة على مستوى أداء الأستاذ الجامعي.

الفرضيات الجزئية:

- تؤثر القيم التنظيمية السائدة بجامعة تبسة على مستوى أداء الأستاذ الجامعي.
- تؤثر التوقعات التنظيمية السائدة بجامعة تبسة على مستوى أداء الأستاذ الجامعي.
- تؤثر الأعراف التنظيمية السائدة بجامعة تبسة على مستوى أداء الأستاذ الجامعي.

الإطار النظري:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي لاقت اهتماماً بالغاً في السنوات الأخيرة بهدف تحديد مفهومها وكيفية التأثير فيها وتطويرها، بالإضافة إلى التعرف على أثرها على المنظمات ومواردها البشرية.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين، إذ تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، ونظراً لتعدد مفهومها وتغيره عبر الأجيال لم يتم وضع تعريف موحد ومتفق عليه للثقافة التنظيمية.

1-1-تعريف الثقافة:

عرفها تايلور بأنها "ذلك الكل المركب والمعقد والمتكون من المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون والعادات وأي قدرات يكتسبها الإنسان باعتباره فردا في المجتمع".⁽¹⁾
وتعبر الثقافة عن "القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الأساسية لكل العاملين في المنظمة".⁽²⁾

ويعرفها كوفيرون بأنها: "تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي".⁽³⁾

ويمكن القول بأن الثقافة عبارة عن مجموعة من العادات والقدرات التي يكتسبها الفرد نتيجة تفاعله واحتكاكه مع باقي أفراد المجتمع سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

2-1- تعريف الثقافة التنظيمية:

اختلفت التعاريف التي أوردها الباحثون في هذا المجال، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعريفات:

عرفت بأنها "عبارة عن مجموعة من المعارف التي حصلت عليها الجماعة واختزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وأشياهم لكي تستخدم في المستقبل".⁽⁴⁾

كما يشار إلى أنها "مجموعة من المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة، وتعني كيفية إدارة أنفسهم وإدارة أفراد المنظمة وكيف يسرون أعمال منظمته، هذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا ولكن لها تأثير على أفكارهم وأفعالهم".⁽⁵⁾

كما أنها "مجموعة من القيم والمعتقدات السائدة التي تساعد العاملين في المنظمة على فهم التصرفات والأعمال المقبولة والأعمال والتصرفات غير المقبولة، وهي تمثل قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير قد يحدث".⁽⁶⁾

وهي "نظام من الرموز والمعاني المشتركة، التي توفر قواعد مشتركة تنظم الجوانب المعرفية والمعنوية للانتماء للمنظمة، والوسائل التي تشكل وتعبّر عن ذلك".⁽⁷⁾

كما تعرف بأنها "نمط من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير وتصرف الموارد البشرية داخل المنظمة نحو المشكلات والفرص الموجودة".⁽⁸⁾

مما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة القيم، المعارف والمعتقدات، الرموز والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة ومميزة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

1-3- خصائص الثقافة التنظيمية:

تفاوت السمات الثقافية للتنظيمات ولكن يمكن حصر أهمها في الخصائص التالية:⁽⁹⁾

- نظام مركب، حيث أن المنظمة لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحوي ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتكون من عدة عناصر فرعية تتفاعل فيما بينها، إذ تشتمل الثقافة التنظيمية على جانب معنوي من قيم، أخلاق، معتقدات وأفكار، وجانب سلوكي يتمثل في العادات والتقاليد، الفنون والممارسات العملية المختلفة، وجانب مادي يعكس كل ما ينتجه الأفراد من أشياء ملموسة كالمباني، الأدوات، المعدات وما شابه ذلك،

- نظام متكامل، يتضح ذلك من خلال تحقيق الانسجام بين مختلف العناصر المكونة للثقافة التنظيمية، إذ أن أي تغيير في أحد هذه العناصر يؤثر على باقي العناصر الأخرى.

- نظام متغير ومستمر، إذ أن الثقافة التنظيمية مستمرة بانتقالها من جيل لآخر، غير أن هذا الانتقال لا ينفي تأثيرها بمتغيرات البيئة مما يساهم في تغييرها.
- نظام مرن، تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف مع مطالب الأفراد وكذا التكيف مع مختلف عناصر البيئة وهذا بهدف تحقيق أهداف المنظمة.
- بالإضافة إلى ما سبق ذكره تتسم الثقافة التنظيمية بالخصائص الموالية: (10)
- الفلسفة، وهي سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين أو العملاء.
- القواعد، حيث هناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة ويجب على العاملين الجدد تعلم تلك القواعد.
- مما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تتسم بالمرونة حتى تستطيع التكيف مع مختلف التغيرات، وكذا نظرا لاحتوائها على مجموعة من الثقافات الفرعية وتتكون هذه الأخيرة من عدة عناصر فرعية تتفاعل فيما بينها، وعليه لا بد أن تتصف الثقافة التنظيمية بالتكامل حتى يتحقق الانسجام بين مختلف العناصر المكونة.

1-4-أهمية الثقافة التنظيمية:

تتضح أهمية الثقافة التنظيمية من خلال النقاط الموالية: (11)

- توضح الثقافة التنظيمية للأفراد نماذج السلوك والعلاقات الواجب إتباعها،
- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة حيث تميزها عن باقي المنظمات الأخرى،
- تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وطموحاتها،
- تسهل الثقافة القوية مهمة الإدارة حيث لا تضطر إلى اللجوء للإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب،
- تحقق الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة،

- تساهم الثقافة القوية في جلب الأفراد الملائمين والمتسمين بالكفاءة والطموح،
- تؤثر الثقافة التنظيمية على قابلية المنظمة للتغيير، فكلما كانت ثقافة المنظمة مرنة كانت المنظمة أقدر على التغيير.
- تساهم في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة.⁽¹²⁾

2- عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة هي:

1-2- القيم التنظيمية:

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ؛ أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية.⁽¹³⁾

2-2- المعتقدات التنظيمية:

المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁽¹⁴⁾

2-3- الأعراف التنظيمية:

الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها أو فاعليتها أو عدم فاعليتها، أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومن الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه، ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.⁽¹⁵⁾

2-4- التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.⁽¹⁶⁾

ثانيا: أداء الموارد البشرية:

يعد المورد البشري أهم الموارد الإستراتيجية، إذ أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، ويتم تقييم هذا الأداء للتعرف على مكانين الضعف والقوة في انجاز الأعمال المنوطة بكل فرد داخل المنظمة.

1- مفهوم أداء المورد البشري:

يعتبر موضوع أداء الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى بالاهتمام في البحوث والدراسات الإدارية وذلك لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة، وقبل التطرق لأداء المورد البشري سيتم بداية تعريف الموارد البشرية.

1-1- تعريف الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون أيضا في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية"⁽¹⁷⁾.
أي أن الموارد البشرية تتمثل في مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة والذين لهم تأثير كبير على المنظمة.

2-1- تعريف أداء الموارد البشرية:

يعرف أداء الموارد البشرية على أنها "وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل، وجدديته وفقا لطريقة محددة والتعرف على هذا الأداء والتأكد من انجازه يتطلب عملية تقييم له تتم في ضوء المعيار المحدد"⁽¹⁸⁾.

كما يعرف بأنه "تلك المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"⁽¹⁹⁾.
وعليه يمكن القول أن أداء الموارد البشرية هو مجموعة التصرفات المعبرة عن قيام المورد البشري بانجاز المهام الموكلة إليه.

3-1- محددات أداء الموارد البشرية:

ينظر لأداء الموارد البشرية على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين العناصر المولية:⁽²⁰⁾
- الجهد، بعبر عن تلك الطاقات الجسدية والعقلية التي يبذلها المورد البشري لأداء مهمته،
- القدرات، يقصد بها مجموع الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

ويضاف للعناصر المذكورة أعلاه المحددات الآتية الذكر:⁽²¹⁾

- إدراك الدور أو المهمة، يقصد به الاتجاه الذي يعتقد المورد البشري بأنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله،
- متطلبات العمل، يقصد بها كل ما يتعلق بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من المورد البشري إضافة للأساليب والمعدات المستخدمة،
- بيئة التنظيم الداخلية، وتعني ما تتصف به البيئة التنظيمية كالمناخ السائد، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة ونظام الحوافز.

2- علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية:

تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة في رفع أو خفض مستوى أداء مواردها البشرية حسب نوعية الثقافة السائدة على مستواها.

1-2- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء الموارد البشرية:

تعتمد الثقافة التنظيمية المرنة على مبدأ العلاقات الإنسانية كأداة لرفع كفاءة الموارد البشرية، إذ أن رفع ثقة الموارد البشرية بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل كما يزيد من مستوى رضاهم وولائهم للمنظمة، حيث أثبتت تجارب هاوثورن أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على ظهور الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة.⁽²²⁾

ولتساهم الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء الموارد البشرية على مستوى المنظمة لابد من توفر الشروط الموالية:⁽²³⁾

- الوضوح التنظيمي، أي لابد أن تكون أهداف وخطط المنظمة مفهومة لدى مواردها البشرية وكذا مشاركتهم في صياغتها وتنفيذها،
- البناء الهيكلي لصناعة القرار، أي توفير حرية تبادل المعلومات بين مختلف أجزاء التنظيم لتسهيل عملية اتخاذ القرار،

- التكامل التنظيمي، أي تحقيق التعاون والاتصال الفعال بين مختلف وحدات التنظيم لتحقيق أهداف التنظيم،
 - تاريخ المنظمة، إذ يجب أن يلم المورد البشري بتاريخ منظمته وطرق العمل السائدة بها،
 - الأسلوب الإداري، لا بد أن يعمل هذا الأسلوب على تشجيع الموارد البشرية على التعبير عن آرائهم بحرية بهدف استثمار قدراتهم ومواهبهم،
 - تنمية المورد البشري، أي تنمية مهاراته وصقل خبراته إلى أقصى حد ممكن، والعمل على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف مواردها البشرية.
- مما سبق ذكره يتضح أن الثقافة التنظيمية المرنة تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية وتعزيز معارفهم وخبراتهم، من خلال خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع تساهم في تحسين ورفع مستوى أدائهم، وبالتالي زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها وأهداف مواردها البشرية، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والاجتماعية والبيئية مما يساهم في بقائها ونموها.

2-2- دور الثقافة التنظيمية في خفض مستوى أداء الموارد البشرية:

لا يتحدد الأداء بناء على توفر أو نقص بعض المحددات بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات هي الدافعية الفردية، مناخ العمل والقدرة على انجاز العمل، لذلك يتأثر الأداء بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبة الموارد البشرية في البقاء في العمل الحالي أو التسرب منه، فالمورد البشري الذي لا تتوافق قدراته أو ميوله مع أساليب العمل الجديدة ينخفض مستوى أدائه، فأهمية الثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، حيث أن تكوين اتجاه مضاد للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع يؤدي إلى تدني الروح المعنوية ومقاومة التغيير الإيجابي وانخفاض مستوى الأداء.⁽²⁴⁾

ولتساهم الثقافة التنظيمية في خفض مستوى أداء الموارد البشرية لابد من توفر الشروط الموالية: (25)

- حجم المنظمة، كلما كبر حجم الموارد البشرية في المنظمات خاصة تلك الضخمة متعددة الفروع والمنتشرة بشكل متباعد جغرافيا، كلما قل إشراك تلك الموارد في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف مما يؤثر بشكل سلبي على أدائهم،
- العمر التنظيمي، حيث تتسم المنظمة الحديثة بثقافة غير واضحة مقارنة بتلك المتاحة للمنظمات القديمة،
- التقنية التنظيمية، يؤدي إهمال استخدام التقنية الحديثة إلى انخفاض كفاءة وفعالية الأداء بشكل عام، مما يساهم في قيام ثقافة تنظيمية سلبية مما يؤثر بشكل سلبي على مستويات ومعدلات أداء الموارد البشرية،
- البيئة الخارجية، يساهم عدم استقرار بيئة المنظمة الخارجية في عدم استقرار بيئتها الداخلية مما يسمح بظهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة تؤثر سلبا على أداء مواردها البشرية.

الدراسات السابقة:

أولا: دراسة الوقفي (2010):

هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات المديرين في البنوك التجارية الأردنية نحو تطوير ثقافة المنظمة بقصد مجابهة الأزمات المفاجئة، وتوصل الباحث إلى وجود توجه إيجابي ذو دلالة إحصائية لدى المبحوثين نحو تغيير ثقافة المنظمة بغرض مواجهة الأزمات المعاصرة، وكذا ضرورة التركيز على عامل الرقابة من قبل الإدارات والميل إلى المركزية أثناء الأزمات.

ثانيا: دراسة الدويلة (2007):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، حيث توصل الباحث إلى أن هناك بالفعل تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

ثالثا: دراسة القحطاني (2004):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي جمارك مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، من خلال دراسة التأثيرات المتباينة للمتغيرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين ومستوى تطبيقها، وأوضحت نتائج الدراسة أنه لا يوجد اهتمام بالثقافة التنظيمية كأداة لتحسين وتطوير مستوى الأداء، كما أشارت النتائج إلى أن معظم موظفي جمارك المطار المعني بالدراسة لا يعرفون معنى الثقافة التنظيمية وأهدافها ومكوناتها.

رابعا: دراسة Lopez, Peon and Ordas (2004):

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة، التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي، حيث تم التوصل إلى أن الثقافة تؤثر بشكل كبير في تطوير التعلم التنظيمي الذي يؤثر بدوره في الأداء التنظيمي، وبالتالي هناك تأثير في إدارة المعرفة من خلال الثقافة التنظيمية السائدة.

خامسا: دراسة Jesper (2002):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة القوية على أداء المنظمة، حيث توصلت الدراسة إلى أن وجود ثقافة قوية في المنظمة يعود بالكثير من الفوائد على هذه الأخيرة، ومن أهم هذه الفوائد المساهمة في رفع مستوى أداء المنظمة التي توجد بها ثقافة تنظيمية قوية.

منهجية الدراسة:

أولا: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في جامعة تبسة والتي يبلغ عدد الأساتذة بها 400 أستاذ، وتم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كعينة قصدية (عدد أساتذتها 100 أستاذ)، حيث شكلت العينة ما نسبته 25% من مجتمع الدراسة، ومن ثم

تم توزيع 100 استمارة على أساتذة هذه الكلية وقد استرجع منها 90 استمارة، أي بمعدل استرجاع بلغ 90%، وتم استبعاد 06 استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل، وعليه خضعت 84 استمارة للتحليل وتشكل نسبة 93.33% من الاستمارات المسترجعة وما نسبته 84% من عينة الدراسة.

ثانيا: أسلوب جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستمارة في جمع البيانات الأولية التي جمعت من قبل عينة الدراسة، واحتوت على محاور تتضمن بنودها على متغيرات الدراسة لتحقيق أغراض البحث، وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على 32 سؤالاً مقسمة إلى جزئين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والتي شملت الجنس، السن، المستوى الوظيفي والخبرة في العمل.

الجزء الثاني: يتكون من 20 عبارة لقياس الثقافة التنظيمية، تم تقسيمها إلى 3 محاور تعكس أبرز مكونات الثقافة التنظيمية وتمثلت هذه المحاور في: القيم، المعتقدات والتوقعات التنظيمية.

الجزء الثالث: يشتمل على 8 عبارات تخص أداء الأستاذ الجامعي.

وصيغت الاستمارة وفقاً لسلم ليكارت والمتكون من الدرجات الخمسة للموافقة المئوية: موافق بشدة: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، غير موافق: 2 درجة، غير موافق بشدة: 1 درجة.

ثالثاً: صدق الأداة وثباتها:

بعد إعداد الاستمارة كان لابد من قياس ثباتها وصدقها وتم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين⁽²⁶⁾ وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الاستمارة، ومن ثم تم قياس ثباتها بطريقة إيجاد قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ الذي

كانت قيمته 91.6% وهي نسبة عالية تسمح باستعمال الاستثمار والوثوق في النتائج المتوصل لها، كما كانت قيمة ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستثمار مرتفعة أيضا حيث قدرت بقيمة: 70.2% للمحور الأول، 74.3% للمحور الثاني، 77.5% للمحور الثالث وسجلت قيمة 80% بالنسبة للمحور الرابع.

رابعاً: متغيرات الدراسة:

1- المتغيرات المستقلة: تتمثل في القيم التنظيمية وعناصرها (5-11)، المعتقدات التنظيمية وعناصرها (12-20)، التوقعات التنظيمية وعناصرها (21-24).

2- المتغير التابع: تمثل في أداء الأستاذ الجامعي وعناصره (25-32).

خامساً: عرض النتائج وتحليلها:

1- خصائص عينة البحث:

يمكن عرض وتحليل خصائص المبحوثين من خلال الجدول الموالي وذلك من حيث الجنس، العمر، المستوى الوظيفي والخبرة في العمل.

الجدول رقم (01): خصائص عينة البحث

الخصائص	تفاصيل الخصائص الشخصية	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	37	44%
	أنثى	47	65%
العمر	أقل من 30 سنة	40	47.6%
	من 30 سنة إلى 39 سنة	36	42.9%
	من 40 سنة إلى 49 سنة	05	6%
	50 سنة فأكثر	03	63%

المستوى الوظيفي	أستاذ مؤقت	13	15.5%
	أستاذ مساعد -ب-	36	42.9%
	أستاذ مساعد -أ-	31	36.9%
	أستاذ محاضر -ب-	04	4.8%
	أستاذ محاضر -أ-	00	00%
	أستاذ التعليم العالي	00	00%
الخبرة في العمل	أقل من 3 سنوات	34	40.5%
	من 3 سنوات إلى 6 سنوات	30	35.7%
	من 7 سنوات إلى 10 سنوات	11	13.1%
	أكثر من 10 سنوات	09	10.7%
	المجموع	84	100%

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 47 فردا هم من الإناث أي ما نسبته 65% من المبحوثين و 37 فردا من الذكور بنسبة 44% وهذا يعني أن عدد الإناث من عينة الدراسة أكثر من عدد الذكور، وهذا يدل على أن هناك نسبة توظيف مرتفعة حظيت بها فئة الإناث.

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 47.6 % من أفراد العينة في الفئة العمرية أقل من 30 سنة، وبالنسبة للفئة العمرية 30-39 فقد مثلت ما نسبته 42.9% من مجموع المبحوثين، بينما بلغت نسبة 6 % فيما يخص الفئة العمرية 40-49 سنة، ومثلت الفئة 50 سنة فأكثر ما نسبته 3.6% من عينة الدراسة، ومنه نستنتج أن الفئتين (أقل من 30 سنة) و (30-39) ضمت أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الشباب أي أقل من 40 سنة، حيث تعكس هذه النتيجة التنوع في متوسط أعمار العينة مع ارتفاع متوسط الأعمار نسبيا.

وبالنسبة للمستوى الوظيفي نلاحظ أن أغلبية أفراد الدراسة برتبة أستاذ مساعد قسم ب إذ مثلت نسبتهم 42.9٪، تلتها نسبة الأفراد من رتبة أستاذ مساعد قسم أ بنسبة 36.9٪، وبلغت نسبة الأفراد برتبة أستاذ مؤقت 15.5٪، وبالنسبة للأفراد برتبة أستاذ محاضر ب فقدرت نسبتهم ب 4.8٪ من مجموع أفراد الدراسة، أي أن معظم أفراد عينة الدراسة هم برتبة أستاذ مساعد مع ملاحظة غياب رتبة كل من أستاذ محاضر أ وأستاذ التعليم العالي.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة في العمل فقد تبين أن أعلى نسبة من الأفراد والمتمثلة في نسبة 40.5٪ تتمثل خبرتهم في العمل أقل من 3 سنوات، وأن 35.7٪ تتراوح خبرتهم في العمل بين 3 سنوات و6 سنوات، والذين تتراوح خبرتهم في العمل بين 7 و10 سنوات تمثلت نسبتهم في 13.1٪، وبلغت نسبة الأفراد الذين تفوق سنوات خبرتهم 10 سنوات 10.7٪ من إجمالي أفراد الدراسة، وهذه النتائج تعكس توفر عامل الخبرة لدى نسبة مرتفعة نسبياً من أفراد العينة مما يخدم أهداف الدراسة.

2- تحليل النتائج:

1-2- استجابات أفراد العينة نحو القيم التنظيمية:

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات الأفراد نحو المحاور الأول من الاستمارة والمتمثل في القيم التنظيمية، وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (02) : استجابات أفراد العينة نحو القيم التنظيمية

الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	غير موافق بشدة	%	غير موافق	%	حايد	%	موافق	%	موافق بشدة	درجة الموافقة السواء
4	1.06	2.77	%8.3	07	%40.5	34	%21.4	18	%25	21	%4.8	04	5
7	1.01	2.42	%17.9	15	%40.5	34	%23.8	20	%16.7	14	%1.2	01	6
3	1.15	3.04	%11.9	10	%23.8	20	%15.5	13	%45.2	38	%3.6	03	7
6	0.89	2.52	%14.3	12	%32.1	27	%40.5	34	%13.1	11	%00	00	8
5	1.03	2.71	%11.9	10	%32.1	27	%32.1	27	%20.2	17	%3.6	03	9
2	1.10	3.40	%1.2	01	%27.4	23	%19	16	%34.5	29	%17.9	15	10
1	0.99	3.61	%4.8	04	%9.5	08	%17.9	15	%54.8	46	%13.1	11	11

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة عالية من الأساتذة غير موافقين على أن هناك مساواة في تعامل الإدارة مع جميع الأساتذة بنسبة 48.8% تراوحت بين عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة، مقابل 29.8% عبروا عن موافقتهم لوجود مثل تلك المساواة على مستوى الجامعة، وقد جاء هذا البند في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.77 وانحراف معياري قدره 1.06.

كما أن الأساتذة يميلون لعدم الموافقة على أن الجامعة تقود أساتذتها نحو الإبداع والتميز، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة 58.4% مقابل 17.9% كانوا موافقين على ذلك؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.42 وانحراف معياري قدره 1.01.

وبالنسبة للبند الخاص بالتركيز على العمل الجاد فقد بلغت النسبة المعبرة عن الموافقة 48.8% أما الفئة التي عبرت عن عدم الموافقة لهذا البند فكانت بنسبة 35.7%؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.04 وانحراف معياري قدره 1.15.

وفيما يتعلق بالبند الخاص بتحمل الجامعة للمخاطر فإن نسبة 46.4% من أفراد الدراسة لا يوافقون على أن الإدارة تمتلك الشجاعة على تحمل المخاطر والإبداع مقابل نسبة 13.1% فقط موافقين على ذلك؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.52 وانحراف معياري قدره 0.89.

وأيضا بالنسبة لبند توزيع السلطات كانت النسبة الأكبر غير موافقة على أن توزيع السلطات يتم وفق اعتبارات العمل بل يتم هذا التوزيع لاعتبارات أخرى حيث بلغت هذه النسبة 44% مقابل 23.8% موافقين على ذلك، وجاء هذا البند في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.71 وانحراف معياري قدره 1.03.

كما يتضح أن الأساتذة يؤكدون على تركيز السلطة بموقع واحد في هيكل الجامعة، حيث قدرت نسبة الموافقة بنسبة 52.4%، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة على هذا البند 28.6%؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري قدره 1.10.

كما تبين أن هناك نسبة موافقة عالية بلغت 67.9% فيما يخص وجود التزام تجاه العمل والزملاء بالجامعة نظير نسبة 14.3% عدم موافقة؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.61 وانحراف معياري قدره 0.99.

2-2- استجابات أفراد العينة نحو المعتقدات التنظيمية:

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات الأفراد نحو محور المعتقدات التنظيمية، وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (03): استجابات أفراد العينة نحو المعتقدات التنظيمية

الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	٪	غير موافق بشدة	٪	غير موافق	٪	محايد	٪	موافق	٪	موافق بشدة	درجة الموافقة السؤال
9	0.91	2.38	%15.5	13	%45.2	38	%25	21	%14.3	12	%00	00	12
7	1.10	2.96	%8.3	07	%32.1	27	%19	16	%35.7	30	%4.8	04	13
6	1.21	3.02	%11.9	10	%27.4	23	%15.5	13	%36.9	31	%8.3	07	14
3	0.92	3.66	%3.6	03	%8.3	07	%17.9	15	%58.3	49	%11.9	10	15
4	0.92	3.16	%3.6	03	%22.6	19	%29.8	25	%41.7	35	%2.4	02	16
5	1.06	3.04	%6	05	%31	26	%20.2	17	%38.1	32	%4.8	04	17
2	1.10	4.13	%3.6	03	%9.5	08	%4.8	04	%34.5	29	%47.6	40	18
1	0.95	4.19	%2.4	02	%4.8	04	%8.3	07	%40.5	34	%44	37	19
8	1.11	2.52	%19	16	%33.3	28	%29.8	25	%11.9	10	%6	05	20

يوضح الجدول السابق أن الأساتذة يميلون لعدم الموافقة على أن الأستاذ الجامعي على مستوى الجامعة يشارك في صنع واتخاذ القرارات، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة 60.7% مقابل 14.3% كانوا موافقين على ذلك؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.38.

وكذلك بالنسبة للبند الأخير المتعلق بمساهمة الأستاذ الجامعي بالجامعة في وضع أهداف وإستراتيجية الجامعة فقد كانت نسبة عدم الموافقة على هذا البند 52.3% وهي نسبة عالية مقابل 17.9% موافقين على ذلك، وقد جاء هذا البند في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2.52.

وبالنسبة للبند الخاص باهتمام الجامعة بتطوير الأستاذ الجامعي والعمل الجماعي فقد بلغت النسبة المعبرة عن الموافقة 40.5% أما الفئة التي عبرت عن عدم الموافقة لهذا البند فكانت بنسبة 40.4%، أي أن هناك تقارب كبير جدا بين الموافقة من عدمها بالنسبة لهذا البند؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.96.

وفيما يتعلق بالبند الخاص بالتعاون بين مختلف الأقسام لتحقيق أهداف الجامعة المشتركة فإن نسبة 39.3% من أفراد الدراسة لا يوافقون على ذلك مقابل نسبة 45.2% موافقين على ذلك؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.02.

وأیضا بالنسبة لبند التزام الإدارة بتطبيق أنظمة العمل السائدة كانت النسبة الأكبر موافقة على ذلك حيث بلغت هذه النسبة 70.2% مقابل 11.9% غير موافقين، وجاء هذا البند في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.66.

كما يتضح أن الأساتذة الجامعيين يوافقون على أنهم يطبقون كافة أنظمة الجامعة وقوانينها حيث قدرت نسبة الموافقة بنسبة 44.1%، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة على هذا البند 26.2%؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.16.

كما تبين وجود موافقة بنسبة 36.8% على أن هناك التزام من قبل الأستاذ الجامعي بأوقات العمل المحددة، مقابل 37% كنسبة عدم موافقة على هذا البند؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.04.

كما تبين أن هناك نسبة موافقة عالية بلغت 82.1% فيما يتعلق بأهمية العمل الجماعي داخل الجامعة نظير نسبة 13.1% عدم موافقة؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.13.

كما أن نسبة عالية جدا من الأفراد يوافقون على أن هناك اهتمام من قبل الجامعة بالمكافآت المادية والامتيازات على مستواها، حيث بلغت نسبة الموافقة 84.5% في مقابل 7.2% تمثل نسبة الأفراد غير الموافقين على هذا البند؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.19.

2-3- استجابات أفراد العينة نحو التوقعات التنظيمية:

يبين الجدول الموالي توزيع استجابات الأفراد نحو المحور الثالث من الاستمارة والمتمثل في التوقعات التنظيمية، وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (04) : استجابات أفراد العينة نحو التوقعات التنظيمية

الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	٪	غير موافق بشدة	٪	غير موافق	٪	محايد	٪	موافق	٪	موافق بشدة	درجة الموافقة السؤوال
3	1.14	3.27	%8.3	07	%20.2	17	%16.7	14	%45.2	38	%9.5	08	21
2	1.28	3.39	%13.1	11	%9.5	08	%22.6	19	%34.5	29	%20.2	17	22
1	1.12	3.77	%3.6	03	%14.3	12	%11.9	10	%41.7	35	%28.6	24	23
4	1.12	2.97	%8.3	07	%31	26	%23.8	20	%28.6	24	%8.3	07	24

يتبين من خلال الجدول السابق أن البند الأول والمتعلق بسعي الجامعة دوما نحو التطوير قد حاز على موافقة معظم الأساتذة، حيث كانت نسبة الموافقة على هذا البند بلغت 54.7% نظير 28.5% كنسبة عدم موافقة، وقد احتل هذا البند وسطا حسابيا بلغ 3.27، وقد جاء هذا البند في المرتبة الثالثة.

وفيمما يتعلق بالبند الخاص باعتبار الجامعة مدعاة للافتخار، فقد كانت نسبة الموافقة على ذلك 54.7% مقابل 22.6% غير موافقين على ذلك، وقد جاء هذا البند في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.39.

كما كانت نسبة الموافقة مرتفعة بالنسبة للبند المتعلق بديناميكية العمل داخل الجامعة أكثر من غيرها حيث بلغت 70.3% نظير 17.9% غير موافقين على ذلك، وقد جاء هذا البند في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.77.

أما بالنسبة للبند المتعلق باستخدام الجامعة لأساليب وتكنولوجيا تميزها عن مثيلاتها فقد كان الأفراد يميلون إلى عدم الموافقة على ذلك بنسبة 39.3% مقابل نسبة 36.9% موافقة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 2.97 واحتل بهذا المرتبة الأخيرة.

2-4- استجابات أفراد العينة نحو أداء الأستاذ الجامعي:

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات الأفراد نحو المحور الرابع من الاستمارة والمتعلق بأداء الأستاذ الجامعي، وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (05) : استجابات أفراد العينة نحو أداء الأستاذ الجامعي

الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	٪	غير موافق بشدة	٪	غير موافق	٪	محايد	٪	موافق	٪	موافق بشدة	درجة الرافقة السؤال
2	1.14	3.23	%7.1	06	%23.8	20	%17.9	15	%40.5	34	%10.7	90	25
1	1.10	4.15	%4.8	04	%4.8	04	%9.5	08	%33.3	28	%46.4	39	26
8	0.92	2.48	%11.9	10	%44	37	%28.6	24	%14.3	12	%1.2	01	27
6	1.05	2.77	%13.1	11	%26.2	22	%34.5	29	%22.6	19	%3.6	03	28
7	1.01	2.59	%11.9	10	%40.5	34	%26.2	22	%19	16	%2.4	02	29
4	1.19	3.07	%11.9	10	%22.6	19	%20.2	17	%36.9	31	%8.3	07	30
5	1.16	3.02	%11.9	10	%23.8	20	%20.2	17	%38.1	32	%6	05	31
3	1.30	3.17	%14.3	12	%19	16	%15.5	13	%36.9	31	%14.3	12	32

يتضح من الجدول السابق أن الأفراد يميلون للموافقة على أن الجامعة تركز على الكفاءة في الأداء، حيث بلغت نسبة الموافقة 51.2% مقابل 30.9% أبدوا عدم موافقتهم على ذلك؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.23.

وكذلك بالنسبة للبند الثاني المتعلق باعتبار الأداء العالي العامل الحاسم لنجاح الجامعة، فقد كانت نسبة الموافقة على هذا البند 79.7% وهي نسبة عالية مقابل 9.6% غير موافقين على ذلك، وقد جاء هذا البند في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.15.

وبالنسبة للبند الخاص باهتمام الجامعة بالمنافسة بين الأساتذة لتحقيق كفاءة أكبر فقد بلغت النسبة المعبرة عن عدم الموافقة 55.9% أما الفئة التي عبرت عن الموافقة لهذا البند فكانت بنسبة 15.5%؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.48.

وفيما يتعلق بالبند الخاص بمكافأة الجامعة للأساتذة المتميزين في أدائهم فإن نسبة 39.3% من أفراد الدراسة لا يوافقون على ذلك مقابل نسبة 26.2% موافقين على ذلك؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.77.

كما يتضح أن الأفراد يوافقون على أن لديهم الاستعداد للعمل خارج الأوقات الرسمية لانجاز الأداء المطلوب حيث بلغت نسبة الموافقة 45.2%، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة على هذا البند 34.5%؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.07.

كما تبين وجود موافقة بنسبة 44.1% على أن نظام العقوبات المعتمد يعمل على تحسين الأداء، مقابل 35.7% كنسبة عدم الموافقة على هذا البند؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.02.

كما أن نسبة الأفراد الموافقين على أن هناك برامج تدريبية تساعد على تطوير وتحسين الأداء، بلغت نسبة الموافقة 51.2% نظير 33.3% تمثل نسبة الأفراد غير الموافقين على هذا البند؛ وقد جاء هذا البند في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.17.

3- اختبار الفرضيات:

سيتم تحليل وتفسير النتائج ومناقشتها وذلك عن طريق توضيح ودراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

1-3- العلاقة بين القيم التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي:

سيتم دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيم التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في أداء الأستاذ الجامعي بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار.

جدول رقم (06): معامل ارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية

وأداء الأستاذ الجامعي

المتغير	أداء الأستاذ الجامعي
القيم التنظيمية	معامل الارتباط = 0.664

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي، أي أنه كلما كانت القيم التنظيمية السائدة قوية وتعمل على توجيه سلوك الأساتذة الجامعيين بشكل إيجابي ضمن مختلف الظروف التنظيمية والتكيف معها كلما أدى ذلك الرفع من مستوى أدائهم بشكل عام، حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.664 وبمستوى دلالة تساوي 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة دالة إحصائية.

ومن خلال ما سبق ذكره نتأكد صحة الفرضية الأولى أي أن القيم التنظيمية للجامعة تؤثر على مستوى أداء الأستاذ الجامعي، فكلما كانت القيم التنظيمية للجامعة قوية لدى الأساتذة الجامعيين فإن تأثير ذلك سيتضح جليا وبشكل إيجابي على تحسين وتطوير أداء هؤلاء الأساتذة والعكس صحيح.

جدول رقم (07): العلاقة بين القيم التنظيمية وأداء الموارد البشرية

R square	t	beta
0.441	7.852	0.664

نلاحظ أن قيمة beta تساوي قيمة معامل ارتباط بيرسون وتساوي 0.664 وبما أن القيمة موجبة فهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

من قيمة مربع الارتباط نلاحظ أن المتغير المستقل «القيم التنظيمية» يفسر ما نسبته 44.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع «أداء الأستاذ الجامعي»، حيث تدل هذه النسبة على وجود ارتباط بين المتغيرين يعكس مدى تأثير القيم التنظيمية في أداء الأستاذ الجامعي.

ونلاحظ أن قيمة t هي 7.852 بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه فإن القيم التنظيمية تؤثر على مستوى أداء الأستاذ الجامعي.

2-3- العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي:

للتعرف على العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): معامل ارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية

وأداء الموارد البشرية

أداء الأستاذ الجامعي	المتغير
معامل الارتباط = 0.715	المعتقدات التنظيمية

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي، أي أنه كلما كانت المعتقدات التنظيمية جيدة وراسخة لدى الأساتذة الجامعيين كلما أثر ذلك بشكل إيجابي على مستوى أدائهم، حيث

كلما كانت أفكار الأساتذة متشابهة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز المهام التنظيمية كلما أدى ذلك إلى الرفع من مستوى أدائهم، حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 0.715 وبمستوى معنوية يساوي 0.000.

من خلال ما سبق ذكره نتأكد صحة الفرضية الثانية أي أن المعتقدات التنظيمية تؤثر على مستوى أداء الأستاذ الجامعي بالجامعة، فكلما كان هناك ترسيخ وتقوية للمعتقدات التنظيمية فإن تأثير ذلك سيتضح جليا في تطوير وتحسين أداء الأستاذ الجامعي في الجامعة.

جدول رقم (09): العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وأداء الموارد البشرية

R square	t	beta
0.512	9.044	0.715

نلاحظ أن قيمة beta تساوي قيمة معامل ارتباط بيرسون وهي 0.715 وبما أن القيمة موجبة فهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

من قيمة مربع الارتباط نلاحظ أن المتغير المستقل «المعتقدات التنظيمية» يفسر ما نسبته 51.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع «أداء الأستاذ الجامعي»، حيث تدل هذه النسبة على وجود ارتباط بين المتغيرين يعكس مدى تأثير المعتقدات التنظيمية في أداء الأستاذ الجامعي.

كما نلاحظ أن قيمة t هي 9.044 بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه فإن المعتقدات التنظيمية تؤثر على مستوى أداء الأستاذ الجامعي.

3-3- العلاقة بين التوقعات التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي:

للتعرف على العلاقة بين التوقعات التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (10): معامل ارتباط بيرسون بين التوقعات التنظيمية

وأداء الأستاذ الجامعي

المتغير	أداء الأستاذ الجامعي
التوقعات التنظيمية	معامل الارتباط = 0.701

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي، أي أنه كلما كان هناك ترسيخ للتوقعات التنظيمية كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء الأستاذ الجامعي، أي كلما تقاربت مجموعة التوقعات التي يحددها ويتوقعها الأستاذ والجامعة كل منهما من الآخر كلما أثر ذلك بشكل إيجابي على مستوى أداء الأستاذ الجامعي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 0.701 وبمستوى معنوية يساوي 0.000.

من خلال ما سبق ذكره تتأكد صحة الفرضية الثالثة أي أن التوقعات التنظيمية تؤثر في مستوى أداء الأستاذ الجامعي بالجامعة.

جدول رقم (11): العلاقة بين التوقعات التنظيمية وأداء الموارد البشرية

R square	t	beta
0.492	8.688	0.701

نلاحظ أن قيمة beta تساوي قيمة معامل ارتباط بيرسون وهي 0.701 وبما أن القيمة موجبة فهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

من قيمة مربع الارتباط نلاحظ أن المتغير المستقل «التوقعات التنظيمية» يفسر ما نسبته 49.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع «أداء الأستاذ الجامعي»، حيث تدل هذه النسبة على وجود ارتباط بين المتغيرين يعكس مدى تأثير التوقعات التنظيمية في أداء الأستاذ الجامعي.

ونلاحظ أن قيمة t هي 8.688 بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي.

4-3- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي:

أشارت النتائج المتوصل إليها بالاعتماد على برمجية « spss » إلى أن المتغيرات المستقلة (القيم، المعتقدات والتوقعات التنظيمية) تفسر ما نسبته 0.629 من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية، وبالاعتماد على قيمة F والتي تساوي 42.90 ودرجات حرية (3، 76) وهي دالة إحصائية إذ أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 وبذلك يتم قبول وتأكيد صحة الفرضية العامة، أي أن الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة تبسة تؤثر إيجاباً على مستوى أداء أساتذتها الجامعيين.

كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع 79.3%. حيث تدل هذه النسبة المرتفعة على وجود ارتباط قوي بين المتغيرات، يعكس مدى تأثير كل من القيم، المعتقدات والتوقعات التنظيمية في أداء الأستاذ الجامعي؛ وبالنسبة لمربع معامل الارتباط المتعدد ($R\text{-deux}$) فبلغت نسبته 62.9% وتفسر هذه القيمة أن المتغيرات المستقلة يمكنها تفسير 62.9% من تباين المتغير التابع، وفيما يخص ($R\text{-deux}$ ajuste) فهي القيمة المعدلة لـ ($R\text{-deux}$) وسبب التعديل هو أن الدراسة تمت باستخدام عينة وليس مجتمع، وعليه تكون قيمة ($R\text{-deux}$) المحسوبة فيها نوع من الزيادة وبالتالي يتم تعديلها لتكون أقرب إلى الواقع.

وعليه تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة في رفع مستوى أداء الأستاذ الجامعي كلما فتحت المجال لهذا الأخير للمشاركة في صياغة أهدافها وتنفيذها وتوفير حرية تبادل المعلومات بين مختلف أجزاء التنظيم مما يسهل التعاون والاتصال الفعال، وكل هذا يتحقق من خلال تشجيع الأستاذ الجامعي على التعبير عن آرائه بحرية والعمل على تنمية مهاراته وصقل خبراته إلى أقصى حد ممكن.

خاتمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العناصر الهامة لنجاح المنظمات المعاصرة وعاملاً مؤثراً في إدارتها التي تعمل في ظل التحول نحو العالمية، لذا عمدت المنظمات إلى العناية بالثقافة التنظيمية لما تتضمنه من قيم واتجاهات وأفكار وسياسات، إذ أن لها تأثير شامل يمس كل أفراد المنظمة يومياً وفي كل مجالات العمل، كما تؤثر على أدائهم وتعاملهم مع المهام التي يقومون بها.

في ضوء التحليل الإحصائي لعلاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية في جامعة تبسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لا يتم توزيع السلطات على مستوى الجامعة وفق اعتبارات العمل بل لا اعتبارات أخرى معظمها شخصية، وعليه لا توجد مساواة كاملة في تعامل الإدارة مع جميع الأساتذة الجامعيين بها وهذا ما ساعد على تركيز السلطة بموقع واحد في هيكل الجامعة،
- لا يوجد إقدام واضح على تحمل المخاطرة بغرض الإبداع والتميز من قبل الجامعة،
- هناك تركيز من قبل الأساتذة الجامعيين على العمل الجاد والمثابرة مما خلق لديهم التزاماً نحو عملهم وزملائهم بالجامعة،
- غياب مساهمة الأساتذة الجامعيين في وضع أهداف واستراتيجيات الجامعة وبالتالي عدم المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات،
- هناك التزام مشترك بين الإدارة والأساتذة الجامعيين على تطبيق مختلف الأنظمة والقوانين السائدة بالجامعة،
- التركيز على العمل الجماعي في تحقيق أهداف الجامعة،
- العمل بالجامعة أكثر ديناميكية من باقي المنظمات وهذا ما يجعلها تسعى دوماً نحو التطوير،

- تتسم التوقعات والمعتقدات التنظيمية بالجامعة بالقوة والايجابية أكثر من القيم التنظيمية مما ساعد على عدم رسوخها وتقبلها بشكل كبير لدى الأساتذة الجامعيين،
- تولي الجامعة اهتماما بالغا بالأداء العالي للأساتذة الجامعيين، غير أنها لا تعتمد على معايير واضحة ومحددة لقياس هذا الأداء،
- لا تهتم الجامعة بشكل كبير بخلق منافسة بين الأساتذة الجامعيين بغرض تحقيق معدلات أداء أعلى وبالتالي غياب مكافأة الأساتذة الجامعيين المتميزين عن غيرهم من حيث الأداء،
- تعتمد الجامعة إلى حد ما على برامج تدريبية تساعد على تطوير وتحسين أداء الأساتذة الجامعيين،
- تبين أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين أداء الأساتذة الجامعيين، أي كلما كانت عناصر الثقافة التنظيمية قوية كلما أثر ذلك بشكل إيجابي على أداء الأساتذة الجامعيين، حيث اتضح أن البعد الأكثر تأثيرا وارتباطا بالأداء هو عنصر المعتقدات التنظيمية تليها الأعراف التنظيمية وأخيرا القيم التنظيمية.
- من خلال العناصر التي تم الوقوف عندها اتضح جليا دور الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء الأساتذة الجامعيين، وعليه ندرج بعض التوصيات:
- ضرورة تجاوز الحواجز النفسية بين الرؤساء والمرؤوسين ونشر جو من العلاقات الإنسانية بينهم،
- ضرورة الاهتمام بالأستاذ الجامعي وتهيئة ثقافة تنظيمية تمكنه من إطلاق قدراته ومهاراته مما يساعده على الرفع من مستوى أدائه،
- تعزيز البرامج التدريبية المختلفة التي تهدف إلى رفع مستوى أداء الأساتذة الجامعيين وتحقيق الأهداف المنشودة،

- العمل على زيادة حجم المكافآت والحوافز وهذا بدوره يساهم في رفع مستوى أداء الأساتذة الجامعيين، وذلك من خلال تطوير نظام مكافآت مناسب وربطه بمستوى الأداء المتميز،
- لا بد أن تتسم معايير تقييم أداء الأساتذة الجامعيين بالوضوح والموضوعية، ليتمكن نظام تقييم الأداء من قياس هذا الأداء بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
- ضرورة إعطاء الجامعة اهتماما بالغا للقيم التنظيمية السائدة بها، والعمل على بذل جهود مكثفة ومتواصلة من أجل العمل على ترسيخ هذه القيم لدى مواردها البشرية، وذلك من خلال تفسير وتوضيح هذه القيم وابتعادها عن الغموض.

هوامش وإحالات:

- (1)- محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص: 309.
- (2)- أسامة الفراج، "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، دمشق، 2011، ص: 157.
- (3)- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 107.
- (4)- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية: الإطار العام، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2003، ص: 365.
- (5)- مصطفى حمد سيد، إدارة البشر: الأصول والمهارات، كلية التجارة، القاهرة، 2002، ص: 155.
- (6)- عبد الحميد برحومة ومهديد فاطمة الزهراء، "دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، بغداد، 2012، ص: 314.
- (7) - Mats Alvesson, **Understanding Organizational Culture**, Publications Ltd, London, 2002, p: 03.
- (8)- Nyameh Jerome, "Impact Appraisal Of Organizational Culture On Employee's Perforanance", **Research Humanities And Social Sciences**, Vol3, No5, U.S, 2013, p: 115.
- (9)- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 407.

- (10)- بسام أبو حشيش، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 25، العدد الأول، فلسطين، 2011، ص: 120.
- (11)- جيرالد جرينبرج رويرت باون، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي)، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص: 104.
- (12)- عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة، "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص: 123.
- (13)- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، 2008، ص: 312.
- (14)- نفس المرجع، ص: 312.
- (15)- نفس المرجع، ص: 313.
- (16)- نفس المرجع، ص: 313.
- (17)- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص: 25.
- (18)- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص: 344.
- (19)- توفيق محمد، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص: 13.
- (20)- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 209.
- (21)- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص: 50.
- (22) - Byles, C.M et Al, **Organizational Culture And Performance**, journal of managerial issues, vol 3, 1991, p :516.
- (23)- **Idem**, p : 518.
- (24)- عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، دار النوايع، جدة، 1995، ص: 69.
- (25) -White. J, **Corporate Culture and Corporate Success**, Management Development, Vol 22, 1984, P: 16.
- (26)- دعولي بسمه، د. بهلول لطيفة، د. ميكاويب منصف، د. عيواج مختار، جامعة تبسة.