

دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي

(دراسة ميدانية)

سيروان هادي خليل الجبوري

الملخص:

هدفت الدراسة الي التعرف دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي، توصلت الدراسة إلى ان هناك ضعفاً في استخدام المكافآت المادية والمعنوية بسبب عدم وجود نظام تقسيم للأداء يوضح من خلاله أداء العاملين المبدعين الذي يؤدي بالنتيجة إلى زيادة اندفاعهم نحو العمل. واوصت الدرasi على العمل لرفع الأداء لدى العاملين في الشركات الصناعية المبحوثة و تعزيز الرضا الوظيفي من خلال إعادة النظر بنظام تقييم الحوافز المادية والمكافآت بشكل يوازي الجهود المبذولة في العمل والذي ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم.

Abstract:

The study aimed to identify the role of organizational culture to improve organizational performance level, the study found that there is a weakness in the use of material and moral rewards due to the lack of division of system performance shows in which the performance of creative workers, which leads to the result to increased push toward work. And it recommended the school to work to raise the performance of employees in the surveyed industrial companies and enhance job satisfaction by revising the material incentives and rewards evaluated in parallel to efforts to work, which is reflected positively on the performance of their system.

الجزء الأول : منهجية الدراسة

المقدمة:

إن الثقافة التنظيمية يمكن اعتبارها وسيلة للحيات والتي يتم مشاركتها بين أعضاء الشركة، تتكون من القيم الجماعية والمعتقدات والأفتراضات، حيث أن القيادة قد تؤثر

سبروان هادي خليل الجبوري

بشكل كبير على خلق الثقافة التنظيمية والتي بدورها تؤثر على الأداء التنظيمي والمتعلقة مهمته على أداء دور التغيير الايجابي على مواقف الموظفين^(١). وقد اشار (جاسم، ٢٠١٣) الى ان الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً قوياً على الاداء التنظيمي من خلال ارساء القيم والاعراف والتقاليد وتطوير سلوك العاملين والممارسات الاخلاقية لديهم مما يؤدي الى تحسين مستوى الاداء التنظيمي والارتقاء بالشركة الى مستويات اداء عالية تساهم في تعزيز الميزة التنافسية^(٢).

مشكلة الدراسة:

- ١- قلة الاهتمام بالعاملين في الشركات المبحوثة وذلك من خلال توفير لهم مناخ تنظيمي ملائم،
- ٢- هناك ضعف في استخدام المكافآت المادية والمعنوية.

فروض الدراسة:

- ١- لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الاداء التنظيمي.

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على طبيعة الارتباط بين الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء التنظيمي.
- ٢- اقتراح بعض التوصيات التي تساهم في تحسين وتطوير الأداء التنظيمي في الشركات المبحوثة من خلال الثقافة التنظيمية الفعالة.

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية للدراسة :

- ١- تنبع أهمية هذه الدراسة من كون أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تسهم في تطوير الشركات وتنظيمها كما تعد من أهم الوسائل التي تمكن الشركة من الوصول إلى مرحلة التميز في ظل التطورات المتسارعة وتساعد الشركات على مواصلة تقدمها، وإزالة الصعوبات، ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل.
- ٢- إن الاهتمام بالثقافة التنظيمية ليس وليد فراغ بل هو ناتج عن أهميتها وتأثيرها في العديد من الجوانب التي تؤدي في النهاية الى تحسين الأداء التنظيمي.

ب- الأهمية التطبيقية:

- ١- توفير قاعدة معلومات تساعد القيادة الادارية في الشركة المبحوثة لتعزيز جوانب القوة فيها وتعالج نقاط الضعف.

٢- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والأعراف التي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين^(٣).

ويرى (جاد الرب، ٢٠٠٨) "أن الثقافة التنظيمية هي الأطار العام لتحقيق عملية دمج ومشاركة وتمكين العاملين من الأداء الوظيفي الفعال، أنها تعكس صدق المناخ التنظيمي والأنماط الديمقراطية في الإدارة^(٤)."

ب- أهمية الثقافة التنظيمية:

يعطي الكثير من القادة أولوية وأهتمام كافي للثقافة التنظيمية في شركاتهم لأنهم يعتبرونها من المكونات المهمة التي تساعد على نجاح شركاتهم والارتقاء بها والمحافظة عليها. حيث حددها أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي^(٥):

١- الثقافة التنظيمية هي الأطار الذي يسهم في بناء وتطوير الشركة وأرتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات.

٢- الثقافة التنظيمية هي القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها الشركات لمواجهة التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية في ظل الانفتاح والتطور التكنولوجي.

٣- الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عملية التحول والتطوير والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى اليها الشركات .

٤- الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الأنية للأفراد بأهداف الشركة العليا.

ج- عناصر الثقافة التنظيمية:

ان الثقافة التنظيمية تقوم على عدة عناصر فهي لا تنشأ من العدم، كما أنها تستمر وتبقى على مر السنوات لأنها نتاج الأفراد العاملين في التنظيم الذين يسهمون في تكوينها وتعلمها وتعليمها والمحافظة عليها، حيث تتكون هذه العناصر مما يلي^(٦):

١. القيم التنظيمية: التي يتضمنها التنظيم وتوجية سلوك أفرادها في تعاملهم ببعضهم مع بعض ومع البيئة الخارجية .
 ٢. المعتقدات التنظيمية: وهي المفاهيم المشتركة التي ترتبط بطبيعة العمل والكيفية التي تؤدي بها.
 ٣. التوقعات التنظيمية: وتتضمن التوقعات التي يتوقعها الموظف من التنظيم إضافة الى ما تتوقعه الشركة من حيث تكون هذه التوقعات غير مكتوبة .
 ٤. الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في الشركة على اعتبار أنها معايير مفيدة للشركة.
- وير (Kim&Kim,2015) أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية المستدامة،^(٧)

ثانياً: الأداء التنظيمي:

أ- مفهوم الأداء التنظيمي:

الأداء التنظيمي بانه " قدرة الشركة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة"^(٨).

ويضيف (ابو ندى، ٢٠١٤)، الأداء التنظيمي "على انه منظومة معرفية متكاملة لنتائج أعمال الشركة، وهو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات المؤدية إلى النمو"^(٩).

ب- أهمية الأداء التنظيمي

تبرز أهمية الأداء التنظيمي كونه خطوة تحدد الموقع الحالي، ومدى ابتعاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة، او مدى تطابقها معها، ويمكن ان تتحدد أهمية الأداء التنظيمي من خلال المقارنة بين الشركات^(١٠).

١- تحديد موقع الشركة وإمكاناتها مقارنة بالشركات المنافسة في مجال العمل ذاته.

٢- التعرف على قابلية الشركة في إيجاد النتائج المقبولة لأصحاب المصالح.

ج- أهداف الأداء التنظيمي.

أشار احد الباحثين الى العديد من الأهداف التي يسعى الاداء الى تحقيقها إذ أشار الى عدد منها وكالاتي^(١١):

١- تمكين الإدارة العليا في الشركة من الحصول على صورة واضحة لإجراء

مراجعة تقويمية شاملة.

٢- الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد وبأقل الكلف وبنوعية جيدة.

٣- تقويم شامل للاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقويم كل مشروع.

د- أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة:

بطاقة الأداء المتوازن تمكن الشركة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى الشركة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي^(١٢).

١. المنظور المالي:

يعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي^(١٣). حيث يوفر هذا المنظور الربط بين الأهداف المالية الحالية والأهداف الأخرى التي تعد الآلية لخلق النتائج، ويعد هذا المنظور مهماً لتحسين كفاءة البرامج وتقليل كلفتها لارتباطه بالمنظورات الأخرى بعلاقة تبادلية رئيسية^(١٤).

٢. منظور الزبائن:

يعتبر جانب العملاء جوهر المقاييس غير المالية، وأن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للشركة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة الشركة في السوق، من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين^(١٥).

ويرى (الكتبي، ٢٠٠٨) أن تحليل العملاء يمكن أن يزود الفريق بقائمة من المنافسين الحاليين والمرتبطين، حيث يمكن أن يساعد رجال الإدارة العليا على التفكير في أفكار جديدة قد تؤدي إلى تنشيط واستثمار التفكير والإبداع^(١٦).

٣. منظور العمليات الداخلية:

يتضمن هذا المنظور معيار تحقيق الفاعلية الإنتاجية والهادف إلى الوصول إلى الكمية المستهدفة مقابل أقل وقت عمل أو تكلفة، والجودة والنوعية، وهو يحتسب النسبة المثلى المقبولة من الجودة في الوحدات والخدمات المنتجة، أو أقل نسبة عيوب مسموح بها، ويركز هذا البعد على عمليات التشغيل الداخلي التي تمكن المنشأة من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء منها بكفاءة وفاعلية^(١٧).

٤. منظور التعلم والنمو:

التعلم والنمو يضمن للشركة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل^(١٨). كما يعتبر أحد محددات نجاح الشركات واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى إبتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية^(١٩).

ثالثاً: الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

يظهر السبب الرئيسي للاهتمام بالثقافة في الشركة من فرضية أن الثقافات التنظيمية تؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل، والشركات التي لديها ثقافات قوية تتفوق عن تلك التي لديها ثقافات ضعيفة، فتشير أغلب الدراسات عن الثقافة التنظيمية و أداء الشركة بان الثقافة لديها قيمة اقتصادية ايجابية هام للشركة^(٢٠). وأكد (خوين، ٢٠٠٦) الى وجود علاقة ايجابية بين قوة الثقافة والاداء التنظيمي^(٢١).

حيث اشار (حجازي، ٢٠١١) الى وجود علاقة قوية ومباشرة بين ثقافة الشركة وأدائها التنظيمي أو فعاليتها التنظيمية، فإذا كان لدى الشركة ثقافة قوية فإنها سوف تحقق معدلات أداء مرتفعة، والثقافة القوية هنا تعني مشاركة المديرين والعاملين في صنع قيم وأدوات ووسائل متناسقة الأداء أعمالهم، لأن التوافق والإنسجام يعد عنصراً أساسياً لنجاح تطبيق إستراتيجية الشركة^(٢٢).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

١- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة المستهدف هو المدراء في الشركات العامة للصناعات القطنية (بغداد، الحلة، واسط) لإجراء الدراسة ميدانياً لاختبار فرضيات البحث كونها تبرز بجلاء المتغيرات الخاصة ومتغيرات الثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الأداء التنظيمي، مفردة في المستويات الإدارية الثلاثة، حيث تمثل فئات الدراسة ثلاث فئات هي أعضاء الإدارة العليا (أعضاء مجالس الإدارات)، أعضاء الإدارة الوسطى (مديرو الإدارات)، وأعضاء الإدارة الاشرافية (رؤساء الأقسام) ويبلغ عددهم (٣٤٠).

٢- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (١٨٠) مدير من مجموع (٣٤٠) مدير (المجتمع الأصلي) من مدراء في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بشركات الصناعات النسيجية (بغداد، الحلة، واسط). وتم تصحيح عينة الدراسة (١٦٠) مدير. وتم احتساب حجم العينة وفقاً للمعادلة الآتية:^(٢٣)

$$N = \left(\frac{Z}{2M} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلومة $Z = 1.96$ لمستوى دلالة $0.05 \leq a$.

M: الخطأ الهامشي. ويعبر عنه بالعلامة العشرية (0.05).

$$N = \frac{n N}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع، وباستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$N = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

وحيث إن مجتمع الدراسة (340)، فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$N = \frac{384 \times 340}{340 + 384 - 1} \cong 180$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (180) تقريباً.

جدول رقم (1) يوضح توزيع الاستثمارات على الشركات محل الدراسة

ت	مكان العمل	عدد المدراء	الإدارة			الاستثمارات			
			العليا	الوسطى	التفزيونية	الموزعة	غير مستردة	المستبعدة	المجمعة
١	الشركة العامة للصناعات القطنية بغداد	١١٥	٥	٢٣	٣٥	٦٣	٤	-	٥٩
٢	الشركة العامة للصناعات النسيجية الحلة	١٣٥	٧	٢٦	٣٧	٧٠	٨	٢	٦٠

سيروان هادي خليل الجبوري

٤١	٢	٤	٤٧	٢٧	١٧	٣	٩٠	شركة واسط العامة للصناعات النسيجية	٣
١٦٠	٤	١٦	١٨٠	٩٩	٦٦	١٥	٣٤٠	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قسم التخطيط في الشركات (بغداد، الحلة، واسط) ٢٠١٤.

٣- الأساليب الإحصائية:

- اعتمد الباحث في تحليله للبيانات إحصائياً على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 21) كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
 - حساب التكرارات ونسبتها لكل مفردة.
 - حساب التقدير الرقمي لكل مفردة
 - حساب الوزن النسبي لكل مفردة،
 - تم حساب قيمة كاي^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة،
 - معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - تحليل الانحدار المتعدد.

أولاً: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١- تحليل استجابة عينة الدراسة حول متغيرات الثقافة التنظيمية وفقاً لمقياس ليكر الخماسي.

لمعرفة رؤية أفراد العينة البالغ عددها (١٦٠) حول الثقافة التنظيمية كأحد ممارسات القيادة الاستراتيجية، جاء الجدول (٢) ليوضح ذلك على النحو الآتي:

جدول (٢) استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية كأحد ممارسات القيادة الاستراتيجية وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كأ	البدائل								العبارات		
				لا أتفق على الإطلاق		لا أتفق		محايد		أتفق			أتفق جداً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك
2	54.38	0.01	57.2	12.5	20	28.1	45	37.5	60	18.8	30	3.1	5	١- تمتاز ثقافة إدارة الشركة بإعطاء قدر من الحرية والإستقلال للموظفين.
3	53.63	0.01	59.3	10.6	17	37.5	60	31.3	50	14.4	23	6.3	10	٢- تمتاز ثقافة إدارة الشركة بدعم المبادرات التي تحقق التفوق على الشركات الأخرى.
5	48.13	0.01	35.3	31.3	50	21.9	35	25.0	40	18.8	30	3.1	5	٣- يتم تقييم القادة في الشركة على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية.
4	50	0.01	68.3	16.3	26	35.0	56	35.6	57	8.8	14	4.4	7	٤- تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في الشركة بالعدالة والمساواة.
1	57.88	0.01	40.6	21.9	35	10.6	17	30.0	48	31.3	50	6.3	10	٥- يتم إعطاء الحرية للعاملين لتقديم شكاوهم ومقترحاتهم.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج جدول (٢) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية كأحد ممارسات القيادة الاستراتيجية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارتين (١، ٤) لصالح البديل (محايد) حيث جاءت قيم (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). بينما كانت الفروق في العبارة (٢) لصالح البديل (لا أتفق) حيث جاءت قيمة (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). كما كانت الفروق في العبارة (٣) لصالح البديل (لا أتفق على الإطلاق) حيث جاءت قيمة (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). وأخيراً كانت الفروق في العبارة (٥) لصالح البديل (أتفق) حيث جاءت قيمة (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١).

٢- تحليل استجابة عينة الدراسة حول متغيرات الأداء التنظيمي وفقاً لمقياس ليكر الخماسي.

١- منظور العمليات:

لمعرفة رؤية أفراد العينة البالغ عددها (١٦٠) حول منظور العمليات كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، جاء الجدول (٣) ليوضح ذلك على النحو الآتي:

جدول (٣) استجابات عينة الدراسة حول منظور العمليات كأحد أبعاد الأداء التنظيمي وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	٢٤	البدائل										العبارات
				لا أتفق على الإطلاق		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق جداً		
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	75	0.01	55	0	0	12.5	20	18.8	30	50.0	80	18.8	30	١- تحاول إدارة الشركة أن تقدم خدماتها للمجتمع بأعلى كفاءة.
2	68.13	0.01	68.1	3.1	5	12.5	20	40.6	65	28.1	45	15.6	25	٢- تستخدم إدارة الشركة التقنيات الحديثة في عملها.
5	61.25	0.01	65	6.3	10	31.3	50	18.8	30	37.5	60	6.3	10	٣- تسعى إدارة الشركة إلى تقديم خدماتها في الوقت المحدد.
3	63.75	0.01	33.6	12.5	20	18.8	30	18.8	30	37.5	60	12.5	20	٤- ترى إدارة الشركة أن عمليات التحسين والتطوير لا تصل إلى المستوى المطلوب.
4	62.5	0.01	94.7	3.1	5	43.8	70	6.3	10	31.3	50	15.6	25	٥- يتم تصميم عمليات الشركة بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.
6	57.5	0.01	45	12.5	20	31.3	50	12.5	20	43.8	70	0	0	٦- يوجد أثر إيجابي لحملات الترويج التي تقوم بها الشركة في استقطاب عملاء جدد.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج جدول (٣) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول منظور العمليات كأحد أبعاد الأداء التنظيمي بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات (١، ٣، ٤، ٦) لصالح البديل (أتفق) حيث جاءت قيم (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). بينما كانت الفروق في العبارة

سيروان هادي خليل الجبوري

(٢) لصالح البديل (محايد) حيث جاءت قيمة (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). كما كانت الفروق في العبارة (٥) لصالح البديل (لا أتفق) حيث جاءت قيمة (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١).

٢- التعلم والنمو:

لمعرفة رؤية أفراد العينة البالغ عددها (١٦٠) حول التعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، جاء الجدول (٤) ليوضح ذلك على النحو الآتي:

جدول (٤) استجابات عينة الدراسة حول التعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء التنظيمي وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كأ	البدائل								العبارات		
				لا أتفق على الإطلاق		لا أتفق		محايد		أتفق			أتفق جداً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك
4	68.75	0.01	96.3	6.3	10	18.8	30	12.5	20	50.0	80	12.5	20	١- تسعى الإدارة لتنظيم برامج متنوعة لتدريب وتنمية للموظفين.
2	75.63	0.01	54.1	3.1	5	12.5	20	18.8	30	34.4	55	31.3	50	٢- تسعى الإدارة إلى الاحتفاظ بالموظفين الكفونين .
3	73.75	0.01	63.4	9.4	15	12.5	20	21.9	35	12.5	20	43.8	70	٣- لا تخصص إدارتنا جوائز للأفكار المبدعة ولا تساعد على نشرها.
8	51.88	0.01	38.4	30.6	49	15.6	25	31.9	51	6.3	10	15.6	25	٤- تهتم إدارتنا بخلق المناخ التنظيمي المناسب لدعم وتشجيع الإبداع.
6	56.88	0.01	82.2	6.3	10	43.8	70	15.6	25	28.1	45	6.3	10	٥- يوجد لدى الإدارة نظام فعال للمكافآت والحوافز.

سيروان هادي خليل الجبوري

5	57.5	0.01	65	6.3	10	40.6	65	28.1	45	9.4	15	15.6	25	٦- يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في الشركة.
1	80	0.01	68.8	0	0	6.3	10	15.6	25	50.0	80	28.1	45	٧- يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات علمية خاصة ومفيدة للعمل.
7	56.25	0.01	16.3	0	0	37.5	60	43.8	70	18.8	30	0	0	٨- يهتم معيار رضا الموظف المستخدم في أدركم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج جدول (٤-٧) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول التعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء التنظيمي بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات (١، ٢، ٧) لصالح البديل (أتفق) حيث جاءت قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). بينما كانت الفروق في العبارة (٣) لصالح البديل (أتفق جداً) حيث جاءت قيمة (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). كما كانت الفروق في العبارتين (٤، ٨) لصالح البديل (محايد) حيث جاءت قيمة (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). وأخيراً كانت الفروق في العبارتين (٥، ٦) لصالح البديل (لا أتفق) حيث جاءت قيمة (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١).

٣- رضا الزبائن

لمعرفة رؤية أفراد العينة البالغ عددها (١٦٠) حول رضا الزبائن كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، جاء الجدول (٥) ليوضح ذلك على النحو الآتي:

جدول (٥) استجابات عينة الدراسة حول رضا الزبائن كأحد أبعاد الأداء التنظيمي
وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	البيانات								العبارات			
			كا ^٢		لا أتفق		محايد		أتفق					
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
6	56.25	0.01	88.4	9.4	15	43.8	70	9.4	15	31.3	50	6.3	10	١- خدماتنا منتشرة في كافة أنحاء العراق ضمن نطاق اختصاصنا.
2	65.63	0.01	36.3	0	0	31.3	50	18.8	30	40.6	65	9.4	15	٢- نعتقد بأن هناك مستوى مقبول من رضا المجتمع عن الخدمات التي تقدمها الشركة.
3	65	0.01	52.5	0	0	21.9	35	34.4	55	40.6	65	3.1	5	٣- تمتلك الإدارة تصورات ومعلومات عن درجة رضا المجتمع عن خدماتها.
5	56.75	0.01	60.3	6.3	10	37.5	60	30.0	48	18.8	30	7.5	12	٤- تقدم الإدارة الخدمات للمجتمع وفق المستجدات الحديثة.
4	63.13	0.01	54.1	6.3	10	18.8	30	37.5	60	28.1	45	9.4	15	٥- تستجيب الإدارة لشكاوى المجتمع وتعمل على تلبيتها بعد فترة قصيرة.

سيروان هادي خليل الجبوري

70.63	0.01	46.3	0	0	9.4	15	43.8	70	31.3	50	15.6	25	٦- تقدم الإدارة الخدمات للمجتمع بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء.
-------	------	------	---	---	-----	----	------	----	------	----	------	----	--

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي.

من نتائج جدول (٥) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول رضا الزبائن كأحد أبعاد الأداء التنظيمي بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارتين (٢، ٣) لصالح البديل (أتفق) حيث جاءت قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). بينما كانت الفروق في العبارتين (٥، ٦) لصالح البديل (محايد) حيث جاءت قيمة (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). كما كانت الفروق في العبارتين (١، ٤) لصالح البديل (لا أتفق) حيث جاءت قيمة (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١).

٤- اختبار الفرض:

ينص هذا الفرض على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية كأحدى ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) "

للتحقق من هذا الفرض، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (٦) وذلك على النحو الآتي:

جدول (٦) قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية)

الدرجة الكلية للأداء التنظيمي	رضا الزبائن	التعلم والنمو	منظور العمليات	الثقافة التنظيمية	المتغير
				1	الثقافة التنظيمية
			1	0.675**	منظور العمليات
		1	0.684**	0.680**	التعلم والنمو

	1	0.695**	0.694**	0.685**	رضا الزبائن
1	0.696**	0.691**	0.686**	0.693**	الدرجة الكلية للأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج جدول (٤-١٣) أنه: توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية كأحدى ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية)، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون من (٠.٦٧٥) و (٠.٦٩٣) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهي معاملات ارتباط مرتفعة جداً وتدل على وجود علاقة جيدة ومهمة بين الثقافة التنظيمية كأحدى ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية).

ومن ثم يرفض الباحث الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل الذي ينص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية كأحدى ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) "

الفصل الرابع : النتائج والتوصيات

النتائج :

- ١- وضحت الدراسة ان هناك ضعفاً في استخدام المكافآت المادية والمعنوية بسبب عدم وجود نظام تقسيم للأداء يوضح من خلاله أداء العاملين المبدعين الذي يؤدي بالنتيجة إلى زيادة أندفاعهم نحو العمل.
- ٢- بينت الدراسة أن هناك ضغوطاً تواجه القادة في الشركات المبحوثة سواءً من الداخل "الضغوط التي يمارسها زملاء العمل لتحقيق مصالحهم" أو تكون خارجية "مصدرها المجتمع".

التوصيات:

- ١- العمل على رفع الأداء لدى العاملين في الشركات الصناعية المبحوثة و تعزيز الرضا الوظيفي من خلال إعادة النظر بنظام تقييم الحوافز المادية والمكافآت بشكل يوازي الجهود المبذولة في العمل والذي ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم .
- ٢- ضرورة أن يعي قادة الشركات المبحوثة بأهمية تقليل الفوارق بين العاملين لكسب ثقة العاملين فيها وزيادة الشعور لديهم بالانتماء والإبداع في عملهم والذي له أثر على أدائهم.

(¹)Hougyun Kim &Jungin Kim,"(2015), A cross-level study of transformational leadership and organizational affective commitment in the Korean Local Governments: Mediating role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework, Journal, leadership, VOL 11(2), P160.

(²) جاسم، فؤاد حسن، (٢٠١٣)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة- بحث تطبيقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، معهد الإدارة- الرصافة، السنة السادسة والثلاثون، العدد الخامس والتسعون، ص ٢٩٣.

(³) Lunenburg, F.C. (2011). Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol 29, No 04, p.1.

(⁴) جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٨)، "جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة"، دار الفجر للطباعة والنشر، ص ١٨٠.

(⁵) رجب، وليد خالد، وآخرون، (٢٠١٣)، "دراسة مقارنة في الثقافة التنظيمية بين الملاكات الإدارية والفنية للفرق المشاركة في بطولة غرب اسيا للتايكوندو"، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، المجلد ١٩، العدد ٦٠، ص ٣١٦.

(⁶) يرجع في ذلك الى:

- قاري، بلقيس، (٢٠٠٥)، "المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز جده، ص ٤٦- ٤٨.

- العوفي، محمد بن غالب، مصدر سبق ذكره، ص ١٤.

(⁷) البروراري، نزار عبد المجيد رشيد، النقشبدي، فارس محمد، (٢٠١٣)، "التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ص ٢٢٣.

(⁸) أبو نداء، سامية خميس خليل، (٢٠١٤)، "أثر الثقافة التنظيمية على رأس المال الفكري والأداء التنظيمي - دراسة ميدانية"، اطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ٦١-٦٢.

(⁹) الدليمي، حيدر طه عبد الله، (٢٠١٥)، مصدر سبق ذكره، ص ٦٢.

(¹⁰) الدليمي، حيدر طه عبد الله، (٢٠١٥)، مصدر سبق ذكره، ص ٦٤.

(¹¹) عبد العظيم، محمد حسن محمد، (٢٠٠٥)، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد الأول، ص ٢٦.

(¹²) أبو قمر، محمد احمد (٢٠٠٩)، "تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، ص ٣٨.

(¹³) عوجة، أزهار مراد (٢٠١٠)، "العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرهما في القيمة المستدامة للمنظمة"، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص ٤٥.

- (^{١٥}) نديم، مريم شكري محمود، (٢٠١٣)، "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة اختبارية" رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص ٢٨
- (^{١٦}) الكتبي، محسن علي، (٢٠٠٨)، "إدارة التسويق المعاصر مدخل معاصر، مطبعة العشري، الإسماعيلية، ص ٤١٥-٤١٦.
- (^{١٧}) ابو جزر، حمد أحمد حمد (٢٠١٢)، "مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازنة (BSC) كأداة لتقويم اداء البنك الاسلامي الفلسطيني- دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ٥٤.
- (^{١٨}) أبو قمر، محمد أحمد محمد، (٢٠٠٩)، مصدر سبق ذكره، ص ٤٦.
- (^{١٩}) نديم، مريم شكري محمود، (٢٠١٣)، مصدر سبق ذكره، ص ٢٩.
- (20)Mona Pazireh, et al, (2014)," Evaluation the Role of Strategic Leadership in Organizational Performance", Student of MBA - Finance Management, University of Guilan, Iran.
- (^{٢١}) عبلة حامد أحمد حجازي، مصدر سبق ذكره، ص ٩٨.
- (²²)David S. Moore, George McCabe , William M. Duckworth and Layth Alwan, (2008), "**The practice of Business Statistics: Using data for decisions**", W. H. Freeman; 2nd edition, p113.