

الاهتمام بالعميل الداخلي واثرة على الاهتمام بالعميل الخارجي "دراسة استطلاعية على مزرعة كلية الزراعة بجامعة الاسكندرية"

ياسمين خميس حسن على<sup>١</sup>، هالة احمد عبد العال<sup>٢</sup>، محمد حافظ حجازي<sup>٣</sup>

<sup>١</sup>باحث دراسات عليا- معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

<sup>٢</sup> - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

<sup>٣</sup> - استاذ كلية التجارة -جامعة الاسكندرية

**الملخص**

تكمن أهمية الدراسة الحالية في إبراز معايير الثقافة التنظيمية السائدة في مزرعة كلية الزراعة للمساعدة في إدارة السلوك التنظيمي. يفتح آفاقاً جديدة للباحثين والمهتمين بعملية الإصلاح وإعادة تطوير مزارع كلية الزراعة، على أسس علمية واضحة.

تفيد بأن مزارعي كلية الزراعة يمكنهم أخذ نتائجهم للحفاظ على جودتها وكفاءتها وفعاليتها. تعطي المنظمات أهمية كبيرة لبيئة العمل ولثقافة العامل لإيمانهم الراسخ بأن الإنسان هو المصدر الحقيقي والرائد للإنتاج. تؤدي الثقافة العديد من الوظائف للمنظمات التي تؤثر على نتائجها بشكل سلبي أو إيجابي على شعور الموظفين والزعماء بالرضا والانتماء والولاء والالتزام للمنظمة.

على الرغم من وجود ثقافة تنظيمية في قطاع الزراعة، يجب الجمع بين طريقتين للتعامل مع العملاء الداخليين، والتعامل مع العميل الخارجي والإفصاح، وتأثير انتباه الإدارة العليا على العميل الداخلي وأثره على العملاء الخارجيين.

**Abstract:**

The importance of the current study is to highlight the prevailing organizational culture standards at the College of Agriculture farm to help in the management of organizational behavior. Opens new horizons for researchers and those interested in the process of reform and redevelopment of the farms of the College of Agriculture, on clear scientific grounds that farmers of the Faculty of Agriculture can take their results to maintain their quality, efficiency and effectiveness.

The organizations give great importance to the work environment and to the culture of the worker for their firm conviction that man is the true and main source of production. Culture performs several functions for organizations that affect their outcomes negatively or positively on the employees 'and leaders' feelings of satisfaction, belonging, loyalty and commitment Of the Organization.

Although there is an organizational culture in the agriculture sector, two methods must be combined in dealing with the internal customer, dealing with the external customer and disclosure, and the impact of the senior management's attention on the internal customer and its impact on the external customer

**مقدمه الدراسة**

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع عاملها ومع محيطها، حيث تعطي المنظمات اهتماماً بالغاً لبيئة العمل وثقافة العامل لاقتناعها

الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج، وتؤدي الثقافة عدة وظائف للمنظمات تؤثر على مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور العاملين والقادة بالرضا والانتماء والولاء والالتزام، حيث أنها تؤثر في سلوك أداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

ومع بداية عصر العولمة بدأ الاعتماد بشكل كبير على الاستفادة من الميزة التنافسية في توفر الموارد الطبيعية والمهارات الزراعية لعمال مصر الزراعيين، فارتبط نجاح هذه المنظمات ارتباطا وثيق بمدى قدرتها على التميز واعتمادها على العلاقات المؤثرة على المزارع المصري نحو الأرض ونتاجه

#### مشكلة الدراسة

أكدت العديد من الدراسات والأدبيات أن الثقافة لها دورا في التأثير على أداء الأفراد وتعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به من خلال تشكيلها إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة من خلاله. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي:

بالرغم من وجود ثقافة تنظيمية بقطاع الزراعة إلا أنه يجب الجمع بين اسلوبين في التعامل مع العميل الداخلي والتعامل مع العميل الخارجي ويمكن حصر المشكلة في التساؤلات الآتية:

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في محاولة للإجابة عن التساؤلات التالية:

هل يوجد اهتمام بالعميل الداخلي لا يؤثر على العميل الخارجي؟

هل يوجد اهتمام بالعميل الداخلي يؤثر طرديا على العميل الخارجي؟

هل يوجد اهتمام بالعميل الداخلي يؤثر عكسيا على العميل الخارجي؟

#### اهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الحالية لطبيعة أهمية قطاع الزراعة، والذي يعد من القطاعات الحيوية بالدولة. تتمثل أهمية الدراسة الحالية في إبراز مقاييس الثقافة التنظيمية السائدة، بمزرعة كلية الزراعة، لكي تساعد على وجود ادارة للسلوك التنظيمي.

تفتح الدراسة الحالية آفاق جديدة للباحثين والمهتمين بعملية الإصلاح وإعادة تطوير مزارع كلية الزراعة، على أسس علمية واضحة يمكن لمزارع كلية الزراعة الأخذ بنتائجها للحفاظ على جودتها وكفاءتها وفعاليتها.

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى:

- (١) الكشف عن مدى تبنى الإدارة العليا الاهتمام بالعميل الخارجي.
- (٢) الكشف عن مدى تبنى الإدارة العليا الاهتمام بالعميل الداخلي.
- (٣) الكشف عن الثقافة التنظيمية وأثرها على العميل الداخلي والخارجي.

#### فروض الدراسة

لايوجد اهتمام بالعميل الداخلي يؤثر على الاهتمام بالعميل الخارجي ويمكن تقسيم الفرض الرئيسي الى ثلاث فروض وهي:

- يوجد اهتمام بالعميل الداخلي لا يؤثر على العميل الخارجي
- يوجد اهتمام بالعميل الداخلي يؤثر طرديا على العميل الخارجي
- يوجد اهتمام بالعميل الداخلي يؤثر عكسيا على العميل الخارجي

## حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بحدود موضوعية ومكانية: تتمثل في مزرعة كلية الزراعة جامعة الإسكندرية. ( محطة البحوث )  
حدود بشرية: جميع العاملين في مزرعة كلية الزراعة وجميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الزراعة الشاطبي وسابا باشا بجامعة الاسكندرية وقسم الجودة الشاملة بكلية زراعة جامعة عين شمس.

## الاطار النظري للدراسة

### الثقافة العربية Hofstede، 2004

شملت دراسة هوفستد Hofstede، 2004 للثقافة الوطنية سبع دول عربية هي المملكة العربية السعودية، لبنان، مصر، الإمارات العربية المتحدة، العراق، الكويت، وليبيا وسميت "المجموعة العربية" واعتبرت ممثلة للدول العربية الأخرى.

### تصنيف الثقافة العربية على الأبعاد الأربعة في دراسة هوفستد Hofstede، 2004 & 2009.

من النتائج المبينة، فقد صنفت الثقافة العربية على الأبعاد الأربعة القوة، وتجنب المجهول، والجماعية/الفردية، والذكورة/الأنوثية، مقارنة بالقيم السائدة في ثقافات أخرى، بدرجة عالية من ثقافة القوة/السلطة ودرجة عالية أيضا من الخوف من المجهول وظروف عدم التأكد وبأنها أكثر ميلا للجماعية كالالتزام بمصالح الجماعة العائلة أو القبيلة وأنها مجتمعات متوسطة فيما بين الذكورة والأنوثة ولكنها تميل إلى التمييز بين الذكور والإناث. وقد توصلت أن أساليب الإدارة العربية تستمد كثيرا من ممارساتها من عوامل الثقافة العربية وبخاصة بعد القوة وبعد تجنب المجهول بحيث تنعكس في ثقافة تنظيمية تركز على سلطة المسئول وتحديد الأدوار للعاملين. ويشير عدد من الباحثين في المجتمع والإدارة العربية أن المشاكل التي تواجهها مؤسسات الأعمال في المجتمعات العربية غالبا ما تنشأ من التنظيم البيروقراطي القائم على ثقافة السلطة والقوة. فالمؤسسات العربية تستند على التنظيم الهرمي، وعدم قدرة المديرين على الحسم في اتخاذ القرار ومحاباة الأقارب والأصدقاء، ورغم وجود القوانين والإجراءات إلا أنها غالبا ما تستند على سلطة المسئول وتفسيره لها بما يتواءم مع رغباته وعدم تشجيع الإبداع والمبادرة وتشجيع ولاء العاملين الخاص له ومكافأته. وتعود جذور هذه الثقافة إلى النظام العشائري بمظاهره المختلفة من تركيز للسلطة بيد شيخ العشيرة، وهيمنة الذكور، ونزعة إلى حب المركز واللقب، وقوة انتماء الفرد للعائلة.

### • الخصائص العامة للثقافة المصرية<sup>٢</sup>

في ضوء الأبعاد الأربعة التي قدمها هوفستد يمكن تصور الخصائص التالية للثقافة المصرية مع مراعاة انها تمثل فروض تحتاج لمزيد من الدراسة والتقييم:<sup>٣</sup>

١. وجود فجوة كبيرة في توزيع مورد القوة بين الافراد حيث يمكن لمس هذه الفجوة في درجة إحترام كبار السن واصحاب الخبرة والتجربة والسلطة والاغنياء، فمثلا كلما تقدم شخص ما في سنة حصل على مزايا وقوة أكبر، وكلما كان الشخص غنيا او لدية سلطة ونفوذ كلما ازدادت مكانته في المجتمع.
  ٢. عدم حب المخاطر والعمل على تقليلها أو تحاشيها بقدر الامكان وادى ذلك الى كثرة القوانين الرسمية واللوائح التي تستهدف تقليل المخاطر والمفاجآت وتحقيق إجراءات مكثفة للرقابة لدرجة قد تعوق عملية تحقيق الاهداف
  ٣. التوجه الجماعي والتضامن فالبينة المصرية تتميز باطار من العلاقات الاجتماعية القوية حيث التميز بين الافراد الذين يأتون من داخل الجماعة والذين يأتون من خارجها
- الاهتمام بالابعاد الاجتماعية حيث تنعكس الابعاد الاجتماعية في سلوكيات الافراد أكثر من غيرها من الابعاد

### مفهوم الثقافة التنظيمية:

١ السيد، عماد الدين محمد، اثر ثقافة الادارة العليا على كفاءة أداء العاملين، اكاديمية السادات، رسالة ماجستير غير منشورة ٢٠١١م ص ٤٠

٢ السيد، عماد الدين محمد، مرجع سبق ذكره ٢٠١١م ص ٤٠

٣ شوشة، فريد على محمد، اثر الثقافة في تكوين النماذج، العدد ١٣٣ القاهرة: مجلة المدير العربي، مكتبة اكاديمية السادات، يناير ٢٠٠٠م ص ٦٧

عرفها " Taylor " بأنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".<sup>١</sup> كما عرفها " Nlinto " بأنها: " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار".<sup>٢</sup>

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة".<sup>٣</sup> وعرفها أحد الباحثين بأنها: " الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة".<sup>٤</sup>

ويتعدد مفهوم الثقافة التنظيمية ليشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.<sup>٥</sup>

ويرى فيليب، اتكسون ١٩٩٦ أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

ومن هذا المنطلق يرى هيجان<sup>٦</sup> أن الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد. ويعرفها أيضا<sup>٧</sup> بأنها: " تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما حيث الاعتقاد أن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة للمديرين وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرؤسيهم".<sup>٨</sup>

ويرى الكبيسي<sup>٩</sup> الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها.

إلا أن القريوتي<sup>١٠</sup> يرى أن الثقافة التنظيمية منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء.

يعرف الثقافة التنظيمية Edgar Morin على أنها: " ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية"، فحسب Peter و waterman تمثل هذه الأخيرة المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة في المزرعة والقيم المشتركة، أما deal و Kennedy يعرفانها بكونها تتعلق بتماسك و انسجام القيم والأساطير والبطولات والرموز التي تنتجها المزرعة، ويرى إيليو جاك (ELLIOT JACQUES) (أن: " ثقافة

١ القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط ٥، دار الشروق، الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٧٢.

٢ نفس المرجع السابق، ص ١٧٣.

٣ الدولية، فيد يوسف، " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠٠٧، ص ١٣

٤ جاد الرب، سعيد محمد، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، ٢٠٠٥، ص ١٦٢.

٥ ال سعود، منصور بن ماجد بن سعود، بن عبد العزيز، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٤، ص ١٢

٦ هيجان، عبد الرحمن أحمد، ١٤١٢هـ. مرجع سبق ذكره، ع ٢٤٤

٧ هيجان، عبد الرحمن أحمد مرجع سبق ذكره، ص ١٣

٨ البدينية، ذياب، وآخرون، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، مج ٨، ع ١، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤١٦هـ-١٩٩٦م ص ٦

٩ الكبيسي، عامر، ١٩٩٨م. التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر.

١٠ القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠م. مرجع سبق ذكره

المزرعة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة".

تتمثل الثقافة الرئيسية في التنظيم: بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة للجميع وتغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم في المزرعة.

أما الثقافات التنظيمية الفرعية: فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم.

**والثقافة القوية:** وهي تلك النوعية التي تنش فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم. وتوفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين بالمزرعة طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة.

**أما الثقافة الضعيفة:** ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة<sup>١</sup>.

ويمكن القول بان الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

#### أهمية الثقافة التنظيمية للمزرعة:

يساعد ادراك وجود ثقافة تنظيمية مميزة للمزرعة على معرفة تحقيق التلائم مع العديد من السلبيات والمزايا أهمها:-

- ١- ادراك الهوية التنظيمية.
- ٢- تنمية الولاء والانتماء للمزرعة.
- ٣- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ٤- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- ٥- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- ٦- التعرف على الأولويات الإدارية.
- ٧- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- ٨- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- ٩- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- ١٠- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية.
- ١١- توفير معايير لم يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.

#### خصائص الثقافة التنظيمية بالمزرعة:

- ١- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون بالمزرعة من حرية ومسئولية وحرية التصرف.
- ٢- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين بالمزرعة على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- ٣- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين في المزرعة.
- ٤- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- ٥- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين في المزرعة.

<sup>١</sup> اتكسون فيليب إدارة الجودة الشاملة ، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، ١ تعريب عبدأ تاح السيد النعماني ، (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ٩٩٦ . .

- ٦- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين في المزرعة.
- ٧- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- ٨- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
- ٩- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- ١٠- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

### محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلي وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:-

١- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المزرعة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

٢- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المزارع الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

٣- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المزارع المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية<sup>١</sup>.

٤- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين في المزرعة للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

٥- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المزرعة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين. الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها<sup>٢</sup>.

٦- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المزرعة إلي تحقيقها، على سبيل المثال، فإن المزارع التي تسعى إلي تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

### آليات صنع الثقافة والمحافظة عليها:

إن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون في المزرعة، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسية هي :-

١- **اختيار الموظفين:** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية. ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.

٢- **الممارسات الإدارية:** أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها. وبشكل ذلك مؤشرات واضحة

<sup>١</sup> متولي السيد متولي ، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة: مكتبة عين شمس ٢٠٠٦ م

<sup>٢</sup> محمد قاسم القريوتي نظرية المنظمة والتنظيم الأردن : دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٠ م.

للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية.

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون فى المزرعة أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقبات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وموقوفون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح.

ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا، أن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

**٣- التنشئة والتطبيع:** يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين فى المزرعة أن تهتم المزرعة وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المزرعة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المزارع الأخرى.

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين فى المزرعة، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة.

#### العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية:

**١- طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:** أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، ف كثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المزرعة في مرحلة تستدعي إعادة هيكلتها

**٢- التغيير في القيادة:** أن فرصة تغيير القيادة، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

**٣- مرحلة التطور التي تعيشها المزرعة:** أن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج، إذ يكون الموظفون فى المزرعة أكثر ميلا لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة فى وضع جيد، وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل، وإذا كانت سمعتها تمر بمرحلة حرجة.

**٤- حجم المزرعة:** من الطبيعي أن يكون التغيير فى المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه فى المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

**٥- قوة الثقافة الحالية وتعددتها:** تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دورا كبيرا فى القدرة على تغييرها. فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك اجتماعا حولها كلما تطلب تغييرها وقتنا أطول، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضا، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم.

٦-تطورات حدثت بالمزرعة مؤخرًا:التطور الذي حدث بمرافق المزرعة، خاصة بعد إضافة حضانة تفريخ حديثة تم إهدائها من أحد رجال الأعمال، مما أدى إلى تحسن واضح فى عمليات التفريخ وتعديل وتحسين ظروف الإنتاج والتربية، وأدى إلى مضاعفة الإنتاج بصورة كبيرة،بالإضافة الى محطات التربية للدواجن والسمان والأرانب والديوك الرومى، ومحطات بحوث الدواجن والأرانب وإنتاج السلالات، ومزارع القمح التى تبلغ مساحتها نحو ٩٠ فدانًا، وباقي أجزاء المزرعة التى شهدت تطوير العمليات الرى والصرف، والتخلص من الحشائش، مما أدى إلى تطوير فى شكل المزرعة وأدت إلى ارتفاع الإنتاج هذا العام بصورة واضحة

#### الدراسة الميدانية

حسب الخطة الإستراتيجية للكلية فإنها تأمل أن تصبح محطة البحوث الزراعية مزرعة نموذجية لأغراض التعليم والإرشاد والبحث العلمي والتدريب الميداني وإمداد المجتمع بمنتج زراعي مميز للتنمية المستدامة وبيئة نظيفة بالنظم الحديثة في إعادة تدوير المخلفات العضوية.

تقع المزرعة على مساحة ٥٣١ فدان وباستقطاع مساحة القاعدة العسكرية والتي مساحتها ٤٢ فدان تصبح مساحة المحطة ٤٨٩ فدان وبعد إستقطاع المباني والطرق تصل مساحة أراضى الزراعة ٣٣١ فدان

ويلاحظ ان المزرعة تعاني تدهورا واضحا للموارد الأرضية لأرتفاع مستوي الملوحة في معظم المساحة وحالة الصرف الرديئة وتذبذب مستوي الماء الأرضي وانخفاض كفاءة الصرف المغطي والذي أنعكس بالسلب على أداء وإنتاجية المزرعة هذا بالإضافة الي عدم السيطرة الأمنية الكافية على حدود المزرعة.

وسوف تتضمن خطة التطوير لمزرعة الكلية بأبيس علي خطتين للتطوير والتنمية الزراعية المستدامة وهما:

خطة قصيرة الأمد وخطة طويلة الأمد والمشاريع التى يمكن تطبيق نظام BOT فى مجال الزراعة واهميتها وانتشاره ومميزات عقد الـ B.O.T عن الخصخصة.

وجدير بالذكر لم يعد من الممكن إعتبار الجامعات مؤسسات تعليمية تعنى بتخريج الكوادر والكفاءات فى المجالات المختلفة أو إعتبارها مجرد مراكز بحثية تقوم بإجراء بحوث أكاديمية متخصصة، كما أنه لم يعد من الممكن ان تعيش أى جامعة بمعزل عن المجتمع المحيط بها بكل ما يواجهه من تحديات ومشاكل وطموحات وآمال. لذا فقد صار مفهوم خدمة المجتمع و تنمية البيئة أحد أهم المهام الأساسية للجامعة والذي يهدف إلى التفاعل مع المجتمع المحيط ووضع خبرات أعضاء هيئة التدريس فى سبيل تحقيق رسالة الجامعات كمعقل للفكر الإنسانى وبيت الخبرة.

#### مصادر جمع المعلومات والبيانات:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لبلورة الجزء الخاص بشكل ومضمون موضوع الدراسة، كما ستقوم الباحثة بالاستعانة بالمراجع والرسائل العلمية والتقارير والإحصائيات المنشورة بموضوع الدراسة والاستعانة.

١. المصادر الأولية: وتتمثل في المقابلات الشخصية لبعض العاملين فى مزرعة كلية الزراعة وأعضاء هيئة التدريس فى كلية الزراعة جامعة إسكندرية، بالإضافة الى معلومات مجتزعه من استبيان تم الاستعانة به استبيان (ابوزيد:٢٠١٦) <sup>١</sup> الخاص بعمل رسالة الماجستير.

٢. المصادر الثانوية:وتتمثل في بعض المراجع والكتب والدوريات والسمنارات وأوراق العمل والابحاث العلمية.

#### مجتمع العينة

مجتمع العاملين بمزرعة كلية الزراعة بالطاقم العلمي والاداري يتجاوز مائتان وعشرين فرد وتم اختيارهم كلهم استاذ ومدرس ومعيد وموظف وعامل وهم تقريبا الطقم العلمي المسند اليه اعمال التدريب والتعليم بالمزرعة لاعطاء

<sup>١</sup> ابوزيد، محمد عبد الرازق، (٢٠١٦) تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية السادات للعلوم الادارية بالقاهرة

افادتهم في استمارة الاستبيان بالاضافة الى عدد من الدكاترة والاساتذة والمعيدون ذو العلاقة بالابحاث التي تقام في المزرعة.

خصائص عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين كمدرسين والبالغ عددهم ٢٤٤ مدرس واستاذ وموظف وعامل، واسترجع منها ٢٣٢ استبانة صالحة.

### المعلومات الديمغرافية عن عينة البحث

#### جدول رقم ١

البيان	م	الجنس		العمر				الخبرة			
		ذكر	انثى	30	40	55	60	5	10	15	30
التكرارات	٢٣٢	١٤٤	٨٨	٢٦	٦١	٩٤	٥١	٢٤	٥٠	٥٩	٩٨
النسبة	%١٠٠	%٦٢	%٣٨	%١١	%٢٦	%٤٠	%٢٢	%١٠	%٢٢	%٢٥	%٤٢
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

يبين الجدول رقم (١) أن غالبية أفراد العينة (العاملين) كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (٦٢%)، في حين بلغت نسبة الإناث (٣٨%)، وأن غالبية أفراد العينة كانوا في الفئات العمرية (٤١-٥٥) سنة، و أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد احتلت فئة (٥ سنة فأقل) حيث بلغت (١٠%)، يلي ذلك فئة (٥-١٠ سنة) بنسبة (٢٢%)، في حين جاءت فئة الخبرة (١٠ - ١٥ سنوات) بنسبة (٢٢%) و (١٥-٣٠) بنسبة (٤٢%).

#### جدول رقم ٢

	التكرار	النسبة
		المئوية
Valid موظف	134	57.8
مدير وحدة	٨٩	3٨.٤
رئيس قسم	٩	٣,٩
الاجمالي	232	100.0

تظهر النتائج في الجدول رقم ٢ عدد الموظفين الفنيين والعاملين بلغت ١٣٤ بنسبة مئوية ٥٧,٨ هم الغالبية العاملة بالمزارع ويأتي بعدهم مدير الوحدة ٨٩ ونسبته ٣٨,٤ ورؤساء الأقسام بعدد ٩ والنسبة المئوية ٣,٩ وواضح ان التقسيم انه يناسب الهرم الوظيفي العادي في اي مصلحة حكومية وخاصة التي نشاطها يعتمد على العمالة العادية غير الفنية.

#### جدول رقم ٣

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فاقل	49	21.1
دبلوم متوسط	84	36.2
دبلوم عالي	38	16.4
بكالوريوس	25	10.8
دكتوراة	36	15.5
الاجمالي	232	100.0

تظهر النتائج في الجدول رقم ٣ فيما يتعلق بالمؤهل العلمي بان العاملين الحاصلين على ثانوية عامة فاقل تكون العدد ٤٩ والنسبة المئوية ٢١,١% والعاملين الحاصلين على دبلوم متوسط كان عددهم ٨٤ والنسبة المئوية ٣٦,٢ والعاملين الحاصلين على دبلوم عالي كان عددهم ٣٨ والنسبة المئوية ١٦,٤ والموظفين الحاصلين على بكالوريوس

كان عددهم ٢٥ والنسبة المئوية ١٠,٨ واستاذ الجامعة الحاصلين على الدكتوراة كان عددهم ٣٦ والنسبة المئوية ١٥,٥

#### عرض نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي ملخص إجابات العاملين على الفقرات الخاصة بأبعاد الدراسة، قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكوّنة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة كما يلي: دائماً (٥)، غالباً (٤)، أحياناً (٣)، نادراً (٢)، إطلاقاً (١).

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: مرتفع (٣,٥ فما فوق)، متوسط (٢,٥-٣,٥)، منخفض (١-٢,٤٩). وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (٣,٥) فيكون مستوى التقييم مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٥-٣,٤٩) فإن مستوى التقييم متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (٢,٤٩) فيكون مستوى التقييم منخفضاً.

يتضح من نوعية افراد العينة ان النسبة العالية منها هم اقل من حملة الشهادات المتوسطة والجامعية وقلة من هم اصحاب شهادات جامعية و درجات الدكتوراه مما يشير الى تنوع المستويات الاجتماعية للعاملين بالمزرعة.

#### جدول رقم ٤

#### (تحليل الاستبيان لاراء العاملين في ثقافة المزرعة نحو العميل الداخلي (مجموعات العمل بالمزرعة)

الرقم	البيان	دائماً	النسبة	غالباً	النسبة	احياناً	النسبة
١	يدعم العاملون إستراتيجية المزرعة (دعم الاستراتيجي)	٦٢	٢٧%	٩٢	٣٩%	٦٤	٢٧%
٢	تسعى المزرعة إلى تطوير معرفة العاملين وقدراتهم (تطوير العاملين)	٢٧	١٢%	٩٣	٤٠%	٧٩	٣٤%
٣	تهتم المزرعة بمنح صلاحيات كاملة للعاملين في تنفيذ المهام المطلوبه (التمكين)	٣٣	١٤%	٤٢	١٨%	١٣٦	٥٨%
٤	تقوم المزرعة بمكافأة العاملين وتقدير مجهوداتهم والاعتناء بهم (تقدير الجهود)	٢١	٩%	٤٧	٢٠%	١٠٦	٤٥%
٥	العاملين على دراية بكيفية إنجاز الاعمال بالتفصيل (الاهتمام بالتفاصيل)	١٨	٨%	٧٢	٣١%	١٠٣	٤٤%
٦	يعتبر الراتب الأساسي الحالي مرضياً للعاملين (الرضا عن الراتب)	٢٢	٩%	٤٨	٢٠%	٩٢	٣٩%
٧	يقوم الرئيس المباشر بمناقشه أداء العاملين وتوضيح نقاط الضعف وسبل التطوير (المشاركة في القرار)	١٨	٨%	٨٩	٣٨%	٨٤	٣٦%
٨	يتم تزويد العاملين بالتدريب الملائم لإحتياجات الوظيفة (تدريب العاملين)	٢٢	٩%	٧١	٣٠%	٩٣	٤٠%
٩	تقوم المزرعة بتقديم العون المناسب في حاله وجود ظروف شخصيه طارئه (مرعاة الظروف)	٤٨	٢٠%	١٠٠	٤٣%	٩١	٣٩%
١٠	الخدمات التي تقدمها المزرعة مرضية لجميع العاملين (الخدمات مرضية)	١٢	٥%	٥٥	٢٤%	١٢٠	٥٢%
١١	لايفكر العاملين في ترك العمل في المزرعة	٣٠	١٣%	٤٧	٢٠%	١٠٥	٤٥%

(التمسك بالعمل)							
١٢	يتم تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة. (التشجيع على الابداع)	١٥	%٦	٧٢	%٣١	٩٥	%٤١
١٣	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في وضع مقترحات لأنواع الخدمات المقدمة للجمهور (المشاركة في المقترحات)	٢١	%٩	٧٠	%٣٠	٨٦	%٣٧
١٤	معاملة رئيسي في العمل تتسم بالود والصدافة (حسن المعاملة)	٢٥	%١١	٨٥	%٣٦	٠	%٠
١٥	توجد قنوات مشتركة بين العاملين بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار (اهمية المشاركة)	١٥	%٦	٦٣	%٢٧	١١٤	%٤٩
١٦	هناك لغة خاصة بين العاملين يتبادلونها للتعبير عما يقومون به (لغة مشتركة)	١٩	%٨	٧٨	%٣٤	٩٢	%٣٩
١٧	تلتزم الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير العمل (تطوير العمل)	٢٦	%١١	٥٧	%٢٥	٩٩	%٤٣

جدول ٥

البيان	دعم الاستراتيجية	تطوير العاملين	التمكين	تقدير الجهود	الاهتمام بالتفاصيل	الرضا عن الراتب	المشاركة في القرار	تدريب العاملين	مراعاة الظروف
رقم	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
المجموع	896	803	769	706	747	684	771	757	798
النسبة	78%	70%	67%	61%	65%	59%	67%	66%	69%
المتوسط	0.70	0.78	0.72	0.74	0.76	0.85	0.78	0.77	0.91
الانحراف المعياري	0.87	0.92	0.91	1.03	0.98	1.14	0.93	0.94	1.08
الترتيب	1	3	5	16	11	17	6	10	4

البيان	الخدمات مرضية	التمسك بالعمل	التشجيع على الابداع	المشاركة في المقترحات	حسن المعاملة	القراري الجماعي	لغة مشتركة	تطوير العمل	متوسط الاهتمام بالعميل الداخلي
الرقم	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	
المجموع	717	762	732	733	802	744	758	731	759.76
النسبة	62%	66%	63%	63%	69%	64%	66%	63%	66%
المتوسط	0.62	0.73	0.76	0.83	0.72	0.66	0.77	0.81	0.44

0.62	1.06	0.94	0.83	0.84	1.05	0.97	0.94	0.88	الانحراف المعياري
	14	7	9	2	13	12	8	15	الترتيب

تظهر النتائج في الجدول رقم ٥ ان نسبة الموافقة على الفقرة دعم الاستراتيجية بلغت ٧٨% وهي نسبة عالية تدل على اتفاق العاملين بالمزارع على دعم استراتيجية المزارع وهذا شى واضح جدا في جميع مجتمعات الزراعة في جمهورية مصر العربية بغض النظر عن نوع النشاط من حيث قطاع خاص او حكومي وبشان الفقرة رقم ١٧ الخاصة بارضا عن الراتب بلغت نسبتها ٥٩ % وهي نسبة قليلة تدل على ان اكثر من ٤٠ % غير راضين عن رواتبهم بالمزارع وهذا ناتج عن اللوائح والقوانين التي تنظم الرواتب للجهاز المعاون للكليات والجامعات المصرية.

وفي شأن الأهتمام بالعميل الخارجي (التجار والموردين والطلاب المتدربين) كانت اجابات العاملين كالتالي:

م	البيان	دائما	النسبة	غالبا	النسبة	احيانا	النسبة
١	يتميز العاملون باللباقه خلال تعاملهم مع العملاء والطلاب المتدربين (اللباقه)	٥٨	٢٥%	٩٢	٤٠%	٥٨	٢٥%
٢	يستغرق إنجاز الإجراءات والمعاملات في المزرعة فترة قصيرة (الانجاز السريع)	١٩	٨%	٩٤	٤٠%	٨١	٣٥%
٣	تقدم المزرعة العديد من الخدمات للتجار والزبائن والموردين من الخارج والطلاب المتدربين (الخدمات)	٣٦	١٥%	٩٥	٤١%	٧٨	٣٤%
٤	يتميز العمل في المزرعة بالدقه المتناهيه في تقديم الخدمات للعملاء والطلاب المتدربين (الدقة)	٢١	٩%	٩٣	٤٠%	٨٣	٣٦%
٥	تتميز المزرعة بمظهر عام حسن لإستقبال التجار والزبائن والموردين والطلاب المتدربين (حسن الاستقبال)	٣١	١٣%	٦٧	٢٩%	١٠١	٤٣%
٦	إنجاز المعاملات والإجراءات في المزرعة سهل ومبسط (سهولة الاجراءات)	٢٣	١٠%	٦٨	٢٩%	٩٣	٤٠%
٧	العاملين متفرغين لتقديم الخدمة للعميل والطلاب المتدربين (التفرغ لتقديم الخدمة)	٣٤	١٥%	٨١	٣٥%	٨٣	٣٦%

جدول رقم ٦

البيان	اللباقه	الانجاز السري	جودة الخدمات	الدقة المتناهيه	حسن الاستقبال	سهولة الاجراءات	التفرغ لتقديم الخدمة	متوسط الاهتمام بالعميل الخارجي
المجموع	865	779	834	784	787	737	793	796.4286
النسبة	75%	67%	72%	68%	68%	64%	69%	69%
المتوسط	0.83	0.77	0.75	0.78	0.77	0.84	0.86	0.53

0.72	1.05	1.08	0.92	0.94	0.90	0.93	1.06	الانحراف المعياري
	3	7	4	6	2	5	1	الترتيب

تظهر النتائج في الجدول رقم ٦ ان المتوسط الحسابية لاجابات العاملين حول فقرات الاستبيان جاءت فقرة اللباقة في المركز الاول بتسجيلها نسبة الموافقة ٧٥% وجاءت فقرة سهولة الاجراءت بنسبة ٦٤% وهى اقل نسبة موافقة في الاستبيان للعامل التابع العميل الخارجي وهى نسبة مقبولة لوجود اهتمام بالعميل الداخلى داخل محطة البحوث الزراعية بكلية الزراعة بجامعة الاسكندرية وعين شمس ( مزارع كلية الزراعة ) رغم ان هذه النسبة كانت اعلى من ٥٠% الا انها توضح ان سهولة الاجراءت شئ نسبى يوضح ان التعامل فى الاجراءت دانما يصاب بموعوقات فى انجازها كما صفة عامة فى غالبية الهيئات والمصالح الحكومية.

جدول رقم ٧

#### معامل الارتباط

		العميل الخارجى	العميل الداخلى
Spearman's rho	العميل الخارجى	Correlation Coefficient	.286**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	232
	العميل الداخلى	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	232

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

وبتحليل عامل الارتباط بين الاهتمام بالعميل الداخلى والعميل الخارجى وجد علاقة ذات دلالة احصائية متوسطة اكثر من ٢٥% بين العامل المستقل الاهتمام بالعميل الداخلى على العامل التابع الاهتمام بالعميل الخارجى وكانت الفا ٠% وهذا دلالة على صحة الارتباط ومدى ترابط العاملين وتأثيرهم على بعض فى كلا الاتجاهين

#### توصيات الباحثة

ونوصى بالآتى:

- الاهتمام بالعميل الداخلى وهو العاملين بالمزرعة وتوفير جميع لوازم العمل لهم ودفعهم نحو الابداع بتمكينهم من اتخاذ القرارات التى تخدم مصلحة العمل.
- فتح مجال التدريب والتطوير للعاملين فى مجال اعمالهم وادخال التكنولوجيا الحديثة فى الانتاج لزيادة الجودة والكمية للمنتجات الزراعية مع خفض التكاليف لزيادة نسبة الربح للمزرعة مما يساعد على زيادة الحوافز للعاملين.
- عمل ندوات ومؤتمرات تجمع العاملين برؤسائهم لمناقشة مشاكل العمل والعمل على حلها بدون اى استثناءات لاي منهم حتى لا تنتشر بينهم الشائبة والتحزب.
- تبني برامج توعوية لتوضيح وتعزيز أهمية التعليم والتدريب والبحث الزراعي على كافة المستويات الرسمية وشبه الرسمية من خلال رسم سياسات واضحة المعالم ومحددة الأهداف وربطها بواقع التنمية وسوق العمل وحسن إستغلالها والتعامل معها.
- إدخال التعليم الزراعي فى المناهج المصرية العربية فى مراحل التعليم المختلفة بشكل يحفز الأجيال الشابة على حب الأرض وحمائتها وخدمتها وزراعتها.

- العمل على تقييم مناهج التعليم الزراعي المدرسي والجامعي وإشراك مؤسسات سوق العمل بكافة قطاعاته المعنية في إعداد وتطوير المناهج التعليمية والبرامج التدريبية الزراعية وربطها بحاجات سوق العمل ومتغيرات العصر لضمان توفير فرص عمل للخريجين واستيعابهم من قبل الجهات المعنية.
- توفير كافة الموارد المادية والبشرية المطلوبة لدعم وتطوير مدرسة العروب الزراعية عبر تعزيز الوحدات الإنتاجية فيها وإعطائها استقلالية مالية، والعمل على زيادة عدد المدارس الزراعية لتغطي كافة أرجاء الوطن مثل جنوب القطاع ووسط وشمال الضفة الغربية ومنطقة الأغوار.
- إدخال نظام الدبلوم المهني الزراعي في مدرسة العروب الزراعية لضمان تطبيق المستويات المختلفة في الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتركيز على الجانب العملي أكثر من النظري وذلك من خلال استغلال الامكانيات المتوفرة في المدرسة من أبنية ومختبرات ومزارع وغيرها.
- فتح برامج زراعية جديدة تلبي حاجة السوق واعتماد نظام البرامج الأكاديمية الدوارة وزيادة نسبة الجانب العملي في الخطط الدراسية، ووضع اليات للتنسيق الكامل بين كليات الزراعة المختلفة ووزارة الزراعة وسوق العمل وذلك لربط حاجة القطاع الزراعي من الخريجين مع خطط التنمية.
- تفعيل دور البحث العلمي الزراعي في مصر والتركيز على إحتياجات المزارع المصرية ومتطلباته من البرامج البحثية.
- إنشاء قاعدة بيانات لتوثيق نتائج البحوث الزراعية المنجزة محليا لتفادي التكرار بين المؤسسات البحثية، وتفعيل دور المكتبات الوطنية والخاصة وربطها ببعضها لتكون مركز لمنشورات البحث العلمي الزراعي المحلي.
- تبني الحكومة برامج دعم للمشاريع الصغيرة لتوفير فرص عمل للخريجين وخاصة في مجال المشاريع الفردية المدرة للدخل والموجهة نحو الإحتياجات الحقيقية سواء للمجتمع المحلي أو للتصدير، والعمل على رفع علاوة المهندس الزراعي من ٤٠% إلى ٦٠% أسوة بباقي تخصصات الهندسة.
- تشكيل لجنة لمتابعة هذه التوصيات لدى الجهات ذات العلاقة.

توصيات ببعض الدراسات المستقبلية

١. بحث عن الثقافة التنظيمية والابداع الادارى
٢. بحث عن الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمى

## المراجع

١. السيد، عماد الدين محمد، اثر ثقافة الادارة العليا على كفاءة أداء العاملين، اكااديمية السادات، رسالة ماجستير غير منشورة ٢٠١١م
٢. الدولية، فهد يوسف، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠٠٧
٣. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط ٥، دار الشروق، الأردن، ٢٠٠٩
٤. محمد قاسم القريوتي (نظرية المنظمة والتنظيم) الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، - ٢٠٠٠ م.
٥. ابوزيد، محمد عبد الرزاق، (٢٠١٦) تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري وسلوك المواطننة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية السادات للعلوم الادارية بالقاهرة
٦. اتكسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ج ١ تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ١٩٩٦م.

٧. ال سعود، منصور بن ماجد بن سعود، بن عبدا لعزيز، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٤،
٨. البداينة، ذياب، وآخرون، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، مج ٨، ع ١، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤١٦هـ-١٩٩٦م
٩. الكبيسي، عامر. ١٩٩٨م. التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر.
١٠. جاد الرب، سعيد محمد، السلوك التنظيمي، مطبعة العشرى، جامعة قناة السويس، مصر، ٢٠٠٥.
١١. شوشة، فريد على محمد، اثر الثقافة في تكوين النماذج، العدد ١٣٣ القاهرة: مجلة المدير العربي، مكتبة اكاديمية السادات، يناير ٢٠٠٠م
١٢. متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٦م.