

الثقافة المؤسسية وأثرها على الاداء المؤسسي

دراسة ميدانية في جامعة التنمية البشرية

أمجد محمد عبدالله / مدرس مساعد في كلية الادارة والاقتصاد جامعة التنمية البشرية

مقدمة

يعتبر الاداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (الضعف والقوة) الخارجية (الفرص والتحديات) والقدرة على استخدام الامثل للموارد المتاحة بهدف الوصول الى اهداف المؤسسة. والمؤسسات بحاجة الى ثقافة سائدة لمعرفة الاسس التي تعتمد عليها كل مؤسسة حسب رؤيتها ورسالتها الخاصة والاهداف التي تسعى الى تحقيقها في المدى القريب والبعيد.

يعتبر الاداء المؤسسي الوسيلة المفضلة لتقييم المؤسسة والاستخدام الامثل للموارد المتاحة، ويعتبر قاعدة معلومات لرسم السياسات والخطط ، ومن سمات المؤسسات الجيدة هي أن تكون واضحة الاهداف وتحدد المدخلات والمخرجات وتركز على النتائج لا على الاجراءات فضلا عن قدرتها على المنافسة باستمرار واجراءاتها وتواصلها الدائم مع الزبائن والمستفيدين، وقياس الاداء هنا هو التحقق من كفاءتها وفاعلية المؤسسات في استخدام مواردها وامكانياتها المتاحة باستخدام نماذج معينة.

والثقافة المؤسسية في مؤسسة جامعية لها اهمية كبيرة في تنمية وتطوير الاداء والوصول الى الاهداف العلمية والاكاديمية، ومؤشر واضح الى ان القيادة التعليمية لديها رؤية واضحة لتطوير مؤسستها، وهذه الرؤية تتناغم مع الرؤية المستقبلية للجودة والاعتماد الاكاديمي، كما ان الثقافة المؤسسية تشير الى وجود بيئة مساعدة للتواصل بين المؤسسة والبيئة المحيطة.

المبحث الاول: الاطار العام للدراسة

اولا: منهجية الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى مشكلة الدراسة والهدف من الدراسة بالاضافة الى اهميته والفرضية التي يسعى للدراسة لاثباتها وعينة الدراسة التي تمت دراستها.

١-مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي:

ما هو أثر الثقافة المؤسسية في جامعة التنمية البشرية على اداء موظفيها المؤسسي؟
وتحاول الدراسة الاجابة على الاسئلة الفرعية التالية:

- أ- ما مستوى الثقافة المؤسسية في جامعة التنمية البشرية؟
- ب- ماهي الثقافة السائدة بين موظفي جامعة التنمية البشرية؟
- ج- ما مستوى الاداء الفعلي للمؤسسي للموظفين في جامعة التنمية البشرية؟

٢- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التالي:

- أ- دراسة مفهوم ومصطلح الثقافة المؤسسية أسهام ايجابي في مجال التنمية والتطوير الاداري والاداء المؤسسي.
- ب- معرفة ابعاد الثقافة المؤسسية تساعد على الاهتمام بها بين الموظفين وتساعد ادارة الجامعة للتعرف على نقاط الضعف والحد منها ونقاط القوة لتعزيز وتطوير عملها المؤسسي في ضوءها.
- ج- ممارسة الثقافة المؤسسية ومعرفة أهميتها في العملية التعليمية تطور من مهنية الموظفين الاداريين والفنيين.
- د- معرفة درجة تأثير ابعاد ومتغيرات الثقافة المؤسسية على الاداء المؤسسي تساعد المؤسسات على التعرف على الاولويات والابعاد ذات الاهمية الاكثر لتطوير الاداء.

٣- أهداف الدراسة:

- أ- التعرف على ماهية الثقافة المؤسسية ومكوناتها من خلال دراسة وأدبيات أراء الباحثين.
- ب- التعرف على التأثيرات المختلفة للثقافة المؤسسية على سلوكيات الموظفين الاداريين من خلال قياس اتجاهاتهم وأرائهم.
- ج- التعرف على أثر الثقافة المؤسسية السائدة في جامعة التنمية البشرية على الاداء المؤسسي.
- د- دراسة العلاقة بين الثقافة المؤسسية والاداء المؤسسي بجامعة التنمية البشرية.
- هـ- المساهمة في تقييم نموذج علمي يساعد على فهم التأثيرات المختلفة للثقافة المؤسسية وأطار نظري لدراسات مستقبلية.

٤- متغيرات الدراسة:

- أ- المتغير المستقل: الثقافة المؤسسية وتشمل (الثقة، الشعور بالمسؤولية، الرؤية المشتركة، المعايير الثقافية، التعامل الاداري)، بالاضافة الى المعايير الديمغرافية للمبحوثين.
- ب- المتغير التابع: الاداء المؤسسي.

٥- فرضيات الدراسة:

تنطلق الدراسة من فرضية مفادها أنه لا توجد اثر ذو دلالة احصائية للثقافة المؤسسية على الاداء المؤسسي في جامعة التنمية البشرية

٦- مجتمع الدراسة:

تتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الاداريين العاملين في المستويات الادارية المختلفة في جامعة التنمية البشرية البالغ عددهم (٦٥).

٧- حدود الدراسة:

الحدود الجغرافية: موظفي جامعة التنمية البشرية في محافظة السليمانية في اقليم كردستان العراق.

الحدود الزمنية: تشمل فترة بداية السنة الدراسية ٢٠١٣-٢٠١٤

٨- الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدد من الاساليب والمؤشرات اهمها التكرار والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين الاحادي.

٩- التعريفات الاجرائية:

١- الثقافة المؤسسية: مدى الالتزام بمجموعة القواعد والانظمة والقوانين المعتمدة في المنظمة.

٢- الاداء المؤسسي: المنظومة المتكاملة لتتاج اعمال المنظمة في ضوع تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

١٠- تصميم أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على أسلوب الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة ادراسة، حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة العامة عن المشاركين في الاستبانة (الجنس، الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، المستوى الإداري، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: الخاص بالأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة واشتمل على (٥) محاور تتعلق بأبعاد الثقافة المؤسسية وتأثيرها على أداء المؤسسي كالتالي:

المحور الأول: تضمن (٥) محددات بتأثير الثقة كأحد أبعاد الثقافة المؤسسية.

المحور الثاني: تضمن (٥) محددات تتعلق بالشعور بالمسؤولية.

المحور الثالث تضمن (٥) محددات تتعلق بالرؤية المشتركة.

المحور الرابع: تضمن (٥) محددات تتعلق بالمعايير الثقافية

المحور الخامس: تضمن (٥) محددات تتعلق بالممارسات الادارية.

المحور السادس: تتضمن (٧) محددات تتعلق بالاداء المؤسسي.

وكانت الإجابات في القسم الثاني ذات إجابات مغلقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق جداً ، موافق ، لا أدرى، غير موافق ، غير موافق إطلاقاً).

وقد راعى الباحث في صياغته لعبارات الاستبانة البساطة والسهولة قدر المستطاع بحيث تكون مفهومة لعامة

المبحوثين، كما راعى عند صياغته للعبارات التي يجيب عليها المبحوث أن تكون وفق مقياس ليكرت الخماسي.

وقد قام الباحث بحساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكرت ،

حيث يعتبر من أفضل أساليب قياس الاتجاهات. ويستخدم المتوسط المرجح إذا كان المتغير يأخذ قيماً تختلف من حيث

أهميتها، لذلك يجب أخذ هذه الأهمية في الاعتبار وذلك بإعطاء كل عبارة الوزن المناسب لأهميتها، فقام الباحث بإعطاء

الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

موافق جداً	الوزن	٥
موافق	الوزن	٤
لا أدرى	الوزن	٣
غير موافق	الوزن	٢
غير موافق إطلاقاً	الوزن	١

١١- هيكل الدراسة:

من اجل الوصول الى هدف الدراسة والتحقيق من الفرضية تم تقسيمها الى ثلاثة مباحث: تناول المبحث الاول

الاطار العام للدراسة لتوضيح منهجية البحث والتعرف على الدراسات اسابقة في حين خصص المبحث الثاني للتعرف

على الثقافة المؤسسية وكيفية قياسها والاداء المؤسسي وخصائصه، اما المبحث الثالث فقد كرس لمعالجة الجانب العملي

عن طريق التعرف على خصائص عينة الدراسة ووصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، واخيرا تم التوصل

الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تخص الدراسة.

ثانيا: الدراسات السابقة:

- بعد ان تم التعرف على منهجية الدراسة سنتناول بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة المؤسسية والتعرف على ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها وأهم أوجه الخلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:
- دراسة (الدولية، ٢٠٠٧) حول اثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، والتي هدفت الى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، وبرز النتائج اظهرت ان هناك اثر ذو دلالة احصائية للثقافة السائدة(القوة، الدور، المهمة، الفرد) في المنظمة على اداء الموظفين في الشركات الصناعية.
 - دراسة (الزهراني، ٢٠٠٧) بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على اداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة الى بيان اثر الثقافة التنظيمية على اداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت الدراسة ان هناك علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة احصائية بين ابعاد الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الاداء.
 - دراسة(العنزي، ٢٠٠٣) حول الثقافة التنظيمية والابداع الاداري، هدفت الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة ان هناك ارتباط ايجابي ذو علاقة احصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الابداع الاداري، وان أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الابداع الاداري بشكل عام هي(الكفاءة، فرق العمل).
 - دراسة (الفرحان، ٢٠٠٧) حول تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الاداريين، هدفت الدراسة للتعرف على ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها من خلال دراسة الادبيات وارااء المبحوثين والتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الاداريين من خلال اتجاهاتهم واراتهم، وتوصلت الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة صنعاء بمستوى متوسط، وان هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية بابعادها(اسلوب الادارة، ادارة المهمة، ادارة العلاقات الانسانية، ادارة البيئة المؤسسية) وبين سلوك الموظفين الاداريين (الانجاز، الولاء،الاداء) وهي علاقة متوسطة، وان للثقافة التنظيمية بكافة ابعادها تأثيرا متوسطا على سلوك الموظفين الاداريين بجامعة صنعاء وتأثيرها بالدرجة الاولى على انجاز الموظفين الاداريين، يليه تأثيرها على ولاء الموظفين الاداريين ثم تأثيرها على اداء الموظفين الاداريين.
 - دراسة (الثويني، ٢٠٠٧) حول اثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الاعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، توصلت الدراسة الى ان علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية المحددة والمفاهيم السائدة في المؤسسة والخاصة بكل بعد.
 - دراسة(الخليفة، ٢٠٠٨) حول الثقافة التنظيمية وأثرها في رفع مستوى الاداء، هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بمستويات الاداء ومدى اسهام كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية في مستويات الاداء، وتوصلت

الدراسة الى ان هناك ارتباط طردي بين خصائص الثقافة التنظيمية (الرسالة، الغايات، الاهداف) وبين مستويات الاداء.

- دراسة (الوقفي، ٢٠٠٤) حول تطوير الثقافة المنظمة لتحسين الاداء المؤسسي في البنوك التجارية الاردنية، هدفت الدراسة الى التعرف الى بيان دور ثقافة المنظمة وانعكاساته على الاداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة الى ان الثقافة المادية ذات تأثير أكثر من الثقافة غير المرئية على الاداء.

التعقيب على الدراسات السابقة و اهم ما يميز هذه الدراسة :

توصلت الدراسات السابقة الى ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد الثقافة التنظيمية والاداء في المنظمات والمؤسسات المبحوثة وان هناك تباين بين اثر كل من الابعاد المكونة للثقافة على الاداء من الجوانب المختلفة، واهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هي اختيار المؤسسة التعليمية ذات المواصفات الخاصة وهي جامعة أهلية وقفية غير ربحية هدفها خدمة التعليم واعداد الكادر التعليمي، والموظفين العاملين في هذه المؤسسة يحتاجون الى فهم خاص وتفاعل مع هذه المؤسسة المميزة التي لا تسعى الى الربح المادي، ومن ناحية اخرى فان الدراسة الحالية ركزت على ابعاد مختلفة من الثقافة التنظيمية حيث اعتمد على مفاهيم وابعاد الثقافة المؤسسية والاداء المؤسسي، وما توصل اليه هذه الدراسة من نتائج مختلفة نسيباً من حيث تباين اثر الابعاد المكونة للثقافة المؤسسية على الاداء المؤسسي.

المبحث الثاني : الثقافة المؤسسية والاداء المؤسسي

اولاً : الثقافة المؤسسية وأهميتها

١- الثقافة المؤسسية :

دخل مصطلح الثقافة المؤسسية او التنظيمية الى علم الادارة كردة فعل لازدياد المنافسة بين الشركات الامركية واليابانية و تفوق الثانية على الاولى بالعناية بالعنصر الانساني والموارد البشري داخل التنظيم ، ومنذ ان نشر الباحثان بيتر و وترمان (peter and waterman) عام ١٩٨٢ كتابهما الشهير (البحث عن التميز (in search of excellence)والذى نقل اهتمام المدراء التنفيذيين من التركيز حصراً على العناية بالتنظيم المؤسسي والهيكلية الى التميز في خلق البيئة المؤسسية القادرة على تحفيز ابداع العاملين وتوليد افكارهم الجديدة ، واصبحت دراسة وتحليل الثقافة المؤسسية من اهم الادوات العالمية المستخدمة في مجال التغيير والتحول المؤسسي ، وقلماً يوجد الآن كتاب يوجد او دورية في علوم الادارة يخلون عن الإشارة الى المصطلح و وضع الاقتراحات العلمية لتطبيقه في المجال التنمية والتطوير الإداري. (الشرجي ، ٢٠١٢ : ٣٣)

وتعرف الثقافة المؤسسية أنها مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها التنظيم نحو غايتها الرئيسية واساليب تحقيق تلك الغايات (المرسي ، ٢٠٠٦ : ٤٣)

يقول بيتر دراكر الفرق بين الدول المتقدمة والدول المختلفة هو وجود ادارة متطورة في الأولى والادارة السيئة في الثانية، والأدارة ليست مجرد نظم وقوانين، وانما هي عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استناداً الى القيم والتقاليد والمعتقدات (عبدالله ، ٢٠١٠ : ٦٧)
ويرى الكبيسي انّ الثقافة المؤسسية عبارة عن مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك افرادها (الكبيسي ، ١٩٩٨ : ٧٠)
اما القريوتي يرى انّ الثقافة المؤسسية منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن واصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء (القريوتي ، ٢٠٠٠ : ٢٨٦)
ويرى الباحث بأنّ الثقافة المؤسسية عبارة: عن مجموعة من القناعات والقيم الموحودة في المؤسسة والتي توجه العاملين للتواصل والتفاعل لتحقيق اهداف المؤسسة .

تسهم ثقافة المؤسسة في الصياغة وتحديد السلوك الفردي والتأثير به عن الطريق :

- تحديد الاهداف المكتفية مع الأداء .
- تقديم التشجيع لأفراد الملتزمين بمعايير عالية من الأداء .
- جعل العمل مصدراً للرضا .
- توزيع الادوار القيادية على نحو يمكنه تحسين مهارات العاملين وتعزيزها .
- مكافأة الإنجازات بسخاء.
- إيجاد ظروف عمل ايجابية .
- ارساء اجراءات وظيفية لتشجيع العمل الجماعي وتعزيزه .
- السعى الدائم لتطوير الثقافة وتأكيد اهميتها.
- شمول الثقافة كافة انحاء التنظيم والعاملين.

٢- قياس الثقافة المؤسسية :

تقاس الثقافة للمؤسسية باربعة ابعاد : .(الشرجي، ٢٠١٢ : ٢).

الثقافة السلطة : وتعنى المركزية القرار حيث السلطة الأقوى والاعلى في التنظيم وأن اتبع اسلوب التشاور احياناً فأنّ القرار النهائي يبقى للمدير التنفيذي او المجلس الادارى في غالب الاحيان.

ثقافة الأدوار : اى تحديد وصف وظيفى معين للعاملين وتقنين اجراءات وقوانين مختلفة لتنظيم العمل ويشترط فيها التطبيق الفعلى لأجراءات العمل المكتوبة ولذا يصفها البعض بالبيروقراطية الشديدة.

ثقافة الانجاز: وتعنى تشجيع المبادرة الفردية وتحقيق الشعور بالإنجاز لدى افراد التنظيم في سبيل التحقيق اهداف المؤسسة.

ثقافة لدعم المساندة : وتعنى التقارب والألفة بين المسؤولين والعاملين في المؤسسة وقيام مديرون بتقديم الدعم المادى والمعنوى للعاملين والشعور بأحتياجاتهم ومحاولة اشباع حاجتهم

٣- خصائص الثقافة المؤسسية :

- تستمد الثقافة المؤسسية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية ، ومن خصائص المنظمات الادارية من ناحية اخرى ، ويمكن تحديد خصائص الثقافة المؤسسية فيما يلي :
١. الأنسانية : رغم أنّ الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات ، الا ان الانسان بقدراته العقلية على الابتكار ، والتعامل مع الرموز واختراع الافكار التي من شأنها اشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته ، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه ا صبح الكائن الوحيد الذى يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور ، والثقافة بدورها تصنع الانسان وتشكل شخصيته (وصفى ، ١٩٨١ : ٨٥)
 ٢. الاكتساب والتعليم : الثقافة ليست الغريزة فطرية ولكنها مكتسبة في المجتمع المحيط بالفرد ، فلكل المجتمع انساني ثقافة محددة معينة ببعد زمانى وأخر مكاني ، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذى يعيش فيه ، والاوساط الاجتماعية يتنقل بينها سواء في الاسرة والمدرسة والمنظمة العمل . ويتم اكتساب الثقافة عن الطريق التعليم المقصود او غير مقصود ومن خلال خبرة او التجربة . ومن خلال صلته وعلاقاته مع الاخرين . (الساعاتى ، ١٩٩٨ : ٧٤)
 ٣. الأستمرارية : تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة الأجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات المنظمات الأدارية من تغيرات المفاجئة او تدريجية (جلي ، ١٩٩٦ : ٧٣)
 ٤. التراكمية : استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور الطويلة من الزمن وتعدد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الانماط الثقافية بين الاوساط الاجتماعية المختلفة فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم ادوات الأنتاج ، بمعنى أنّ الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها (الساعاتى ، ٩٩٨ : ٩٣)
 ٥. القابلية للانتشار : يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء الى اجزاء اخر ، ومن ثقافة المجتمع الى ثقافة مجتمع اخر ويتم الأنتشار مباشرة عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض . وهذا الأنتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع ، وحينما نلتقى قبولاً واسعاً من افراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم او اشباع بعض حاجاتهم . وبصفة عامة تنتشر العناصر المعنوية لها (اسماعيل ، ١٩٨٦ : ٩٥)

٤- أهمية الثقافة المؤسسية :

لقد أصبحت الثقافة المؤسسية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والأهتمام الكافي للثقافة المؤسسية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمؤسسة حيث انها تحدد نجاح المنظمة الى حد كبير كما انها تعلق صقوياً على الافراد العاملين بها للمضى قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها . وتمكن أهمية الثقافة المؤسسية في المنظمات الأوجه التالية : (الرخيمي ، ١٩٩٠ : ٥٨)

أولاً : هي بمثابة دليل لادارة والعاملين ، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها .

ثانياً : هي اطار فكري يوجه اعضاء المنظمة الواحدة وينظم اعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم .

ثالثاً : العاملون بالمنظمات لا يؤدون ادوارهم فرادى او كما يشتهون ، وانما اطار تنظيمي واحد لذلك فان الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم ، وتحدد لهم انماط العلاقات فيما بينهم وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها . كما ان ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ، ومستويات الاداء ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدها الثقافة المنظمة وتدرجهم عليها . وتكافئهم على اتباعها .

رابعاً : تعتبر الثقافة المؤسسية من الملامح المميزة للمؤسسة واعتزاز للعاملين بها . وخاصة اذا كنت تؤكد قيماً معيناً مثل الابتكار والتميز والزيادة .

خامساً : الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للادارة ومساعداً لها على تحقيق اهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة القوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها واحكامها وقواعدها يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم . وعلاقاتهم .

سادساً : الثقافة القوية تسهل مهمة الادارة والمديرين ، فلا يلجأون الى الاجراءات الرسمية او الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب

سابعاً : تعتبر الثقافة القوية المميزة تنافسية للمنظمة اذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة اذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية ، كالطاعة العمياء ، والتزام الحرفي بالرسميات .

ثامناً : ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين للمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين . والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوى العاملين المبدعين ، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم اليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .

تاسعاً : تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها . فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل ، كانت المنظمة اقدر على التغير وأحرص على الافادة منه ، ومن جهة اخرى كلما كانت القيم تميل الى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير

عاشراً : تحتاج ثقافة المؤسسة في حياة المؤسسات الى جهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي وروسوخها في في اذهان العاملين وضمائرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم .

٥-انواع الثقافة المؤسسية :

- للتقافة المؤسسية العديد من الانواع تختلف من مكان الى اخر حسب التقسيم الذى يتم استخدامه ، كما ان انواعها تختلف من مؤسسة الى اخرى ومن قطاع الى اخر و من ابرز انواعها ما يلي: (ال حسن، ١٩٩١، ٥٠)
١. الثقافة البيروقراطية (bureaucratic culture) : تحدد المسؤوليات والسلطات ، فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تسبق ، ومسلسل السلطة بشكل الهرمى وتقوم على التحكم والالتزام.
 ٢. الثقافة الإبداعية (innovative culture) وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الابداع ويتصف افرادها بحب المحاطرة فى اتخاذ القرارات ومواجهه التحديات.
 ٣. الثقافة المساندة (supportive culture) تتميز بيئه العمل بالصدقه والمساعدته فيما بين العاملين فيسود جو الاسره المتعاونه ، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على جانب الانسانى فى هذه البيئه .
 ٤. ثقافة العمليات: (process culture) ويكون الاهتمام محصوراً فى طريقة انجاز العمل وليس النتائج التى تتحقق ، فينشر الحذر والحيطه بين الافراد والذين يعملون على حمايه انفسهم ، والفرد الناجح هو الذى يكون اكثر دقة وتنظيماً والذى يهتم بالتفاصيل فى عمله.
 ٥. ثقافة المهمة: (task culture) وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثاليه من اجل تحقيق افضل النتائج بأقل التكاليف.

ثانيا: مفهوم وخصائص الاداء المؤسسي

١- مفهوم الأداء المؤسسي:

- يعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (المخيمر وآخرون، ٢٠٠٠: ٢٩).
- اما بترسون وآخرون (petrso,et, al, 2033,p1) عرفه بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وانتاج مخرجات متناغمة مع اهدافها ومناسبة لمستخدميها.
- وهناك من يعرف الاداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بهدف انتاج سلعة أو تقديم خدمة تحقيقاً لرغبة المستهلك، وانه وسيلة لتقييم المؤسسة ويعتبر قاعدة معلومات لرسم السياسات والخطط وتحليل نقاط القوة والضعف (فليح، ٢٠١١: ١٢)
- الأداء المؤسسي يشتمل على ثلاثة أبعاد ذكره الوقفي (٢٠٠٤: ١٤٥) نقلا عن (Venkatraman and ramanjam,1986:801
- أ. الاداء المالى، ويركز على المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.
 - ب. الاداء التشغيلي، ويركز على الكفاءة والاستخدام الافضل للموارد المتاحة.
 - ت. الفاعلية التنظيمية، ويركز على مدى تحقيق المنظمة لاهدافها.

٢- خصائص الأداء المؤسسي:

هناك خصائص محددة للعمل المؤسسي يمكن من خلالها التعرف على المكونات الاساسية للاداء المؤسسي، من هذه الخصائص: (العدلوني، ٢٠٠٢: ٩)

- ١- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تنري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات
- ٢- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- ٣- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- ٤- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- ٥- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- ٦- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- ٧- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
- ٨- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- ٩- عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

٣- معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي

تعتبر معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي نتاج لخبرات مرت بها المؤسسات، وصاغت في نقاط معيارية، لتستعين بها في عملية التقييم لأدائها، وقد اختلفت بعض هذه المؤشرات تبالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة، وأيا ك انت هذه المعايير، فإنها تعتبرناظما ومقياسا علميا تعتمد عليه هيئات الاعتماد في الأقطار المختلفة، ويعرف المعيار بأنه ما اتخذ أساسا للمقارنة والتقدير، وهو " : المواصفات اللازمة للتعليم الجامعي الجيد الذي يمكن قبوله، وهو مقياس مرجعي يمكن الاسترشاد به عند تقويم الأداء الجامعي (الحاج، وآخرون، ٢٠٠٨: ١٥)

هناك معايير و مؤشرات أساسية التي ينبغي توافرها في المؤسسات للحكم عليها بأنها حققت الجودة على مستوى الأداء الكلي لعناصرها:

المعيار الأول : الفلسفة والرسالة والغايات والأهداف : يجسد هذا المعيار الإطار القيمي للمؤسسة من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتحدد غاياته، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي، وهي مرحلة التكوين والتخطيط، وإذا كان من المسلمات الضرورية لهذه المرحلة هو صياغة رسالة وأهداف المؤسسة، فإن تأطير المؤسسة، وقولبتها، وتوحيد نهجها، لا بد أن يقوم على فلسفة واضحة ومحددة.

المعيار الثاني : الحكم والإدارة: يتعلق معيار الحكم والإدارة بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها، في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة، وأنظمة وقوانين معتمدة تنظم العمل من خلال لوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاته، وهياكل ترسم مسار اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم، كما تتطلب أن تكون بيئة العمل متناسب مع طبيعة أعمالها، وثقافة تنظيمية تسهم في توحيد اتجاهات الموظفين نحو رؤية ورسالة المؤسسة، وربط عناصر الحكم والإدارة بم منظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين الأداء وتطوير بنية العمل التنظيمي،

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولا: نبذة مختصرة عن الجامعة التنمية البشرية:

جامعة التنمية البشرية " جامعة وقفية غير ربحية ، أسسها أ.د. علي محيي الدين القره داغي ، عام ٢٠٠٨ م ، وهي تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإقليم كردستان العراق، تأسست يوم ١٦ كانون الاول عام ٢٠٠٨ و حصلت على الإجازة الرسمية من قبل وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في إقليم كردستان بقرار (١٩٢١١/٣) و تم فتح الجامعة بتاريخ (٢٧ كانون الأول ٢٠٠٨).

بدأت الدراسة الأكاديمية في الجامعة منذ السنة الدراسية ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وبعدها طلاب وصل الى (٣٧٩) طالب و طالبة مكونة من أربعة أقسام وكانت: قسم القانون و قسم العلوم السياسية ضمن كلية القانون والسياسة، وقسم علوم الحاسوب في كلية العلوم والتكنولوجيا. و قسم اللغة الإنجليزية في كلية اللغات. في عام (٢٠٠٩-٢٠١٠) تم فتح قسمين آخرين وهما: قسم اللغة العربية في كلية اللغات، وقسم العلوم المالية والمصرفية ضمن كلية الادارة والاقتصاد. وفي الوقت الحالي هناك أربع كليات في الجامعة تتضمن اثني عشر قسماً علمياً بالشكل التالي:

كلية القانون والسياسة: قسم القانون(مستائي)، قسم العلوم السياسية(مستائي).
كلية الإدارة والاقتصاد: قسم العلوم المالية والمصرفية (مستائي)، قسم ادارة الاعمال (مستائي)، قسم ادارة الاعمال (صباحي)، قسم المحاسبة (مستائي)، قسم المحاسبة (صباحي).
كلية اللغات: قسم اللغة الانجليزية (مستائي)، قسم اللغة الانجليزية (صباحي)، قسم اللغة العربية (مستائي).
كلية العلوم والتكنولوجيا: قسم علوم الحاسوب (مستائي)، قسم علوم الحاسوب (صباحي).

ثانيا: خصائص عينة الدراسة

تم توزيع (٦٠) استمارة استبانة على الافراد المبحوثين وتم استلام (٤٨) استمارة صالحة للتحليل. خصائص الافراد المبحوثين مبين في الجدول رقم(١):

جدول رقم(١)

خصائص عينة الدراسة

ت	المتغير	التكرار	%
١	الجنس	ذكر	٣٧
		انثى	١٣
٢	الحالة الاجتماعية	متزوج او متزوجة	٣٥
		اعزب	١٣
٣	الفئة العمرية	أقل من ٢٥ سنة	١٦
		٢٦ الى ٣٥	٢٠
		٣٦ الى ٤٥	٧
		أكثر من ٤٦	٥
٤	المستوى التعليمي	اقل من الاعدادية	٨
		الاعدادية	٩
		دبلوم	١٦
		بكالوريوس	١٥
٥	المستوى الوظيفي	مدير قسم	٥
		موظف	٤٣
٦	سنوات الخدمة	أقل من سنة	١٠
		١ الى ٣ سنوات	٢٠
		٣ الى ٥ سنوات	١٨

ويتضح من الجدول رقم (١) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (٧٧%) وحالتهم الاجتماعية متزوجين بنسبة (٧٣%) و اكثرية الفئة العمرية من الشباب بنسبة(٤٢%) و أكثرهم حاصلين على شهادات (دبلوم وبكالوريوس) بنسب(٣٣%) و(٣١%)، اما المستوى الوظيفي فان نسبة (٩٠%) من افراد العينة من الموظفين و اكبر نسبة لافراد العينة لهم سنوات الخدمة بين(١الى٣سنوات) بنسبة(٤١%).

ثالثا: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

١- الثقة:

جدول رقم (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول القيم المكونة للثقافة المؤسسية/الثقة

ت	الثقة العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الادارة والموظفين	٣,٤٨	١,١٨
٢	تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين	٣,٩٨	١
٣	يعمل الموظف واثقا بنفسه دون خوف من فقدان وظيفته	٣,١٥	١,٥٦
٤	يشعر الموظف انه يأخذ كل حقوقه دون مطالبة	٢,٥	١,٢٢
٥	يستخدم الموظفون قدراتهم في انجاز العمل	٣,٩	١,٠٦
		٣,٤	

من خلال الجدول السابق رقم (٢) والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحددات المتعلقة بالثقة كأحد أبعاد الثقافة المؤسسية، يتبين أن عدد (٥) عبارات ومعدل متوسطات الحسابية تقع (٣,٤) أي متوسط في حين جاءت فقرة (٢) اعلى متوسط أي الثقة المتبادلة بين الموظفين سائدة بين افراد عينة الدراسة، وان عبارة (٤) اقل مستوى ومعناه ان شعور افراد العينة للحصول على حقوقه دون مطالبة منخفضة نسبيا.

٢- الشعور بالمسؤولية:

جدول رقم (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول القيم المكونة للثقافة

المؤسسية/ الشعور بالمسؤولية

ت	الشعور بالمسؤولية العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يشعر الموظفون بالمسؤولية لتطوير العمل ولا يحتاجون الى مراقبة	٣,٨٥	١,٢
٢	يقوم الموظفون باعمالهم بفعالية ولا يحتاجون الى اوامر فوقية	٣,٨٠	١,٢
٣	يسود روح التعاون والصدقة بين الموظفين	٤,١	١
٤	يتبادل الموظفون بينهم المعلومات الضرورية لعملهم	٣,٧٧	١,١١
٥	الموظفون يبذلون اقصى جهدهم للنجاح في اعمالهم	٤,١	٠,٨٥
	المجموع	٣,٩	

من خلال الجدول السابق رقم (٣) والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحددات المتعلقة بالشعور بالمسؤولية كأحد أبعاد الثقافة المؤسسية، يتبين أن معدل متوسطات الحسابية للمحددات المكونة من (٥) معبارات عبارة عن (٣,٩) اي جيد تقريبا، في حين جاءت فقرات (٥,٣) من اعلى مراتب وهي (٤,١) وهي مستو جيد اي ان افراد عينة الدراسة يسود بينهم روح التعاون والصدقة و يبذلون اقصى جهد للنجاح في اعمالهم، وان عبارة رقم (٤) اقل مستوى ومعناه ان تبادل المعلومات بين الموظفين بحاجة الى تطوير اكثر،

٣-الرؤية المشتركة:

جدول رقم (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول القيم المكونة للثقافة المؤسسية/ الرؤية المشتركة

ت	الرؤية المشتركة العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	لدى الموظفين رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤديه	٣,٣٣	٠,٩٧
٢	لدى الموظفين اهداف مشتركة	٣,٥٤	١,١٢
٣	يسمح للموظفين بابداء ارائهم نحو القرارات المتعلقة بوظيفتهم	٣,١	١,٥
٤	يتم عمل اجتماعات دورية لطرح اراء الموظفين نحو العمل	٢,٣٧	١,٤
٥	يسود فهم مشترك بين الموظفين لتطوير الجامعة	٣,٧٣	١,١
	المجموع	٣,٢	

من خلال الجدول السابق رقم (٤) والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحددات المتعلقة الرؤية المشتركة كأحد أبعاد الثقافة المؤسسية، يتبين أن معدل متوسطات الحسابية للمحددات المكونة من (٥) معبارات عبارة عن (٣,٢) اي متوسط، في حين جاءت فقرات (٥) من اعلى مراتب وهي (٣,٧٣) وهي مستوى متوسط اي ان افراد عينة الدراسة يسود بينهم فهم مشترك بمستوى متوسط، وان عبارة رقم (٤) مستوى منخفض نسبيا وهي (٢,٣٧) ومعناه ان اجراء اجتماعات دورية لطرح اراء الموظفين نحو العمل ضعيفة وبحاجة الى تطوير.

٤- المعايير الثقافية:

جدول رقم (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول القيم المكونة للثقافة المؤسسية/ المعايير الثقافية

ت	المعايير الثقافية العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الموظف منفتح على الافكار والمعارف اجديدة	٣,٤٢	١,١٨
٢	يتقبل الموظف انتقادات الاخرين له	٣,٨١	١,١٤
٣	يتم التسامح مع الاخطاء غير المقصودة	٢,٩٤	١,٤٤
٤	يسمح للموظفين استخدام فهمه و قناعته الشخصية في طريقة تنفيذ العمل	٤,١٢	١,١٤
٥	الرؤية الواضحة في العمل يشجع الموظفين لخدمة مستقبل الجامعة	٣,٦٢	١,٠٢
	المجموع	٣,٦	

من خلال الجدول السابق رقم (٥) والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحددات المتعلقة المعايير الثقافية كأحد أبعاد الثقافة المؤسسية، يتبين أن معدل متوسطات الحسابية للمحددات المكونة من (٥) عبارات هي (٣,٦) اي متوسط، في حين جاءت فقرة (٤) من اعلى مراتب وهي (٤,١٢) وهي مستوى جيد اي ان افراد عينة الدراسة يسمح لهم باستخدام فهمه و قناعته الشخصية في طريقة تنفيذ العمل بمستوى جيد، وان عبارة رقم (٣) مستوى منخفض نسبيا وهي (٢,٩٤) ومعناه ان التسامح مع الاخطاء غير المقصودة ضعيفة وبجاجة الى مراجعة في هذا المجال.

٥- التعامل الاداري: جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول القيم المكونة للثقافة المؤسسية/ التعامل الاداري

ت	التعامل الاداري / العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يتم الاطلاع كافة الموظفين على القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل	٢,٧٠	١,٥
٢	يوجد تحديد واضح لمهام كل وظيفة	٢,٧٥	١,٣٤
٣	تهتم الادارة بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين	٢,٨٧	١,٣
٤	تهتم الادارة بتطوير الموظفين من خلال التدريب	٣,٣	١,١٢
٥	تهتم الادارة بتحفيز الموظفين على المشاركة الايجابية في تحقيق اهداف الجامعة	٢,٩٢	١,٢٣
	المجموع	٢,٩	

من خلال الجدول السابق رقم (٦) والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحددات المتعلقة بالتعامل الإداري كأحد أبعاد الثقافة المؤسسية، يتبين أن معدل متوسطات الحسابية للمحددات المكونة من (٥) عبارات هي (٢,٩) أي متوسط، في حين جاءت فقرة (٤) من أعلى مراتب وهي (٣,٣) وهي مستوى متوسط أي أن هناك اهتمام نسبي بتطوير أفراد عينة الدراسة من خلال التدريب، وأن عبارة رقم (١) مستوى منخفض نسبياً وهي (٢,٧) ومعناه أن الاطلاع أفراد عينة الدراسة على القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل ضعيفة وبجاجة إلى مراجعة في هذا المجال.

٦- الاداء المؤسسي:

جدول (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول مستوى الاداء المؤسسي

ت	الاداء المؤسسي العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	فعالية الموظفين وقدرة تنفيذ الاعمال	٣,٤٣	٠,٩٤
٢	تنفيذ الاعمال في الجامعة في موعدها المحدد	٣,٧	١
٣	قدرة وكفاءة الموظفين لمعالجة المشاكل اليومية	٣,٦٢	٠,٩٨
٤	التنسيق والتعاون بين المستويات المختلفة لتطوير الاعمال	٣,٠٦	١,١٣
٥	استعداد الموظفين للعمل بعد انتهاء الدوام الرسمي	٣,٤٥	١,١٤
٦	روح المبادرة والابداع لدى الموظفين في اعمالهم	٣,١٦	١,١١
٧	القيام بالواجبات دون مراقبة وتوجيه	٣,٥٤	١
	المجموع	٣,٤٢	١,٠٤

من خلال الجدول السابق رقم (٧) والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحددات المتعلقة بالاداء المؤسسي، يتبين أن معدل متوسطات الحسابية للمحددات المكونة من (٧) عبارات هي (٣,٤٢) أي مستوى متوسط، في حين جاءت فقرة (٢) من أعلى مراتب وهي (٣,٧) وهي مستوى متوسط أي أن هناك اهتمام نسبي بتنفيذ الاعمال في الجامعة في موعدها المحدد، وأن عبارة رقم (٤) مستوى منخفض نسبياً وهي (٣,٠٦) ومعناه أن التنسيق والتعاون بين المستويات المختلفة لتطوير الاعمال ضعيفة وبجاجة إلى مراجعة في هذا المجال.

رابعاً: اختبار الفرضية

اختبار الفرضية المعتمدة في هذه الدراسة سيكون عن طريق استخدام معامل التباين الأحادي One Way ANOVA، لكونه الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الفروق بين عناصر متغيرات الدراسة. ويجب التنويه هنا إلى أن قيمة الخطأ الإحصائي لمعنوية التباين ستقبل لغاية (٠,٠٥).

الفرضية تقول انه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد الثقافة المؤسسية والاداء المؤسسي. أظهرت النتيجة كما مبين في جدول رقم (٨) إلى تحليل التباين الأحادي للفرضية الرئيسية والتي تتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعناصر الثقافة المؤسسية وكانت أعلى قيمة لهذه الفروق للاعتقاد بفاعلية الثقافة المؤسسية، إذ بلغت قيمة معامل التباين F (٠,٧٧) وبمستوى دلالة (٠,٠٠) وهي دالة معنوياً.

وأظهرت النتائج كما مبين في جدول رقم (٨) انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة كأحد ابعاد الثقافة المؤسسية والاداء المؤسسي بنسبة (٠,٥٠)، وتوجد ايضا علاقة ذات دلالة احصائية بين الشعور بالمسؤولية كأحد ابعاد الثقافة المؤسسية والاداء المؤسسي بنسبة (٠,٦٣)، وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية المشتركة كأحد ابعاد الثقافة المؤسسية والاداء المؤسسي بنسبة (٠,٤٢٨)، و توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعايير الثقافية كأحد ابعاد الثقافة المؤسسية والاداء المؤسسي بنسبة (٠,٥٥٥)، و توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الممارسات الادارية كأحد ابعاد الثقافة المؤسسية والاداء المؤسسي بنسبة (٠,١٦٨).

جدول رقم (٨)

الاداء المؤسسي	الممارسات الادارية	المعايير الثقافية	الرؤية المشتركة	الشعور بالمسؤولية	الثقة	مجموع ابعاد الثقافة المؤسسية	الارتباط	الاداء المؤسسي
١	٠,١٦٨	٠,٥٥٥	٠,٤٢٨	٠,٦٣	٠,٥٠٩	٠,٧٧	الارتباط	الاداء المؤسسي
٠٠٠٠	٠,٢٥٣	٠,٠٠	٠,٠٠٢	٠,٠٠	٠,٠٠	٠٠٠٠	المؤشر	

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

١- مستوى الثقة كأحد أبعاد الثقافة المؤسسية للموظفين الإداريين في جامعة التنمية البشرية عالي نسبياً و يستخدم الموظفون قدراتهم في انجاز العمل و تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الادارة والموظفين و يعمل الموظف واثقاً بنفسه دون خوف من فقدان وظيفته ام شعور الموظف بان يأخذ كل حقوقه دون مطالبة أقل نسبياً.

٢- الموظفون الاداريون في جامعة التنمية البشرية يشعرون بالمسؤولية و يبذلون اقصى جهدهم للنجاح في اعمالهم و يسود بينهم روح التعاون والصدقة بينهم.

- ٣- هناك رؤية مشتركة وواضحة بين الموظفين لتطوير الجامعة و يسمح لهم بطرح ارائهم نحو قرارات متعلقة بوظيفتهم ولكن الاجتماعات الدورية قليلة نسبيا بين الموظفين و ادارة الجامعة.
- ٤- المستوى الثقافي والانفتاح على الافكار والمعارف الجديدة جيد وهناك مجال واسع للموظفين لاستخدام فهمهم وقناعتهم لتنفيذ العمل ولكن التسامح مع الاخطاء غير المقصودة اقل نسبيا من قبل ادارة الجامعة.
- ٥- التعامل الاداري مع الموظفين ضعيفة نسبيا وأن هناك اهتمام نسبي من قبل الادارة في جامعة التنمية البشرية بتطوير الموظفين من خلال التدريب و تحفيز الموظفين على المشاركة الايجابية في تحقيق اهداف الجامعة في مستوى متوسط ، واطلاع الموظفين على القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل قليلة الى حد ما، واهتمام الادارة بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين متوسط.
- ٦- مستوى الاداء المؤسسي في جامعة التنمية البشرية جيدة نسبيا وهناك قدرة وكفاءة عالية للموظفين لمعالجة المشاكل اليومية والقيام بالواجبات دون مراقبة وتوجيه ، وهناك استعداد جيد للموظفين للعمل بعد انتهاء الدوام الرسمي، وروح المبادرة والابداع لدى الموظفين في اعمالهم متوسطة.
- ٧- هناك اثر ذو دلالة احصائية لاثر لمجموع عناصر الثقافة المؤسسية على الاداء المؤسسي بنسبة عالية تصل الى ٧٧%.
- ٨- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الثقة كأحد ابعاد الثقافة المؤسسية والاداء المؤسسي بنسب (٥٠%)، وتوجد ايضا علاقة ذات دلالة احصائية بين الشعور بالمسؤولية كأحد ابعاد الثقافة المؤسسية والاداء المؤسسي بنسبة (٦٣%)، وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية المشتركة كأحد ابعاد الثقافة المؤسسية والاداء المؤسسي بنسبة (٤٣%) ، و توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعايير الثقافية كأحد ابعاد الثقافة المؤسسية والاداء المؤسسي بنسبة (٥٥%) ، و توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الممارسات الادارية كاحدى ابعاد الثقافة المؤسسية والاداء المؤسسي بنسبة (١٧,٠%).

ثانيا: التوصيات:

- ١- تطوير اليات تبادل المعلومات بين الموظفين.
- ٢- الاهتمام بالوصف الوظيفي وتوضيح الحقوق والواجبات اشعار الموظفين بأن حقوقه محفوظة دون المطالبة.
- ٣- الاهتمام بالقيم الانسانية العليا وخاصة قيمة التسامح مع الاخطاء غير المقصودة .
- ٤- القيام باجتماعات دورية مع الموظفين للاطلاع على اراء الموظفين نحو العمل وتخصصهم.
- ٥- الاهتمام بالموظفين وأطلاعهم على القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل.
- ٦- العمل على تقوية وتطوير التنسيق والتعاون بين المستويات الادارية المختلفة للجامعة.
- ٧- تطوير اليات تنمية الشعور بالمسؤولية نظرا لدورها الفعال في تنمية وتطوير الاداء المؤسسي.

المصادر:

- ١- اسماعيل، زكي محمد، ١٩٨٢، الاثروبولوجيا والفكر الاسلامي، عكاظ للنشر والتوزيع، جدة.
- ٢- جلبي، عبدالله عبدالرزاق، ١٩٩٦، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الاجتماعية، الاسكندرية.
- ٣- عبدالله، علي، ٢٠١٠، التحولات والثقافة المؤسسية، جامعة الجزائر.
- ٤- الرخيمي، ممدوح جلال، ١٩٩٠، دور القافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- ٥- الزهراني، عبدالله بن عطية، ٢٠٠٧، اثر الثقافة التنظيمية على ادا العاملين بالمملكة العربية السعودية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية.
- ٦- الدولية، مهد يوسف، ٢٠٠٧، اثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.
- ٧- آل حسن، عبدالعزيز حسن، ١٩٩١، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الادارة العامة في المملكة العربية السعودية.
- ٨- الخليفة، زياد سعيد، ٢٠٠٨، الثقافة التنظيمية وأثرها في رفع مستوى الاداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادائية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.
- ٩- الثويني، عبدالكريم ابراهيم، ٢٠٠٧، اثر القافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، دراسة ماجستير في ادارة اعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.
- ١٠- الساعاتي، سامية حسن، ١٩٩٨، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ١١- المرسي، جمال الدين عمر، ٢٠٠٦، ادارة الثقافة التنظيمية والتفسير، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر.
- ١٢- مخيمر، عبدالعزيز جميل وجودة، عبدالمحسن وفوزي، ناجي محمد وعبدالقادر، عبدالقادر محمد ومحمد، سعد عبالحמיד، ٢٠٠٠، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية، القاهرة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- ١٣- فرحان، عبدالله ثابت، ٢٠٠٧، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الاداريين، دراسة ميدانية لجامعة صنعاء قسم العلوم السياسية-ادارة عامة، اليمن.
- ١٤- فليح، كفاح حيدر، ٢٠١١، محاضرات في مركز التدريب والتطوير في الامانة العامة لمجلس الوزراء العراقي.
- ١٥- قريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- ١٦- الكبيسي، عامر، ١٩٩٨، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر، الدوحة.
- ١٧- العنزي، بسام بن مناور، ٢٠٠٣، الثقافة التنظيمية والابداع الاداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، السعودية.

- ١٨- وصفي، عاطف، ١٩٨١، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت.
- ١٩- الوقفي، علي عوض، ٢٠٠٤، تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الاداء المؤسسي في البنوك التجارية الاردنية، اطروحة دكتوراة غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.
- ٢٠- العدلوني، محمد، ٢٠٠٢، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت.
- ٢١- الشريجي، مصطفى، ٢٠١٢، www.hrm-group.com/vb/showthread.php.
- ٢٢- Peterson, W, and Gijssberse, and Willks, M, 2003, An Organization for Agricultural Research Organizations, isnar.