



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



الثقافة التنظيمية وأثرها في إداء المؤسسات العامة بالسودان

"دراسة حالة لبعض الوزارات ومؤسسات القطاع العام"

النور قذف نوجي و الطاهر احمد محمد و يوسف عبدالله حمد

وزارة المالية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

كلية دلتا للعلوم

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى مناقشة فلسفة الثقافة التنظيمية كمنهجية وعملية يمكن أن تؤثر في أداء المؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة. واستخدمت الدراسة الاساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية (لاختبار تحليل المسار) لفرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في أداء المؤسسات (الفاعلية والكفاءة). وبعد مناقشة النتائج خلصت الدراسة إلى وضع مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تعميق الوعي بدور الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسات.

ABSTRACT:

The current study aimed to discuss the philosophy of organizational culture as a method and process that can affect the performance of corporations. The study used the descriptive approach, whereas data were collected by means of a questionnaire designed as a tool for measuring the study model. The study used the descriptive method, while data were collected through a questionnaire that designed as a tool for measuring the study model. The study used the statistical, descriptive, and inference methods to test the path analysis for its hypotheses. The study most important findings include the existence of a positive effect for organizational culture on the performance of corporations (effectiveness and efficiency). After discussing the results, the study concluded with a set of recommendations, the most important of which call for raising awareness of the role of organizational culture in the performance of corporations.

الكلمات المفتاحية : الكفاءة التنظيمية ، الأداء ، المؤسسات العامة .

المقدمة:

ان تزايد حدة المنافسة مع ظهور التكتلات العالمية وظهور إتفاقيات التجارة ، الحرة ، الجات ، والسوق الحر، وصعوبة حماية الأسواق الوطنية، أدى إلى انفتاح الأسواق، ودخول منافسين جدد لمجالات الأعمال من إتجاهات غير متوقعة. (غنوم، 2007م).

مشكلة الدراسة :

على الرغم من اهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للاداء إلا أن بعض الدراسات السابقة قد تجاهلته، ومن الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء دراسة (خوين، 2009م) حيث تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، ودراسة (عبد الاله، 2006م)، والتي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في الجامعات، ودراسة (Chuttipattana & Shamsudin, 2011)، والتي تناولت الدور المعدل للثقافة التنظيمية على العلاقة بين المهارات الشخصية والكفاءات الإدارية، ودراسة (زياد ، 2008م)، والتي تناولت الثقافة التنظيمية ومستوى الاداء، وعليه يمكن اعتبار استخدام الثقافة التنظيمية في علاقتها مع أداء المؤسسات كفجوة بحثية يمكن اظهارها في مشكلة الدراسة. ويلاحظ أن هناك دراسات استخدمت الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط كما في دراسة (سودان، 2012م)، ورشيدة (2017م)، وياسر (2018م)، كما تبين للكاتب أن هناك دراسات ربطت بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية منها دراسة (Mauricio Fernandes Pereira, Juliane Ines Di) ودراسة (O'Regan, Nicholas) (2000).

ولتوضيح الفجوة البحثية سوف يتم التطرق الى بعض النظريات التي تركز عليها الدراسة ككل، واول هذه النظريات هي نظرية الموارد المبنية على المقاربة (RBV) حيث ان دراسة (رشيدة، 2017م)، تناولت العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المصارف من خلال نظرية الموارد المبنية على المقاربة، لكن لم يحصل الكاتب علي دراسة جمعت بين الثقافة التنظيمية وكفاءة وفعالية أداء المؤسسات العامة في البيئة السودانية المحلية، وهذا أيضا يشكل فجوة بحثية تنطلق منها مشكلة هذه الدراسة. وعليه يمكن إجراء الدراسة في السودان، باعتبار أن ذلك يمثل فجوة بحثية يمكن اعتمادها في مشكلة البحث. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال التالي: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسات العامة؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات العامة من حيث (الكفاءة).
2. المساهمة في معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات العامة من حيث (الفعالية).

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

1. قد تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال تطوير أداء المؤسسات العامة السودانية.
2. عدم وجود دراسات ميدانية كافية اهتمت بموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها باداء المؤسسات في المؤسسات العامة السودانية يجعل من هذه الدراسة ذات أهمية من خلال ما تضيفه إلى مكتبات الجامعات كدراسة تطبيقية متخصصة في مجال تطوير اداء المؤسسات باستخدام الثقافة التنظيمية، وهذا يثري المكتبة بالبحوث التطبيقية .

الأهمية العلمية:

1. تزويد إدارة المؤسسات العامة بالمعارف، والقدرات، والخبرات، اللازمة لممارسة العمليات، وذلك من خلال التعرف الى جوانب الهدر في الوقت، والموارد، والطاقات الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها.

2. بحث إدارة المؤسسات العامة على الابداع والابتكار ومواكبة التطوير، وتبني ثقافة تنظيمية خاصة في مجال التكنولوجيا المستخدمة والمهام والأنشطة وكفاءة وفعالية المؤسسات.

حدود الدراسة:

لكل دراسة سواء كانت عملية او نظرية حدود موضوعية، وحدود بشرية، وحدود مكانية، وكذلك حدود زمانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

• الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في اداء المؤسسات العامة بولاية الخرطوم

• الحد البشري: ركزت الدراسة على المدراء العامين ورؤساء الأقسام بالمؤسسات العامة السودانية بولاية الخرطوم.

• الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على المؤسسات العامة السودانية بولاية الخرطوم. وذلك لعدم قدرة الدارسين على جمع البيانات من المؤسسات العامة السودانية من جميع الولايات السودانية.

• الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال العام (2018/2017م) .

التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة :

الثقافة التنظيمية:

الافتراضات والقيم الأساسية التي طورها جماعة معينة من اجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية (القيوتى، 2009م، ص172).

أداء المؤسسة: النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها. ويعرف بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز (درة، 2003م) وسيتم قياسه من خلال بعدين هما الكفاءة والفعالية .

الفاعلية: وهي قياس مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها، والمخرجات، والنواتج، والأهداف (UNPD, toolkit: 2007).

الكفاءة: هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة. (Mcgee & Thomes 2007, p.787).

أدبيات الدراسة:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

عرفت على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، وتتيح للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لمواردها. كما تعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة (فهد، 2007م، ص13). وكذلك عرفها أحد الباحثين بأنها: "الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة." (جاد الرب، 2009م، ص162). ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام.

ثانياً: مفهوم أداء المؤسسة :

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني. وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية، فمنهم من يرى أنه يمثل المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. (بو كريطة، 2011م). ومنهم من يرى أن الأداء يمثل محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (واتل، الغالبي، 2009م)، يعرف الأداء أيضاً بأنه درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحققة مسبقاً وكما يعرف على أنه درجة بلوغ المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. (الطويل، العبادي، 2013م، ص 116).

ثالثاً: العلاقة بين متغيرات الدراسة: الثقافة التنظيمية والاداء :

تعمل الثقافة التنظيمية في المساعدة في اتخاذ القرارات وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات وزيادة قيمتها والارتقاء بادائها، وانعكاس ذلك على مستويات الاداء في المؤسسات وتمثل الحد الفاصل بين نجاحها وفشلها، فعلى أساسها تبني عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة من تحديد لاتجاهات سير نشاط المؤسسة وتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج والرشد في استخدام الموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المؤسسة. ويلاحظ أن الهدف الأسمى للثقافة التنظيمية هو تحسين اليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة التي تعاني منها المؤسسات، بهدف ايجاد بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وتحسين الأداء، وزيادة فاعلية المنظمات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وانماء المؤسسات، وتنشيط دورها في اسعاد الافراد والجماعات، وتنمية المجتمعات. وقد سعت دراسة (خوين، 2009م) إلى الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية المنظمة، وتكونت عينة الدراسة من 127 مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بغداد العراقية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة بنسبة (70.4%) وهي علاقة ايجابية تعني أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية كلما زادت فاعلية المنظمة.

كما أن دراسة (عبد الاله، 2006م) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة الى التعرف على العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من 340 موظفاً من العاملين في الجامعات الفلسطينية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي. كذلك أشارت دراسة (Chuttipattana & Shamsudin, 2011) التي هدفت إلى التعرف على الدور المعدل للثقافة التنظيمية على العلاقة بين المهارات الشخصية والكفاءات الإدارية بين مديري الرعاية الصحية الأولية في تايلاند إلى أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لها دور جوهري في تعديل العلاقة بين أبعاد المهارات الشخصية والكفاءة الإدارية، بالإضافة الى أن المدراء الذين عملوا في بيئة تتمتع بالثقافة التنظيمية العالية توفرت لديهم درجة عالية من الكفاءة الإدارية.

ولقد كشفت الدراسة التي أجراها Waterman و Peters حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، حيث وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات

متفوقة الأداء والانجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على ازالة الحاجة الى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، وما السلوك المناسب الذي تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس. ويرى الكاتب Jay Barney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون الثقافة التنظيمية هي القائد لها ، وهناك إجماع بين الباحثين على أن الثقافة التنظيمية لها دور أساسي في رفع كفاءة المنظمة وأدائها، ويرى Dension أن زيادة الأداء أو نقصه راجع الى القيم والاتجاهات والمعايير السائدة التي يتناولها أعضاء المؤسسة. ولقد اشارت معظم الابحاث الخاصة بالثقافة التنظيمية إلى وجود علاقة قوية بين الأداء والثقافة يمكن التعبير عنها من خلال النتيجة الاقتصادية للمؤسسات، ومن خلال الدراسات التي أجريت وجد أن للثقافة التنظيمية دور أساسي في رفع انتاجية العاملين والأداء المتميز نتيجة للتعاون والتجانس فيما بينهم (حريم،2012م).

كذلك أوضحت دراسة (ابو سمورة، 2014م)، التي هدفت إلى معرفة الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على كفاءة الاداء. وكما أشارت دراسة (ياسر، 2018م)، التي سعت إلى معرفة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية إلى أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية. وفي سنة 2007م درس كل من "Macintosh" و "Doherty" كيفية تعزيز وتوسيع نطاق الثقافة التنظيمية، وقد أجريت الدراسة بكندا. من نتائج هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية عبارة عن معرفة القيم، والمعتقدات الموجهة للقادة والموظفين. إضافة إلى أنها تؤثر إيجابا على سلوك ومواقف الموظفين، وهذا من شأنه أن يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي. وأكد الباحثان أن الأداء الوظيفي الجيد يؤدي إلى رضا العملاء. (MacIntosh, Dohery, 2007, p45).

رابعاً: نظريات الدراسة:

تقدم نظرية الموارد مساهمة معتبرة في إدخال الموارد البشرية كأساس لتحديد الخيارات الإستراتيجية على المدى الطويل وليس كنتيجة لهذه الخيارات. وقد أكدت نظرية الموارد على أنه لا يمكن تحقيق التفوق وتجاوز شدة المنافسة الحالية بالأعتماد فقط على المتغيرات الخارجية ولكن يجب إعادة الإعتبار الى المتغيرات الداخلية المتعلقة بالموارد وخاصة الإستراتيجية منها والتي يمكن التحكم فيها ومراقبتها. وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الموارد فإنه يشترط فيها المعايير الستة التالية:

1. الندرة: يجب ان يتميز المورد بالندرة بمعنى يمكن لعدد محدد من المنظمات فقط الحصول عليه.
2. القيمة: يجب ان يكون للمورد قيمة، لكي يسمح بإنتهاز الفرص ، وتجنب التهديدات ، كما انه يسهل على المنظمة الدخول الى اسواق مختلفة ، ويسهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.
3. التقليد: يجب ان يكون المورد صعب التقليد وهذا لمنع المنافسين من إكتسابه.
4. البدائل: حتي يحافظ المورد على قيمته ،لايجب ان يكون له بديل، حتي لايتسنى للمنافس نقله.
5. مدة الحياة: في حالة إمتصاص او إهلاك مورد يمكن إستبداله بمورد جديد يسمح بتمديد حياة الكفاءة التي يسهم فيها ،فمدة حياة المورد تتوقف على عدة عوامل منها(دورة حياة الابداع التكنولوجي ،درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط)، لكن تظل الموارد والكفاءات ذات مدة الحياة غير المحددة موجودة ،وتزداد قيمتها كلما إزادا إستعمالها.

6. الحييزة :على المنظمة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها ،عند تحقيق الميزة التنافسية.

لكن دراسات أخرى لكل من Barney et wright تؤكد ضرورة إضافة معيار التنظيم أي الكيفية التي يتم بها تنظيم الموارد بما فيها الأفراد حتي تتمكن المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية. وقد أكدت أيضاً نظرية الموارد عند تعريف الكفاءة بأنها ترتبط بشكل أساسي بالأفراد. وبناء على ما سبق فإن الشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:



المصدر:إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة:

توصلت دراسة (خوين، 2009م) الى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة بنسبة (70.4%) وهي علاقة إيجابية تعني أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية كلما زادت فاعلية المنظمة. ودراسة (عبد الاله، 2006م) توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي. أما دراسة (Chuttipattana & Shamsudin, 2011) فقد توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لها دور جوهري في تعديل العلاقة بين أبعاد المهارات الشخصية والكفاءة الإدارية. ولقد كشفت الدراسة التي اجراها Waterman و Peters حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، وكذلك دراسة (حريم، 2012م)، وكذلك يرى (زياد ، 2008م)، أن الثقافة التنظيمية تساهم في رفع مستوى الأداء إذا توافرت العوامل الدافعة. وهناك إجماع بين الباحثين على أن الثقافة التنظيمية لها دور أساسي في رفع كفاءة المنظمة وأدائها، ويرى Dension أن زيادة الأداء أو نقصه ترجع إلى القيم والاتجاهات والمعايير السائدة التي يتناولها أعضاء المؤسسة. ولقد اشارت معظم الأبحاث الخاصة بالثقافة التنظيمية على وجود علاقة قوية بين الأداء والثقافة معبرة عنها من خلال النتيجة الاقتصادية للمؤسسات، وأكثر الأبحاث قوة هي تلك التي ربطت العلاقة بين الأداء بقوة وضعف الثقافة السائدة بالمؤسسة وإجماع أفرادها على القيم والمعتقدات التنظيمية. وأكد الباحثون أن الثقافة القوية تؤثر بإيجاب على أداء المنظمة لأنها تسمح بتحفيز الأفراد ويزيد من ولائهم التنظيمي. ومن خلال الدراسات التي أجريت يلاحظ أن الثقافة التنظيمية لها دور أساسي في رفع إنتاجية العاملين والأداء المتميز حيث ينتج عنها التعاون والتجانس. وركزت الدراسات على أن الثقافة التنظيمية تؤثر على كفاءة العمل الإداري وكفاءة المؤسسات (حريم، 2012م). كذلك توصلت دراسة (أبو سمورة، 2014م)، إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء. ومن كل ما سبق يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسات، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الكفاءة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية على الفعالية.

المنهجية والإجراءات:

في هذا المبحث يستعرض الباحثون الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات، معدل إستجابة أفراد العينة، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، التحليل العاملي الإستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي الإعتيادية، المتوسطات والانحراف المعياري، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (عينة من الوزارات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة) والبالغ عددها (23) مؤسسة. وتم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريق الحصر الشامل لجميع المدراء ورؤساء الأقسام والإدارات العاملة بتلك الوزارات والبالغ عددها 230 مفردة.

معدل استجابات العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من الوزارات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة، حيث تم توزيع 230 إستبانة، وتمكن الدارسون من الحصول على (223) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (96.9%) ولم تسترد (7) إستبانة بنسبة (3%)، تم عمل تنظيف للبيانات وتم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات، ومعدل الإستجابة.

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج، حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (1) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 37 عبارة).

جدول رقم (1) : نتائج التحليل العاملي الاستكشافي

1	
.827	الثقافة_التنظيمية1
.879	الثقافة_التنظيمية2
.921	الثقافة_التنظيمية3
.913	الثقافة_التنظيمية5
.789	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
671.487	Bartlett's Test of Sphericity
78.491	Total Variance Explained

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات) .

جدول رقم (2): التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع

1	2	
.851		الكفاءة2
.878		الكفاءة3
.889		الكفاءة4
.520		الفاعلية1
	.777	الفاعلية2
	.902	الفاعلية3
.727	.849	الفاعلية4
671.675		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
70.108		Bartlett's Test of Sphericity
		Total Variance Explained

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

تحليل الاعتمادية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، وتم احتساب قيمة ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، حيث إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث. ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير إلى أن المصدافية من 0.50 - 0.60 تكفي وأن زيادة المصدافية لأكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) فقد اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في أدبيات العلوم الإدارية، والجدول رقم (3) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي

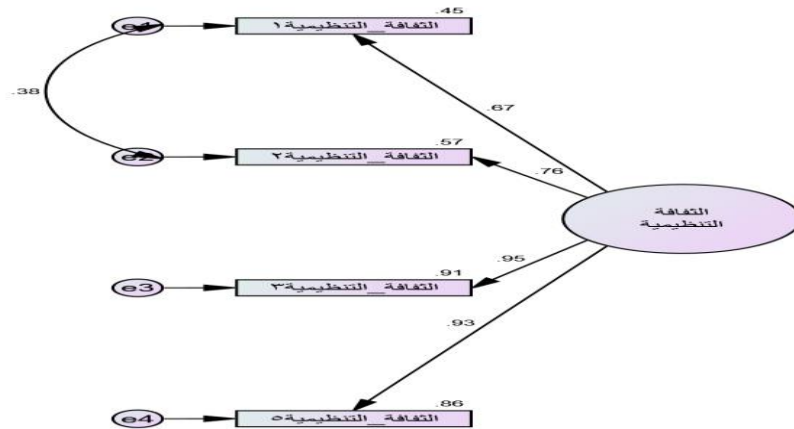
جدول رقم (3): عامل الإعتدافية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	الثقافة التنظيمية	4	.906
تابع	الكفاءة	4	.824
	الفعالية	3	.783

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج. ويستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.



شكل رقم (2) : التحليل العائلي التوكيدي للمتغير المستقل

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

مؤشرات جودة النموذج للمتغير الوسيط:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

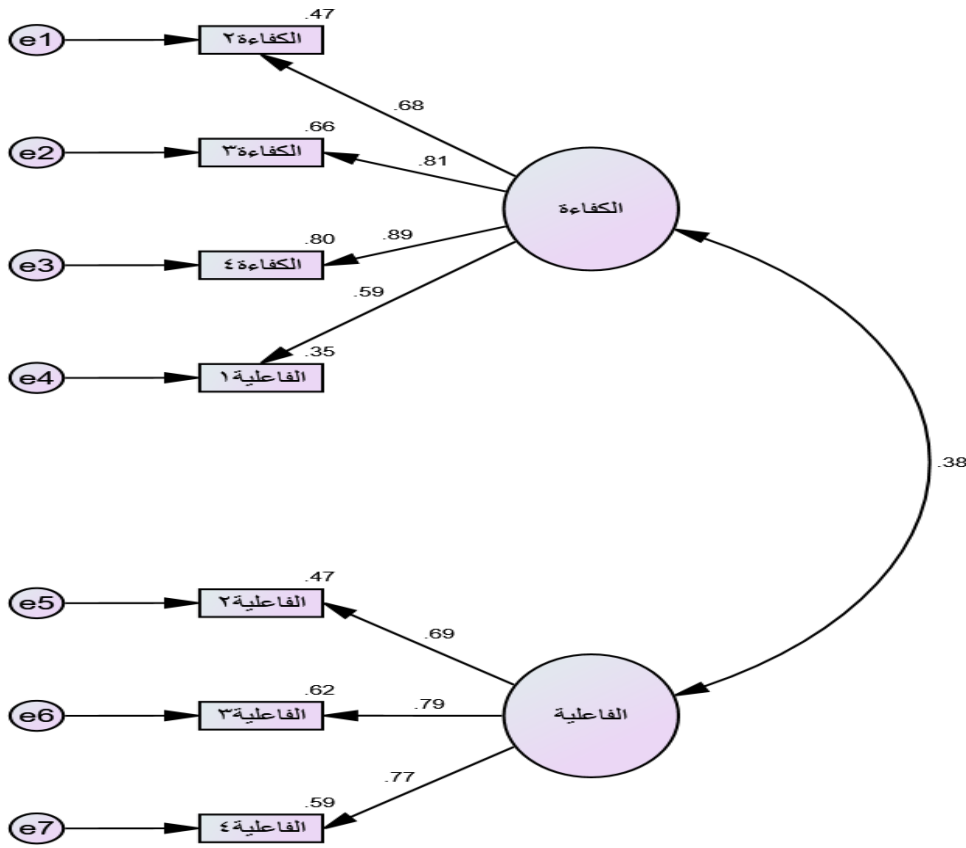
جدول رقم (4) : مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	0.161	--	--
DF	1	--	--
CMIN/DF	0.161	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.002	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.760	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

التحليل العائلي التوكيدي للمتغير التابع:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العائلي التوكيدي للنموذج ويستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العائلي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية ، وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.



شكل رقم (3) : التحليل العائلي التوكيدي

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

مؤشرات جودة النموذج للمتغير التابع:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

جدول رقم (5) : مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	100.309	--	--
DF	13	--	--
CMIN/DF	7.716	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.868	>0.95	Need More DF
SRMR	0.113	<0.08	Terrible
RMSEA	0.174	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

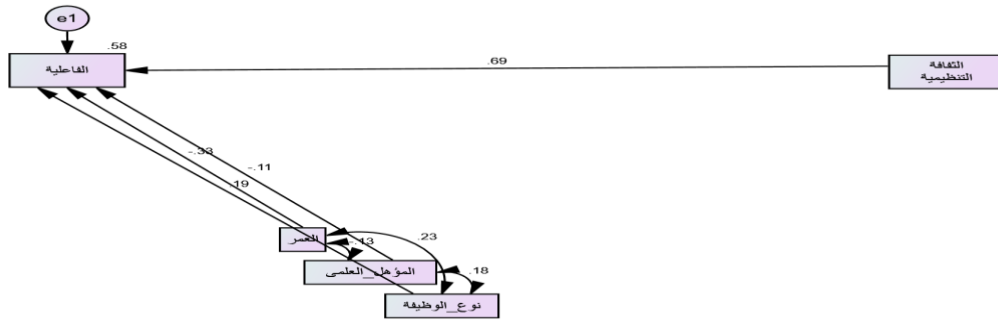
الجدول (6) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات.
جدول رقم (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Mean	Std. Deviation	
1.5062	.67088	الفاعلية
1.6667	.71191	الكفاءة
1.7659	.92838	الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية.



شكل رقم (4): العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفاعلية

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

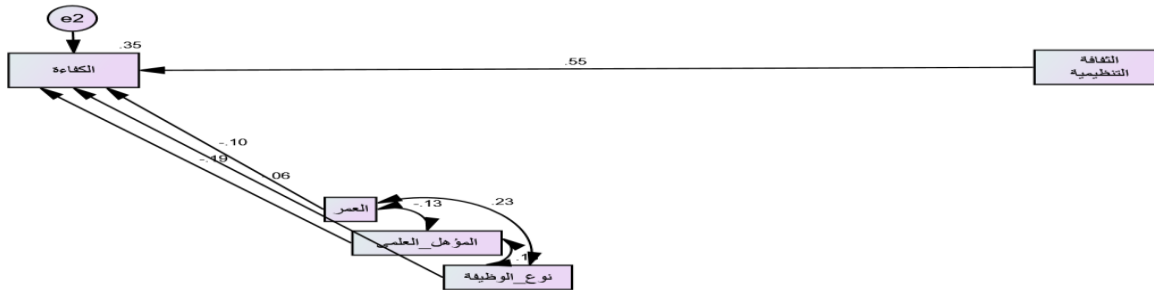
جدول رقم (7) : قيم تحليل المسار

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)					
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الثقافة_التنظيمية <--- الفاعلية	.505	.032	15.635	***	par_1
العمر <--- الفاعلية	-.317	.044	-7.244	***	par_2

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المؤهل_العلمي <--- الفاعلية	-.140	.056	-2.484	.013	par_3
نوع_الوظيفة <--- الفاعلية	.079	.019	4.255	***	par_4

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

حيث أن المسار من الثقافة التنظيمية إلى الفاعلية يساوي -0.317 وهو دالة إحصائية عند مستوى معنوية (***) . والمسار من المؤهل العلمي الى الفاعلية يساوي 0.140 ، وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.013) . والمسار من نوع الوظيفة الى الثقافة التنظيمية 0.079 ، وهو دال إحصائياً عند مستوى (***) . وهذا يدل على أن كل النتائج والإحصائيات أقل من المعدل المعتمد (0.05) ، مما يؤكد على وجود تطابق إيجابي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية واداء المؤسسات وهو إثبات الفرضية أعلاه. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والكفاءة .



شكل رقم (5) : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والكفاءة

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (8) : قيم تحليل المسار

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)					
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الثقافة_التنظيمية <--- الكفاءة	.425	.043	9.961	***	par_1

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العمر <--- الكفاءة	-1.104	.058	-1.788	.074	par_2
المؤهل_العلمي <--- الكفاءة	-.249	.074	-3.348	***	par_3
نوع_الوظيفة <--- الكفاءة	-.027	.025	-1.103	.270	par_4

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

حيث أن المسار من الثقافة التنظيمية الى الكفاءة يساوي 425، وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***) .
والمسار من العمر الى الكفاءة يساوي 104، وهو دال إحصائياً عند مستوي (0.074). والمسار من المؤهل العلمي
إلى الكفاءة 249، وهو دال إحصائياً عند مستوي (***) . والمسار نوع الوظيفة الى الكفاءة يساوي 027، وهو دال
إحصائياً عند مستوي (270) وهذا يدل على أن كل النتائج والإحصائيات أقل من المعدل المعتمد (05)، مما يؤكد
على وجود تطابق إيجابي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية واداء المؤسسات وهو إثبات الفرضية أعلاه.

جدول رقم (9) : ملخص اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية: الاولى
	هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية واداء المؤسسات
دعمت	هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والكفاءة
دعمت	هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية
	حالة دعم الفرضية
	دعم كامل

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

ملخص النتائج:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية واداء المؤسسات .
هناك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية والكفاءة
هناك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية والفاعلية.

مناقشة النتائج:

مناقشة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسات:

بينت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسات وهذه النتيجة تتفق مع دراسة
(خوين، 2009م)، ودراسة (Chuttipattana & Shamsudin, 2011)، ودراسة (حريم، 2012م)، وكذلك دراسة
زياد 2008م، ودراسة (ابو سمورة، 2014م).

بينت الدراسة بان هذه النتيجة دعمت بالكامل وهذا يعني ان الثقافة التنظيمية لها تأثير قوي في ربط علاقتها مع
اداء المؤسسات، لانها دعمت العلاقة مع الكفاءة، وكذلك نفس العوامل دعمت العلاقة بينها وبين الفعالية ، وهذه
النتيجة تتفق مع دراسة (ياسر، 2018)، ودراسة (رشيدة، 2017م) .

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي توصل اليها الباحثون من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الاحصائي، والتي كشفت ان الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء المؤسسات، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات:

1. القيام باعادة تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسات بما يعمل على تحسين فرص نجاح أدائها.
2. ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة الداعمة لتنفيذ منهج الثقافة التنظيمية، والتي تعمل على تحسين أداء المؤسسات .
3. القيام بدراسات دورية بهدف التعرف على التغيرات والتطورات في بيئة المؤسسات السودانية، والعمل على مواكبة تلك التغيرات.
4. ضرورة التفات الإدارة العليا لأهمية نظم الثقافة التنظيمية في المؤسسات، والعمل على الاستفادة منها في تقوية أداء مؤسساتهم.
5. التأكيد على أهمية تبني الثقافة التنظيمية الداعمة من قبل المؤسسات، وذلك لما لها من أثر واضح في تعزيز العلاقة مع أداء المؤسسات.

الدراسات المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فان الدارسون يقترحون مجموعة من الدراسات المستقبلية، التي يمكن اجراءها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وهي على النحو التالي:
اختبار ابعاد الثقافة التنظيمية في اداء المؤسسات العامة

المراجع :

1. القران الكريم.
2. أحمد بن عبد الكريم غنوم ، (2007م) ، دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم، مجلة كلية التربية بالزقازيق، عدد 55، يناير .
3. احمد موسى المهدي ابو سمورة ، (2014م)، الثقافة التنظيمية واثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة اداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
4. أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي،(2013م) ، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
5. البشري صالح مهدي والغالي طاهر محسن ، (2008م) ، الإدارة والأعمال ، الاردن ، عمان ، الطبعة الثانية .
6. بو كريمة نوال،(2011م) ، أثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر.
7. حريم، حسين ، المساعد، رشاد ، (2012م)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الرديني، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (5)5، عمان.
8. خوين، سندس ، (2009م) ، (الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 25.

9. درة عبد الباري ابراهيم ، (2003م) ،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المؤسسة العربية للنشر .
10. رشيدة سليمان فضل ، (2017م)، اثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
11. زياد سعيد الخليفة، (2008م)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.
12. سعيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، (2009م) ، ص 162.
13. عبد الله جاد فودة، (2007م) ، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر.
14. عبد الناصر عبد الرحمن ناصر سودان ، (2012م)، الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وممارسات ادارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة اسيوط، اسيوط.
15. فهد يوسف الدويلة، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين"، (2007م) ، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، ص 13، غير منشورة.
16. القريوتي، محمد قاسم (2009م) :السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان.
17. ياسر محمد صديق ابو القاسم (2018م)، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الادارة الالكترونية واداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
18. جاسم سلطان، (2010م) ، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، طبعة 2، مؤسسة أم القرى، المنصورة .
19. عبد الإله، سمير،(2006م) ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
20. Chutipattana, N.; Shamsudin, F. (2011). " Organizational Culture as A Moderator of the Personality-Managerial Competency Relationship", Leadership in Health Services, Vol. (24), No. (2).
21. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). Multivariate Data Analysis. 7th Ed., New Jersey: Prentice Hall, Inc..
22. MacIntosh, E., & Doherty. A, "Extending the Scope of Organizational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon", Sport Management Review, 2007.
23. Mauricio Fernandes Pereira, Juliane Ines Di Francesco Kich,(2009), The relation between the organization culture and the process of strategic planning: A Case Study in A North American Company, Iberoamerican Journal of Strategic Management e-ISSN: 2176-0756, Vol 8, No 2 (2009) , Pereira
24. O'Regan, Nicholas (2000) The relationship between culture, leadership, strategic planning and performance in small and medium sized enterprises. PhD thesis, Middlesex University.

25. Wilkinson, R.; Taylor, J.; Peterson, A.; Machado, M. (2007): A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning in Higher Education, Educational Policy Institute.
26. UNFPD Project Manager's Planning Monitoring & Evaluation toolkit, 2007, Department office of evaluation planning coordination JICA Guaidline for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating, Japan International Cooperation Agency (JICA).