

البحث التطبيقي



جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

عنوان البحث باللغة العربية	اثر الثقافة التنظيمية على جودة بيئة العمل بالتطبيق على احد البنوك المصرية
عنوان البحث باللغة الإنجليزية	Effect of Organizational Culture On the Quality of the Work Environment Applying to an Egyptian Banks
إعداد	أميرة محمد حسن محمود
إشراف	الاستاذة الدكتورة / إيمان محمد عبدالفتاح منجي

لاستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

العام الاكاديمي 2022

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
(1) المقدمة واشكالية البحث محل الدراسة.	1
(2) أهداف البحث محل الدراسة.	2
(3) أهمية البحث محل الدراسة.	3
(4) فرضيات البحث محل الدراسة.	4
(5) حدود البحث محل الدراسة.	5
(6) الخلفية النظرية للبحث والدراسات السابقة.	17 – 6
(7) اختبار ما ورد من فروض البحث محل الدراسة.	30 - 18
(8) نتائج البحث محل الدراسة.	32 - 31
(9) التوصيات.	33
(10) قائمة المراجع .	36 - 34
(11) الملاحق .	

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية - المنظمة - الانتماء للمنظمة – العمل الجماعي- الولاء - الالتزام - الأداء .

Keywords:

Organizational Culture – Organization - organization affiliation – Teamwork – Loyalty-Commitment – Perform.

1. المقدمة :

يمثل الفهم الصحيح للثقافة التنظيمية بعداً استراتيجياً في الأداء الفعال والجيد والصحيح لإدارات المنظمات العامة، وفي عملية التفاعل الصحي بينها وبين بيئتها الخارجية، وتحتاج المنظمات العامة إلى امتلاك ثقافة تنظيمية متميزة، تتيح لها التمتع باحترافية عالية في القيام بواجباتها ومهامها الرئيسة في تلبية احتياجات المجتمع في إطار التزامها بقيم ثقافية محددة تحقق توافق أنشطتها وسلوكياتها مع اتجاهات واحتياجات أفراد المجتمع، وبما ينعكس بالإيجاب على مستوى فاعليتها وأدائها العام .

في ظل التحولات والتغيرات الكثيرة في تركيبة المجتمعات والمنظمات نحو التوجه الى نمو اقتصادي وفي ظل التسارع التكنولوجي واعتماد اساليب التنمية والنمو والرؤية نحو المستقبل الافضل اصبح للعنصر البشري المؤهل والمدرّب والكفاء اهم عناصر الانتاج فالتقدم لم يتحقق فقط برؤوس الاموال او استخدا التكنولوجيا الحديثة فحسب بل بالدرجة الاولى يعتمد على العنصر البشري.

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات و الأنشطة داخل المنظمات ، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الذي يعمل على تحسين و تطوير الأداء بشكل ملائم و فعال ، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية و التنظيمية ، و هذا من خلال تجسيد و تطوير القيم و الاتجاهات و السلوك التي تعمل على تنمية و تطوير الأداء الوظيفي ، ومن أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود افراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المؤسسة ولاء افرادها وحب الاتفاق بين اهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الافراد .

• مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في غياب مفهوم الثقافة التنظيمية لدى بعض العاملين في مؤسسات الدولة وعدم الوعي بها. ومحدودية فهم وإدراك بعض المنظمات لدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تعزيز وتحسين أدائها وبناء منظمة فاعلة.

2. أهداف البحث :

يهدف البحث الى :

- تعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية التي تساهم في تنمية قدرات الموظفين و تطوير مستوى أدائهم الوظيفي .
- معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية وتأثيرها واهميتها بالنسبة للمؤسسات والعاملين .
- بحث منظمات الاعمال الخدمية و الانتاجية على حد سواء على الاهتمام بالثقافة التنظيمية وترسيخ القيم الثقافية التي تعمل على توجيه سلوك العاملين باتجاه رفع مستوى اداء المنظمة وتحديد توجهاتها الاستراتيجية.
- معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم مثل :
(الجنس ، العمر ، مستوى التعليم ، سنوات الخدمة ، المستوى الوظيفي ، مكان العمل ونوع الوظيفة).
- التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في صياغة استراتيجية المنظمة .
- ابراز دور الثقافة التنظيمية واهميتها لنجاح إستراتيجية المنظمات .

3. أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث في :

• الأهمية العلمية:

- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث .
- تعتبر نقطة البداية الحقيقية عند إحداث التغيير فإذا ما تم إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي (ثقافة المنظمة) فانه يكون من السهل أن تتبعه التغيرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناجحة.

• الأهمية التطبيقية:

- لا شك ان الثقافة التنظيمية لها دور هام في اكساب المؤسسة سميتها الشخصية التي تتميز بها عن غيرها وتكون لها بصمتها كما انها تحفزهم لاداء اعمالهم بجودة وكفاءة وتعمل على زيادة التزامهم ورضاهم بالعمل.
- تعتبر المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال ، كما انها تحدد احيانا مسار المنظمات نحو النجاح او الفشل.

• الأهمية للتخطيط و التنمية المستدامة:

- تعد الثقافة بوجه عام المركز الوجداني في حياة الافراد وان كانت التنمية لها شكل جوهري على تدعيم وتنمية مستويات المعيشة للأفراد فان الجهود التنموية والتخطيط المستدام لا يمكن ان ينفصل عن التكوين الثقافي للمجتمع ، حيث ان الثقافة تقوم بدورا محوريا وهاما في العملية التنموية.

4. فرضيات البحث :

- **الفرضية الاولى :**
دور الثقافة التنظيمية في تعزيز وبناء منظمة فاعلة على جودة بيئة العمل محل الدراسة .
- **الفرضية الثانية :**
مدى علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة على جودة بيئة العمل محل الدراسة ..
- **الفرضية الثالثة :**
مدى شعور العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة على جودة بيئة العمل محل الدراسة .
- **الفرضية الرابعة :**
مدى الرغبة بالاستمرار في المؤسسة على جودة بيئة العمل محل الدراسة .
- **الفرضية الخامسة :**
اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي على جودة بيئة العمل محل الدراسة .

5. حدود البحث :

• الحدود الزمنية

العام الاكاديمي 2022

• الحدود المكانية

احدى بنوك القطاع العام المصرية .

• الحدود البشرية

تم اختيار عينة من العاملين والمتمثلة في 42 فرد بالمستويات الادارية المختلفة.

- اشرافي.

- تخصصي.

- نمطي.

- خدمات مساعدة.

• اداة الدراسة :

استمارة استقصاء موجهه لعينة من العاملين في احد البنوك المصرية.

6. الخلفية النظرية والدراسات السابقة :

- مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي القيم والمعايير والسلوك والمواقف واتجاهات الأفراد وجماعات العمل والعلاقات وجماعات العمل والعلاقات بين الأفراد وبين جماعات العمل والتفاعل الإنساني بين الأفراد والجماعات في المنظمة ، يعتبر مفهومًا مجازيًا لأنه يتصل بالأفراد والمجتمعات، وهو يشير إلى القيم السائدة في المنظمة وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمة، وبشكل أكثر تحديدًا يعبر المفهوم عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل، فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنبًا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية. **(الثقافة التنظيمية والقيم الادارية وصراع الحضارات)**. بطاقة تعريف للمجتمع المؤسسي لتكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والمجتمع.

إن نجاح المنظمات في تنفيذ خططها الاستراتيجية يمثل أهميه بالغه و ملحه في ظل عالم يتصف بالمنافسه الشديدة في بيئه متغيره.

إن ثقافته التنظيميه لها دوراً كبيراً في صياغة استراتيجية المنظمات، حيث أن وجود ثقافة تنظيمية مناسبة تعطي للمنظمات قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب، يمكنها من صياغة الاستراتيجية المناسبه لتحقيق الغايات والأهداف. **(نشرات توعيه 2021)**

من أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود افراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المؤسسة ولاء افرادها وجب اتفاق بين اهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الافراد ،وايجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الاساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الاولى على اداء الموظفين . **(دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل، 2013)**

ويمكن للمؤسسة بناء ثقافية تنظيمية وقوية من خلال مصادرها الاساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة ومؤسسيها اضافة الى طريقة التوظيف والترقية والدوافع والتي تعتبر الركائز الاساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية. تعتبر المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال .

ولقد عرفها الطراونه واخرون (2012، ص293) بانها مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تخلق مجالا شاملا يؤثر في بناء سلوك العاملين وتفكيرهم وطريقة ادائه لأعمالهم.

تعتبر نقطة البداية الحقيقية لباقي التغيرات عند إحداث التغيير فإذا ما تم إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي (ثقافة المنظمة) فانه يكون من السهل أن تتبعه التغيرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناجحة نظرا للارتباط الوثيق بين الإطار القيمي والمواقف والنظام التنظيمي والتكنولوجي للمنظمة .

خلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين، بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية. تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والولاء والالتزام .

تعمل بمثابة دليل مرشد لإدارة والعاملين إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها. (نشرات توعية 2021)

كذلك تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات و القدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء الوظيفي و تحقيق الانتاجية نتيجة لاختيار الوسائل الفعالة و اساليب التحرك الفعال. العمل على تطوير مستوى الثقافة التنظيمية بهدف تجسيد و تطوير الأداء الوظيفي لينسجم مع اتجاهات الإدارة الحديثة بما يحقق أهداف المؤسسة. التنبؤ بسلوك الافراد فمن المعروف ان الفرد عندما يواجه موقفا او مشكلة ما فإنه يتصرف وفقا لثقافته ومن هنا تكمن اهمية الثقافة التنظيمية حيث انها توفر الاطار الفكري لتنظيم وتوجيه سلوك العاملين.

تعتبر نظرية الثقافة التنظيمية لما تحتويه من قيم وانماط سلوكية واخلاقية تعد من النظريات التنظيمية الهامة التي من خلالها يمكن المساعدة في القضاء على المشكلات التي تواجهها المؤسسة ومنها توجيه وتحسين سلوك والالتزام العاملين. (ندوة حول ماهية الثقافة المؤسسية، 2021)

تساهم الثقافة التنظيمية في وضوح رؤية ورسالة المنظمة.

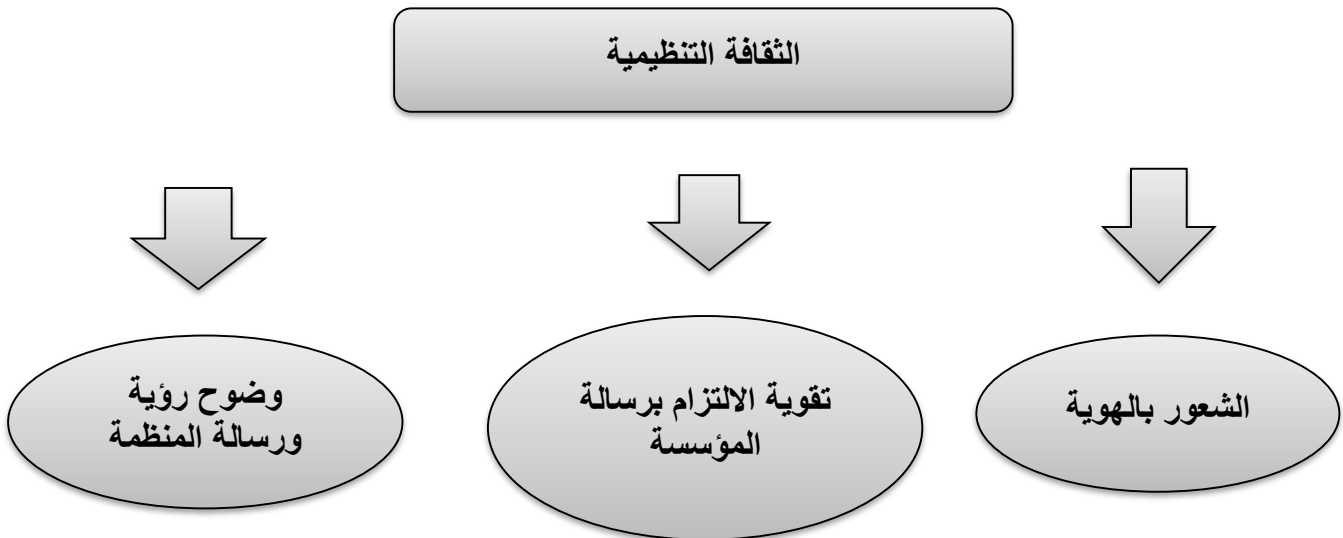
تساهم في انشاء هوية ثقافية للمنظمة وتزيد من ولاء وانتماء العاملين بها وشعورهم بهويتهم تجاه المنظمة. يعرف Jones الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم ، وكذلك خارج المنظمة (Jones,177,2007).

تعريف كلباتريك "الثقافة كل ما صنعت يد الإنسان وعقله من الأشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية (همشري، 2001، ص. 151).

تعريف اليونسكو "الثقافة بمعناها الواسع يمكن أن ينظر إليها على أنها جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات" (السيد وآخرون، 2002، ص.

تعريف أبو بكر "الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة" (أبو بكر، 2000، ص).

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة، إذ يؤكد الكثير من الباحثين ومدراء الشركات أن نجاح وفشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها، وحيث إن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتكون من القيم والافتراضات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد العاملون من منظماتهم وبيئتهم الخارجية المحيطة بهم التي تعمل على تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم والتي ربما تنعكس سلباً أو إيجاباً على جميع عمليات وأنشطة المنظمة، ومنها تحديد التوجه الاستراتيجي لكونه يتأثر بتفكير وقيم الإدارة العليا والعاملين فيها، وحيث إن التوجه الاستراتيجي يمثل المسار الذي تسترشد به المنظمات في تحقيق أهدافها المستقبلية تحتاج المنظمات المختلفة إلى التنظيم الانساني من أجل توجيه اعمالها وتوفير الخدمات المادية والمعنوية اللازمة لتحقيق اهداف تلك المنظمة.



من اعداد الباحثة

- **قوة الثقافة للمنظمة :** تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الموجودة في نفس المجال ولتحقيق هذا الهدف يجب على المنظمات تطوير إدارتها ورؤيتها للثقافة التنظيمية باعتبار أن هذا التطور يزيد من فرص تحقيق التوجه الاستراتيجي لها ، ومن الضروري ان يؤخذ في الاعتبار ربط الثقافة التنظيمية برسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة. (**الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، 2014**)
- **مفهوم المنظمة:**
- كيان اجتماعي هادف يصمم وفق هيكلية مدروسة وأنظمة منسقة لأداء الأنشطة كما أنها ترتبط بعلاقات مع البيئة الخارجية. (**من اعداد الباحثين بالاعتماد على نظريات المنظمة وعلاقتها بالثقافة المؤسسية ، الجامعات المصرية 2016**)
- نظام مكون من مجموعة أجزاء وعناصر مترابطة تعمل معًا لتحقيق الغرض العام.
- **الانتماء للمؤسسة:** ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها واهتمامه بمشاكلها ومهامها.
- **العمل الجماعي :** العمل معا كفريق واحد واتاحة كل المعلومات أمام كل الافراد مما يجعلهم قادرين على التعاون وتبادل الخبرات.
- **الولاء :** هو شعور الفرد بالارتباط القوي تجاه المنظمة الذي يعمل بها.
- **الالتزام :** هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر ، و التمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء أليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.
- كما ان ثقافة المنظمة لها تأثير على التزام الافرا حيث انها بمثابة اساس لفهم مواقف الافراد وتحفيزهم وارشادهم لمواجهة الضغوط والمتغيرات البيئية ويرى البعض ان مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل اساسي بالتأثير على سلوك العاملين (**محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية 2003**)
- **الأداء الوظيفي :** يعرف الأداء في مصطلحات العلوم الإدارية بأنه القيام بابعاء الوظيفة من مسؤوليات وفقا للمعدل المفترض ادائه من الموظف الكفاء (**بدوي، 1986، ص31**).
- و يعرف (**اندروي**) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف كدالة للجهد المبذول و مهارات و قدرات هذا الموظف (**باجابر، 1996 ، ص 24**).
- كما يشير الأداء الى الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه باي عمل من الأعمال (**هايتز، 1988، ص271**)

- **الهيكل التنظيمي:** حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية و الأعمال و المهام المرتبة وفقاً للمستويات الادارية. (من اعداد الباحثين بالاعتماد على نظريات المنظمة وعلاقتها بالثقافة المؤسسية ، الجامعات المصرية 2014)

- **العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخطة الاستراتيجية للمنظمة :** من خلال الاطلاع على الدراسات البحثية في هذا الشأن وجدنا ان الثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية وان هناك ارتباط بينهما، حيث انه من الضروري التأكد أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة للمنظمة والا فان نسبة تحقيق تنفيذ ونجاح هذه الاستراتيجية ضعيفة.

- **وظائف الثقافة التنظيمية :** (Daft,2001,p)

تساهم الثقافة التنظيمية في تأسيس نظام العمل الجماعي و طرق الاتصال والتواصل الفعال.

- **التكيف الخارجي مع البيئة :** تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة الى تحقيق اهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعلاء والمنظمات المنافسة الاخرى وكيفية التعامل مع المتغيرات والتطورات.

إن ثقافته التنظيمية دوراً كبيراً في صياغة استراتيجية المنظمات، حيث أن وجود ثقافته تنظيمية مناسبة يعطي للمنظمات قدره كبيره على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب، يمكنها من صياغة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الغايات والأهداف. (من اعداد الباحثين ، الجامعات العربية، 2016)

- **رسالة المنظمة :** وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة و طبيعة النشاط الذي تمارسه (حريم، 2003 م، ص. 73) و تمثل الخصائص الفريدة في المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها (السالم، 2000 ، ص. 78).

الثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية الموضوعه ولا بد من التأكد أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعه ، لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات هذه الاستراتيجية .

الإدارة الناجحة هي التي تهتم و تركز على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية و بين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط.

• الدراسات السابقة :

نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ، وفيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها :-

- دراسة مسقم عبد الجبار، 2017 بعنوان (الثقافة التنظيمية و علاقتها بمستوى الأداء الوظيفي)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، رسالة لنيل شهادة ماجستير.

مشكلة الدراسة :

إن التطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أحدثت مشكلات عديدة للمنظمات منها ما هو تكنولوجي ومنها ما هو اقتصادي ولذا فإن من المحتم على المنظمات التي ترغب الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري بواسطة الثقافة التنظيمية المكونة لها أن تبذل جهدا ملحوظا لتوفير الثقافة التنظيمية المناسبة والراشدة للإبداع الإداري وتكون هذه الثقافة تستجيب دائما للتطورات و التعديلات التي تواكب هذه التطورات وذلك من خلال الأفكار والأساليب الجديدة التي تمكن المنظمة من مواجهة المشكلات و التحديات ، إذ تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

هدف الدراسة:

التعرف على واقع الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي .

تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في تنمية قدرات الموظفين و تطوير مستوى أدائهم الوظيفي.

معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين .

أهمية الدراسة :

تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات و القدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء الوظيفي و تحقيق الانتاجية نتيجة لاختيار الوسائل الفعالة و اساليب التحرك الفعال .

العمل على تطوير مستوى الثقافة التنظيمية بهدف تجسيد و تطوير الأداء الوظيفي لينسجم مع اتجاهات الإدارة الحديثة بما يحقق أهداف المؤسسات.

النتائج المتوصل إليه :

أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، و ذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية ، و دورها الفعّال في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث الذي ساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

توجد علاقة بين ثقافة الانضباط و مستوى الأداء الوظيفي و هذا من خلال الالتزام في الحضور و الانصراف من العمل لدى الموظفين بالوقت المحدد في المؤسسات ، و كذا تشجيعهم في القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسات ا و يقضون معظم وقتهم اثناء العمل في إنجاز الأعمال المكلفين بها في المؤسسة. توجد علاقة بين ثقافة العلاقة الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية و هذا من خلال توطيد العلاقات الطيبة السائدة بين العاملين ،

توجد علاقة بين ثقافة الدافعية نحو العمل و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين و هذا من خلال تفعيل الحوافز للموظفين المتميزين لتعزيز هذا المبدأ و تشجيع الآخرين على السعي نحو التميز و زيادة دافعيتهم نحو العمل.

- دراسة منى حيدر عبد الجبار، 2015 تحت عنوان (دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة) ، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة بغداد.

مشكلة الدراسة:

محدودية فهم وإدراك إدارات المنظمات العامة لدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تعزيز وتحسين أداء المنظمة وبناء منظمة عامة فاعلة.

النتائج المتوصل إليه :

تؤكد العديد من الدراسات في ميدان حقل الإدارة على أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب القيام بعملية تحسين الجوانب الإدارية والقانونية والسعي إلى تطوير الأنشطة والبرامج التشغيلية، بالإضافة إلى تعزيز مقدرات مواردها البشرية وهذا يتطلب تبني قيم ثقافية جديدة في محيط منظمات الخدمة العامة.

- دراسة (بوديب دنيا، 2015) بعنوان الثقافة التنظيمية كمدخل للإحداث التغيير التنظيمي، دراسة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية.

مشكلة الدراسة :

إن نجاح بعض المنظمات في إدخال التغيير التنظيمي وفشل أخرى يرجع إلى عدة عوامل ومسببات.

كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قاعدة تعتمد عليها أي منظمة لإنجاح التغيير التنظيمي؟

هدف الدراسة:

تعزيز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات السافرة والمنافسة القوية التي تعيشها، والكشف عن أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق.

أبراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير التنظيمي، ولما كان الفرد هو المحور والعنصر الفعال في عملية التغيير.

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية موضوع هذا البحث في كونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر أين تواجه المنظمات صعوبات وتعقيدات وتغيرات سريعة. لقد أصبح إدخال التغيير في ظل كل هذه الظروف أمر مفروض ومحتم على كل منظمة إن هي أرادت البقاء والاستمرار، مع ضرورة التنبيه لزيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية والتي تعبر عن مجموع الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة.

النتائج المتوصل إليه :

يتأثر موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة.

لقد أثبتت النتائج المحصل عليها صحة هذه الفرضية حيث وجدنا بأن موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي كان متأثراً بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة. إن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ليست العامل الوحيد المحدد لموقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي، فتردد الفرد في تقبل عملية التغيير التنظيمي مرتبط أيضاً بمدى خوفه من الإنعكاسات السلبية لهذه العملية على وضعيته الاجتماعية والمهنية لضمان ولاء الفرد وتقبله لبرنامج التغيير التنظيمي يرتبط إلى حد كبير بمدى مشاركته في طرح الأفكار ومناقشتها واتخاذ القرار بشأن هذه العملية، فالمشاركة في اتخاذ القرار تنمي لدى الفرد روح الالتزام وتحمل مسؤولية القرار الذي تم اتخاذه.

لا يمكننا تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة دون اللجوء إلى الفرد لأن الفرد هو الذي يعيشها، إذن الفرد هو جزء من ثقافة المنظمة.

- دراسة إبراهيم عبدالقادر محمد، تحت عنوان (قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية) جامعة الشرق الأوسط ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، 2015/2014
- مشكلة الدراسة :

هل يوجد ارتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات – الهيكل التنظيمي – أنظمة الحوافز – العمليات) .

- دراسة ياسر عادل محمود الخفاجي، 2014 ، بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.

النتائج المتوصل إليه :

على الرغم من عدم فهم وإدراك مفهوم الثقافة التنظيمية بالشكل الصحيح وجد ان واقع ثقافة المنظمة جيد جدا واجمع افراد العينة على تمتع المنظمة بهياكل مادية ورموز وقيم تنظيمية مما يؤكد على حرص المنظمة على توفير جو عمل مادي ومعنوي ملائم.

واقع الاداء الوظيفي هو جيد جدا بعد التعرف على مستواه من خلال مؤشرات وهي الرضا الوظيفي وغياب العاملين والانتاجية والجودة والابداع والوقت، مما اكد ان المنظمة تتمتع بمستوى اداء وظيفي. ان للثقافة التنظيمية دور ايجابي كبير ومهم في رفع مستوى الاداء الوظيفي، حيث انه هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي ، فكلما زادت ثقافة المنظمة نحو الافضل زاد مستوى الاداء الوظيفي والعكس صحيح.

- دراسة (عاشوري ابتسام، 2015) بعنوان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر.
مشكلة الدراسة :

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي مست المنظمات ، كالعولمة، ثورة المعلومات، التطور التكنولوجي ،...، الخ. وجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار والبقاء .

وفي ظل هذه التحديات لابد من الاهتمام والتركيز على المورد البشري بما يملك من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية ،لذلك أصبح من الضروري للمنظمات وتطوير مواردها البشرية لتتلائم مع التطورات المتسارعة، ومن أجل تطوير العمل والتميز من المنظمات الأخرى.

- دراسة "شافية بن حفيظ" بعنوان: " علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية " رسالة ماجستير تخصص علم النفس التنظيمي والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012
هدفت الدراسة الى الكشف على الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظريتي "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ومعرفة الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الاقدمية في التدريس.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الفهم الجيد للمشكلة و كيفية تكوين الخلفية النظرية.
- الاستفادة كمراجع و المساهمة في إعداد المحتوى التطبيقي للبحث.
- توضيح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة البحث و أهدافه .
- الثقافة تقوم بدور توجيه وتحديد الإستراتيجية التنظيمية والاستراتيجيات التحتية وكذا الاستراتيجيات الفردية الخاصة، فعندما يشكل نسق معايير الإطار المرجعي لكل اختيار استراتيجي كما أن الاستراتيجيات المتبناة

من طرف الفاعلين ليست وليدة فقط لأهدافهم الخاصة وإنما وليدة كذلك لثقافتهم وقدراتهم على تنظيم أنفسهم من أجل انجاز العمل المشترك.

- المنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالعنصر البشري أهم مفتاح لنجاحها، حيث أن المنظمات الناجحة تعتمد على الجانب الثقافي والاجتماعي الذي يسمح بدمج أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، والتي تعطي أهمية قصوى للقيم التنظيمية لتساعد على النجاح ، كقيم الانضباط، الجدية، روح المنافسة، التقدير للكفاءات والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع طرح الاقتراحات، والعمل كفريق، حيث كل هذا يوجد لدى العاملين ثقافة موحدة تسهم بشكل أو بآخر في زيادة فاعلية المنظمة.

• المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها : العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات.

• متغير العمر وعلاقته بالالتزام:

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي ، أي انه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.

• علاقة الالتزام بمدة الخدمة:

أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة ، أي وجود علاقة طردية ايجابية ، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد الى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.

• علاقة الالتزام بمستوى التعليم :

أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي. أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام والمستوى التعليمي للموظف و درجة ثقافته.

• طبيعة العلاقة بين الالتزام وجنس الموظف :

أكدت بعض الدراسات بان الرجل أكثر استقرارا والتماراً من المرأة، أما البعض الآخر أكد على إن المرأة أكثر التزاماً من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطاً بوظيفتها .

• علاقة الالتزام بالطموح :

أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الايجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الانجاز.

• العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام :

أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي ، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام.

• تأثير الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام لدى العاملين:

فالعاملين مستعدين لبذل مزيد من المجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها ، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

الثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة ، من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة ومن يكون لديهم حافزاً قوياً لتبني ثقافة . ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية، في تعزيز الالتزام لدى العاملين تجاه مؤسساتهم من خلال إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة.

• اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة ، والهدف من عملية الاختيار هو تجديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح ، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها .

• الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تبين من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق لها أنها جميعها تبحث في موضوع الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة والفاعلية التنظيمية بالإضافة إلى دورها في تحقيق الأداء .

مما لا شك فيه ومن خلال النتائج للدراسات السابقة التي تم التطرق اليها بأهمية دور الثقافة التنظيمية الا انه هناك عدم وضوح لكيفية الاستفادة من الثقافة التنظيمية وتعزيز دورها لنجاح عمليات التحول والتطوير حيث انها تساهم بشكل كبير في مواجهة تحديات المتغيرات والتطورات المتسارعة وكيفية الاستفادة من الفرص المتاحة بشكل افضل .

- هناك قصور في تحدي ورسم المنظمات لثقافتهم التنظيمية القائمة كأساس لتطبيق خطط وبرامج من اجل مواكبة التحولات المتطورة.
- قصور في كيفية معالجة المنظمات لضعف وعيهم بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي فربما يكون ذلك لقصور الموارد المتاحة لبعض المنظمات ، وبالتالي يمكننا ان نتصور ظهور مشاكل اما التخطيط الاستراتيجي ووجود عقبات امام تطبيق مفهوم الثقافة التنظيمية.
- عدم ابراز اهمية الثقافة التنظيمية في وضع الاستراتيجيات التنموية واهمية دورها في نجاح تحقيق الاهداف الاستراتيجية موضع التنفيذ، فمن خلال الثقافة التنظيمية نستطيع ان نوفر الاطار الذي يبين منهجية العمل في المنظمات كما انها تهيب للمنظمات قاعدة تجعلها قادرة على وضع بصمتها وتميزها بالخصائص والسمات عن باقي المنظمات المنافسة الاخرى.
- ابراز دور المنظمة في التأثير على سلوك العاملين بها من خلال دعم وتطبيق ثقافة تنظيمية فعالة تتماشى مع رؤية وقيم المنظمة.
- أن الاستراتيجية تمثل التصور العام الذي تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها، و تحديد رسالتها، و بنائها لغاياتها و أهدافها بوعي و إدراك.
- قصور في التركيز على تبني مقومات مبدأ الاستراتيجية ومدى ارتباط الاستراتيجية الإدارية بثقافة المنظمة التنظيمية.
- قصور في التطرق الى المعوقات والتحديات التي يمكن ان تواجه المنظمة في حالة ضعف فهم وتنفيذ الثقافة التنظيمية .

7. اختيار ما ورد من فروض البحث حسب تسلسلها مدعماً بالجدول والنتائج التحليلية :

في ضوء استعراض أهداف وفروض الدراسة ، قسمت الباحثة هذا القسم كما يلي:-

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الميدانية للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على جودة بيئة العمل بالتطبيق على احد البنوك المصرية. وانسجاماً مع ما ورد في الجانب النظري جاءت هذه الدراسة ضمن عدة محاور لعرض وتحليل البيانات.

اولاً : منهجية واسلوب الدراسة.

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة .

ثالثاً : التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات.

رابعاً : اختبارات الفروض البحثية

اولاً : منهجية واسلوب الدراسة

حيث يتضمن منهج واسلوب الدراسة كل من :-

1 - منهج الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل الى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى الى تحقيقها.

حيث تتناول منهجية الدراسة وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك إدارة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما تتضمن الادوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وتنتهي بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الاجراءات.

2 - أسلوب الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكامياً، كما لا يكتفى هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من اجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها

المختلفة، بل يتعداه الى التحليل والربط والتفسير للوصول الى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1 - المصادر الثانوية : حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2 - المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلي جمع البيانات الأولية من خلال استمارة الاستقصاء كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصا لهذا الغرض.

ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة

ويشتمل على عنصرين:

• العنصر الاول : مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبذلك فان مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد التي تقع ضمن موضوع مشكلة الدراسة . بناءاً على أهداف الدراسة تم تحديد المجتمع المستهدف من العاملين " اثر الثقافة التنظيمية علي جودة بيئة العمل – بالتطبيق علي احد البنوك المصرية " وتم استخدام اسلوب العينات العشوائية بسيطة حكمية من مجتمع الدراسة.

• العنصر الثاني : عينة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع 42 إستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 40 استمارة الاستقصاء بنسبة 95% وبعد فحص استمارات الاستقصاء لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة كما يلي:

النسبة	العدد	البيان
100	42	الاستمارات الموزعة
95	40	المستردة
5	2	غير مستردة

المصدر من اعداد الباحثة.

3 - أداة الدراسة

تم إعداد استمارة استقصاء حول " اثر الثقافة التنظيمية علي جودة بيئة العمل - بالتطبيق علي احد البنوك المصرية" وتتكون استمارة استقصاء الدراسة من خمسة محاور:

المحور العام : وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب (النوع - العمر - المستوى الوظيفي - المؤهل - الخبرة العملية)

- المحور الاول : دور الثقافة التنظيمية في تعزيز وبناء منظمة فاعلة ويتضمن اثني عشر عبارة.
 - المحور الثاني : مدى علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ويتضمن ثمانية عبارة.
 - المحور الثالث : مدى شعور العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة ويتضمن ستة عبارات.
 - المحور الرابع : مدى الرغبة بالاستمرار في المؤسسة ويتضمن خمسة عبارات.
 - المحور الخامس : اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي ويتضمن سبع عبارات.
- ولقد قامت الباحثة من التأكد من صدق وثبات استمارة الاستقصاء كما يلي:-

1 - صدق استمارة الاستقصاء:

يعتبر الصدق أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكمية لفقرات استمارة الاستقصاء.

يبين جدول (1) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات استمارة الاستقصاء دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

حيث يوضح الجدول التالي معامل الارتباط الخاص المجالات ككل والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (1) معامل الارتباط بين كل محور من المحاور والدرجة الكلية لاستمارة الاستقصاء

المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
أداء واجبات العمل ومستواه	0.536	0.000
مدى علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة	0.664	0.003
مدى شعور العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة	0.696	0.011
مدى الرغبة بالاستمرار في المؤسسة	0.745	0.004
اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي	0.634	0.005

2 - ثبات استمارة الاستقصاء :

يقصد بالثبات أن تعطي هذه الاستمارة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع لاستمارة الاستقصاء أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات لاستمارة الاستقصاء يعني الاستقرار في نتائج لاستمارة الاستقصاء وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات استمارة الاستقصاء الدراسة من خلال: معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ، والذي تم استخدامه لقياس ثبات لاستمارة الاستقصاء ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول الجدول التالي:-

جدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
أداء واجبات العمل ومستواه	12	0.720	0.848
مدى علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة	8	0.505	0.710
مدى شعور العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة	6	0.590	0.768
مدى الرغبة بالاستمرار في المؤسسة	5	0.578	0.760
اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي	7	0.769	0.877
الاستبانة ككل	38	0.674	0.821

* الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج بالجدول السابق (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور استمارة الاستقصاء حيث تتراوح بين (0.505 – 0.769) بينما بلغت لجميع محاور استمارة الاستقصاء (0.674) وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.710 – 0.877) بينما بلغت لجميع فقرات الاستمارة 0.821 وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون استمارة الاستقصاء في صورتها النهائية كما هي، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استمارة استقصاء الدراسة مما يجعله على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3 - اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف – سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:-

جدول رقم (3) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية sig.	المحاور
0.377	أداء واجبات العمل ومستواه
0.317	مدى علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة
0.352	مدى شعور العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة
0.424	مدى الرغبة بالاستمرار في المؤسسة
0.340	اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي

من النتائج الموضحة في جدول السابق أن القيمة الاحتمالية sig. لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

ثالثاً : التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات

يتضمن التحليل الإحصاء الوصفي للمتغيرات تنظيم ووصف البيانات بطريقة تجعلها مفهومة للمستخدم، ولقد قامت الباحثة بوضع إجابات استمارة الاستقصاء في جداول تكرارية لكل سؤال وذلك لمعرفة حالات تكرار كل قيمة من قيم المتغير ونسبته، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي لكل متغير إلى باقي متغيرات المجموعة داخل كل محور.

- الجداول التكرارية لخصائص عينة الدراسة

استخدام أسلوب التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) للبيانات التي تم تجميعها؛ للتعرف على الخصائص الأساسية لعينة ومتغيرات الدراسة، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، فكانت الجداول التكرارية كما يلي:-

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

1 - دور الثقافة التنظيمية في تعزيز وبناء منظمة فاعلة

يوضح الجدول التالي التكرارات لكل سؤال ونسبته، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي الخاص " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز وبناء منظمة فاعلة " .

جدول رقم (4) محور دور الثقافة التنظيمية في تعزيز وبناء منظمة فاعلة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	المحور الاول	
11	0.96	2.05	40	19	4	17	عدد	1 - يتم التأكيد على خبرة الموظف في عمله.
			100.0	47.5	10.0	42.5	%	
10	0.82	2.28	40	20	11	9	عدد	2 - القيم السائدة تعمل على تنظيم العلاقة بين الادارة والعاملين.
			100.0	50.0	27.5	22.5	%	
12	0.81	1.83	40	10	13	17	عدد	3 - تعطي المؤسسة اهتماما لاراء العاملين ومقترحاتهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات.
			100.0	25.0	32.5	42.5	%	
6	0.84	2.40	40	25	6	9	عدد	4 - يمنح للعاملين فرصة لسماع شكاوهم عندما يكون لديهم مشكلات.
			100.0	62.5	15.0	22.5	%	
4	0.75	2.48	40	25	9	6	عدد	5 - تواصل العمل والمهام المطلوبة حتى وان وجدت صعوبات.
			100.0	62.5	22.5	15.0	%	
5	0.71	2.43	40	22	13	5	عدد	6 - تقدم المؤسسة نظم معلومات تفصيلية واضحة تساعد على نشر ثقافة التعلم.
			100.0	55.0	32.5	12.5	%	
8	0.80	2.33	40	21	11	8	عدد	7 - تساهم المؤسسة في عمليات الابداع والابتكار.
			100.0	52.5	27.5	20.0	%	
7	0.81	2.38	40	23	9	8	عدد	8 - تعزز المؤسسة المعتقدات لدى العاملين ومشاركتها في تحقيق اهدافها.
			100.0	57.5	22.5	20.0	%	
3	0.68	2.58	40	27	9	4	عدد	9 - اتقبل العمل تحت ضغط من اجل مصلحة المؤسسة وتطورها.
			100.0	67.5	22.5	10.0	%	
9	0.76	2.30	40	19	14	7	عدد	10 - يتوفر بالمؤسسة حرية تبادل الافكار والمقترحات بين المستويات الادارية المختلفة.
			100.0	47.5	35.0	17.5	%	
1	0.61	2.70	40	31	6	3	عدد	11 - يسعى العاملون الى التكيف والتأقلم مع المتغيرات المتطورة بالمؤسسة.
			100.0	77.5	15.0	7.5	%	
2	0.54	2.63	40	26	13	1	عدد	12 - يلتزم العاملين بالمعايير التي تساعد على تشجيع روح التعاون وخلق العمل الجماعي.
			100.0	65.0	32.5	2.5	%	
	2.43	13.00	40	17	23	0	عدد	محور أداء واجبات العمل ومستواه.
			100.0	42.5	57.5	0.0	%	

ويتبين من خلال الجدول السابق يتضح ان اعلي ترتيب جاءت السؤال رقم " 11 - يسعى العاملون الى التكيف والتأقلم مع المتغيرات المتطورة بالمؤسسة." فى المرتبة الاولى يليه في الترتيب السؤال رقم " 12 - يلتزم العاملين بالمعايير التي تساعد على تشجيع روح التعاون وخلق العمل الجماعي."

2 - مدى علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

يوضح الجدول التالي التكرارات لكل سؤال ونسبته، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي الخاص " مدى علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة " .

جدول رقم (5) محور مدى علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	المحور الثاني	
4	0.78	2.43	40	24	9	7	عدد	1 - اعتقد ان هذه المؤسسة واحدة من افضل المؤسسات المصرفية .
			100.0	60.0	22.5	17.5	%	
7	0.88	2.13	40	18	9	13	عدد	2 - اشعر بارهاق مع نهاية يوم العمل.
			100.0	45.0	22.5	32.5	%	
1	0.54	2.75	40	32	6	2	عدد	3 - اشعر بالانتماء الى المؤسسة التي اعمل بها.
			100.0	80.0	15.0	5.0	%	
2	0.66	2.65	40	30	6	4	عدد	4 - تهمني سمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها.
			100.0	75.0	15.0	10.0	%	
5	0.74	2.38	40	21	13	6	عدد	5 - اشعر بان مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكل خاصة.
			100.0	52.5	32.5	15.0	%	
3	0.59	2.60	40	26	12	2	عدد	6 - اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بانني اعمل في هذه المؤسسة.
			100.0	65.0	30.0	5.0	%	
6	0.79	2.20	40	17	14	9	عدد	7 - اشعر بالحماس نحو اداء عملي ومهام إضافية .
			100.0	42.5	35.0	22.5	%	
8	0.83	1.85	40	11	12	17	عدد	8 - لدي استعداد للعمل في مؤسسة أخرى.
			100.0	27.5	30.0	42.5	%	
	0.55	2.45	40	26	12	0	عدد	مدى علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة
			100.0	65.0	30.0	0.0	%	

ويتبين من خلال الجدول السابق يتضح ان اعلي ترتيب جاءت السؤال رقم " 3 - اشعر بالانتماء الى المؤسسة التي اعمل بها." فى المرتبة الاولى يليها في الترتيب السؤال رقم " 4 - تهمني سمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها."

3 - مدى شعور العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة

يوضح الجدول التالي التكرارات لكل سؤال ونسبته، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي الخاص " شعور العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة " .

جدول رقم (6) محور شعور العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	المحور الثالث	
1	0.59	2.75	40	33	4	3	عدد	1 - اقوم بتأدية عملي بكل جدية ومسؤولية .
			100.0	82.5	10.0	7.5	%	
6	0.82	1.70	40	9	10	21	عدد	2 - اقوم بتأجيل بعض المهام لوقت اخر.
			100.0	22.5	25.0	52.5	%	
5	0.83	1.78	40	10	11	19	عدد	3 - اعتمد على الغير في بعض الاحيان على انجاز الاعمال.
			100.0	25.0	27.5	47.5	%	
3	0.75	2.53	40	27	7	6	عدد	4 - مستعد لتحمل الجزاء على مخالفة لوائح وتعليمات المؤسسة.
			100.0	67.5	17.5	15.0	%	
4	0.81	2.40	40	24	8	8	عدد	5 - اقوم بتذليل الصعوبات التى تواجهني بالعمل بقدر المستطاع.
			100.0	60.0	20.0	20.0	%	
2	0.71	2.55	40	27	8	5	عدد	6 - اشعر بالمسؤولية لاداء واجباتي المهنية دون اشراف مستمر.
			100.0	67.5	20.0	12.5	%	
	0.58	2.23	40	12	25	3	عدد	مدى شعور العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة
			100.0	30.0	62.5	7.5	%	

ويتبين من خلال الجدول السابق يتضح ان اعلي ترتيب جاءت السؤال رقم (1) اقوم بتأدية عملي بكل جدية ومسؤولية . " فى المرتبة الاولى يليها في الترتيب السؤال رقم " 6 - اشعر بالمسؤولية لاداء واجباتي المهنية دون اشراف مستمر."

4 - مدى الرغبة بالاستمرار في المؤسسة

يوضح الجدول التالي التكرارات لكل سؤال ونسبته، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي الخاص " مدى الرغبة بالاستمرار في المؤسسة " .

جدول رقم (7) محور مدى الرغبة بالاستمرار في المؤسسة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	المحور الرابع	
5	0.86	1.68	40	10	7	23	عدد	1 - سأقبل بآية وظيفة اكلف بها مقابل الاستمرار بالعمل في المؤسسة.
			100.0	25.0	17.5	57.5	%	
1	0.71	2.40	40	21	14	5	عدد	2 - اشعر بالسعادة في البقاء بالمؤسسة.
			100.0	52.5	35.0	12.5	%	
2	0.80	2.23	40	18	13	9	عدد	3 - يساعدني العمل على ابراز مآلدي من مهارات وقدرات.
			100.0	45.0	32.5	22.5	%	
3	0.80	1.85	40	10	14	16	عدد	4 - اذا عرض على العمل في مكان آخر سأقرر ترك العمل بهذه المؤسسة.
			100.0	25.0	35.0	40.0	%	
4	0.82	1.70	40	9	10	21	عدد	5 - افكر بالاستقالة من هذه المؤسسة.
			100.0	22.5	25.0	52.5	%	
	0.42	2.03	40	4	33	3	عدد	مدى الرغبة بالاستمرار في المؤسسة
			100.0	10.0	82.5	7.5	%	

من خلال الجدول السابق يتضح ان اعلي ترتيب جاءت السؤال رقم " 2 - اشعر بالسعادة في البقاء بالمؤسسة." في المرتبة الاولى يليها في الترتيب السؤال رقم " 3 - يساعدني العمل على ابراز مآلدي من مهارات وقدرات."

5 - اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي

يوضح الجدول التالي التكرارات لكل سؤال ونسبته، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي الخاص " اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي " .

جدول رقم (8) محور اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	المحور الخامس	
4	0.72	2.50	40	25	10	5	عدد	1 - تقوم المؤسسة باستخدام 1-1-

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	المحور الخامس	
			100.0	62.5	25.0	12.5	%	التكنولوجيا والتقنيات الحديثة حال ظهورها.
1	0.68	2.58	40	27	9	4	عدد	2 - تقوم المؤسسة بتطوير مستمر لاجراءات العمل.
			100.0	67.5	22.5	10.0	%	
3	0.71	2.55	40	27	8	5	عدد	3 - تعمل المؤسسة على القيام بالدورات التدريبية استعدادا للتطورات التكنولوجية.
			100.0	67.5	20.0	12.5	%	
2	0.68	2.58	40	27	9	4	عدد	4 - تقوم المؤسسة بتطوير سياساتها لتواكب المتغيرات التي يمكن ان تواجهها.
			100.0	67.5	22.5	10.0	%	
5	0.77	2.38	40	22	11	7	عدد	5 - تعمل المؤسسة على تحسين مستوى مخرجاتها ليتلائم مع سوق العمل واحتياجاته.
			100.0	55.0	27.5	17.5	%	
6	0.84	2.38	40	24	7	9	عدد	6 - تستجيب المؤسسة للمتغيرات المحيطة بسرعة كبيرة.
			100.0	60.0	17.5	22.5	%	
7	0.80	2.23	40	18	13	9	عدد	7 - تعمل المؤسسة على الحفاظ على درجة من المرونة في اعمالها.
			100.0	45.0	32.5	22.5	%	
	0.57	2.33	40	15	23	2	عدد	اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي.
			100.0	37.5	57.5	5.0	%	

تبين من خلال الجدول السابق يتضح ان اعلي ترتيب جاءت السؤال رقم " 2 - تقوم المؤسسة بتطوير مستمر لاجراءات العمل." في المرتبة الاولى يليها في الترتيب السؤال رقم " 4 - تقوم المؤسسة بتطوير سياساتها لتواكب المتغيرات التي يمكن ان تواجهها."

• رابعا : اختبارات الفروض

استخدمت الباحثة اختبار T-Test في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 2 أم زادت أو قلت عن ذلك . ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات استمارة الاستقصاء.

ولاختبار محاور الدراسة تم استخدام اختبار T-Test لعينة واحدة، وذلك حيث ان العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة مستوى المعنوية $Sig < 0.05$ (المعنوية اكبر من 0.05) فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء العينة حول ظاهرة موضوع الدراسة لا يختلف جوهرياً ، أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية $Sig > 0.05$ (المعنوية اقل من 0.05) فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه يوجد علاقة.

- **اختبار الفرضية الاولى :** توجد علاقة ذات دلالة احصائية لدور الثقافة التنظيمية في تعزيز وبناء منظمة فاعلة على جودة بيئة العمل محل الدراسة، تم استخدام اختبارات للتعرف علي وجود علاقة في آراء عينة الدراسة لدور الثقافة التنظيمية في تعزيز وبناء منظمة فاعلة على جودة بيئة العمل محل الدراسة. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (9) اختبار الفرضية الاولى

البيان	قيمة اختبارات	مستوي المعنوية	الاستنتاج
دور الثقافة التنظيمية في تعزيز وبناء منظمة فاعلة	5.369	0.000	معنوي

من نتائج الجدول السابق يتبين ان جميع العبارات كانت معنوية سواء على مستوى الكلي أو على مستوى الفقرات، حيث ان مستوى المعنوية 0.000 وهى اقل من 0.05، وعلى ذلك فإنه يتم قبول صحة الفرض اي انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور الثقافة التنظيمية في تعزيز وبناء منظمة فاعلة على جودة بيئة العمل محل الدراسة.

- **اختبار الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة على جودة بيئة العمل محل الدراسة، تم استخدام اختبارات للتعرف علي وجود علاقة في آراء عينة الدراسة مدي العلاقة بين الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة على جودة بيئة العمل محل الدراسة. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (10) اختبار الفرضية الثانية

البيان	قيمة اختبارات	مستوي المعنوية	الاستنتاج
مدى علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة	5.152	0.000	معنوي

من خلال عرض نتائج الجدول السابق يتبين ان جميع العبارات كانت معنوية سواء على مستوى الكلي أو على مستوى الفقرات، حيث ان مستوى المعنوية 0.000 وهى اقل من 0.05 وعلى ذلك فإنه يتم قبول صحة الفرض

اي انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة على جودة بيئة العمل محل الدراسة.

- **اختبار الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى شعور العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة وجودة بيئة العمل محل الدراسة تم استخدام اختبارات للتعرف علي وجود علاقة في آراء عينة الدراسة مدى شعور العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة وجودة بيئة العمل محل الدراسة وجودة بيئة العمل محل الدراسة. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (11) اختبار الفرضية الثالثة

البيان	قيمة اختبارات	مستوي المعنوية	الاستنتاج
مدى شعور العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة	2.467	0.018	معنوي

من خلال عرض نتائج الجدول السابق يتبين ان جميع العبارات كانت معنوية سواء على مستوى الكلي أو على مستوى الفقرات، حيث ان مستوي المعنوية 0.018 وهى اقل من 0.05، وعلى ذلك فإنه يتم قبول صحة الفرض اي انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى شعور العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة وجودة بيئة العمل محل الدراسة.

- **اختبار الفرضية الرابعة :** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى الرغبة بالاستمرار في المؤسسة وجودة بيئة العمل محل الدراسة، تم استخدام اختبارات للتعرف علي وجود علاقة في آراء عينة الدراسة مدى الرغبة بالاستمرار في المؤسسة وجودة بيئة العمل محل الدراسة. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبارات.

جدول رقم (12) اختبار الفرضية الرابعة

البيان	قيمة اختبارات	مستوي المعنوية	الاستنتاج
مدى الرغبة بالاستمرار في المؤسسة	0.374	0.711	معنوي

من نتائج الجدول السابق يتبين ان جميع العبارات كانت غير معنوية سواء على مستوى الكلي أو على مستوى الفقرات، حيث ان مستوي المعنوية 0.711 وهى اكبر من 0.05 وعلى ذلك فإنه يتم رفض صحة الفرض اي انه لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى الرغبة بالاستمرار في المؤسسة وجودة بيئة العمل محل الدراسة

- اختبار الفرضية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي وجودة بيئة العمل محل الدراسة.

تم استخدام اختبارات للتعرف علي وجود علاقة في آراء عينة الدراسة بين اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي وجودة بيئة العمل محل الدراسة. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (13) اختبار الفرضية الخامسة

البيان	قيمة اختبارات	مستوي المعنوية	الاستنتاج
اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي	3.591	0.001	معنوي

من خلال عرض نتائج الجدول السابق يتبين ان جميع العبارات كانت معنوية سواء على مستوى الكلي أو على مستوى الفقرات، حيث ان مستوي المعنوية (0.001) وهى اقل من (0.05) وعلى ذلك فإنه يتم قبول صحة الفرض اي انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي وجودة بيئة العمل محل الدراسة.

8. نتائج البحث (المستخلصة من الدراسة النظرية والميدانية)

- أظهرت نتائج البحث وجود قيم الثقافة التنظيمية المتمثلة في إتقان العمل، خدمة العميل، العمل الجماعي، الشعور بالانتماء وتطوير وتنمية الذات مع وجود تباين في تبني هذه القيم في المؤسسة محل الدراسة.
- أشارت نتائج البحث إلى وجود قيمة إتقان العمل، فالموظفين يؤمنون بأداء العمل بالشكل الصحيح ، ما يؤكد إخلاصهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.
- يسود المؤسسة محل الدراسة روح العمل الجماعي، فهم على وعي بأهميته وضرورته لتحقيق الجودة وتحسين الأداء، كما أدى ذلك إلى تحسين العلاقات بينهم وتقليل الصراعات.
- بشكل عام يشعر العاملون بالانتماء تجاه المؤسسة محل البحث، ما جعلهم يهتمون بمشاكلها ويحاولون دوما تقديم الأفكار التي تحسن ادائهم وتحقق اهداف مؤسستهم.
- اتجاهات عينة الدراسة تشير إلى أن المؤسسة تعمل على تطبيق الثقافة التنظيمية و تطوير مفهومها وفقا والتغيرات وتحسينها والاهتمام من قبل الادارة العليا بها.
- هناك اهتمام بمبدأ المشاركة والتشجيع على تقديم الاقتراحات والافكار الجديدة.
- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج : منها أن الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي، كما أوضحت نتائج الدراسة أن عدالة الإجراءات هي أكثر أنواع العدالة التنظيمية تأثيرا على الالتزام التنظيمي المستمر، حيث أن إدراك الفرد لمدى عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله الوظيفي يؤثر بشكل معنوي على بقاء الموظف واستمراره في العمل بالمنظمة حفاظا على المكانة المادية والمعنوية التي يحصل عليها من العمل.
- لا تكتمل عملية التغيير في المؤسسة و لا تؤدي ثمارها إلا بإدخال التغيير الثقافي للموارد البشرية باعتبارهم من يحدث عليهم التغيير و هم من يحدثون التغيير.
- وجود القيم إنسانية لها دور مهم في كفاءة السلوك الوظيفي و هي قيم عامة تشترك فيها كل الثقافات في العالم منها التقدير، الاحترام، التواصل، الصدق، روح المبادرة، الاعتراف بالجهود، العدل في المعاملة، التشجيع و تقييم الكفاءات.
- الثقافة التنظيمية لها دور فعال في نجاح أو فشل المنظمة ودورها يستمد من الوظائف التي تؤديها، ويعتبر ارتفاع الأداء والولاء الوظيفي نتائج ايجابية تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية.

- لقد تبين من خلال الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة قوية بالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.
- إن تحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها، لما له الأثر الإيجابي على نجاحها وذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة وترسخها لدى الأفراد العاملين بها، فالتقدير والاحترام بين زملاء العمل والإدارة، ومنح العاملين فرص لسماع شكواهم واقتراحاتهم وآرائهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تركيز المؤسسة على القيم الإيجابية كالتركيز على العمل والانجاز، فيظهر ذلك في ولائهم لمؤسستهم ، ومدى شعورهم بالانتماء لها بالإضافة إلى الشعور بالفخر والاعتزاز لها، ويظهر أيضا في تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة، وذلك بانجاز جميع مهام العمل وعدم تأجيلها وعدم التهاون فيها،
- بالإضافة إلى تحمل العقوبات لجميع المخالفات لأوامر وتعليمات العمل، كذلك يظهر في تحقيق الرغبة بالعمل والاستمرار في المؤسسة من خلال الشعور بالسعادة والرضا في البقاء بالعمل فيها.
- فتعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات، فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

9. توصيات البحث:

- اعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتفعيل عملية الدوران الوظيفي للعاملين من وقت لآخر بشكل يصبح الهيكل التنظيمي اكثر مرونة للمساهمة في نقل المعرفة والتشارك بها وتطبيقها بين الوحدات المختلفة من خلال تحسين الاتصالات بين المستويات الادارية .
- ضرورة العمل على زيادة الوعي والادراك لمفهوم الثقافة التنظيمية واهميتها والعمل على إعداد برنامج يمنح مدراء المنظمات، يتلقون من خلاله مهارات ومعارف تهتم بتوضيح أهم الأنماط والقيم الثقافية الخاصة ببيئة العمل.
- العمل على عقد ندوات تثقيفية مع العاملين وفتح مجالات الابداع والابتكار بشكل افضل.
- من الضروري التعرف على ميول الموظفين واتجاهاتهم ورغباتهم بشكل افضل لتحسين مستوى الاداء الوظيفي.
- العمل على تطوير قدرات الموظفين لزيادة الكفاءة في العمل.
- زيادة درجة الإهتمام بمجال الإيجابية ، و هذا يتم من خلال تحديد نقاط القوة لعناصر الثقافة التنظيمية و العمل على تعزيزها ، و تحديد نقاط الضعف و العمل على تطويرها .
- ضرورة السعي الى تعزيز توقعات الموظفين المبدعين والمتميزين عن طريق الاهتمام بشكل افضل بتحفيزهم وتشجيعهم لتطوير ادائهم الوظيفي.
- تعميق الوعي بضرورة تفعيل الاستراتيجية الاستباقية في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال البحث عن اساليب وخطط عمل جديدة تساهم في تحسين جودة وسرعة الاداء .

- إرساء الفكر الاستراتيجي لبعث الثقافة التنظيمية الذي يؤكد أن إدارة وضبط أنشطة وعمليات المنظمة العامة وقراراتها، جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية الشاملة الموجهة لتحقيق وبناء منظمة عامة فاعلة، في إطار السعي إلى توظيف القيم الثقافية الجديدة لإدارة العامة في إدارة وضبط الأبعاد التنظيمية الأخرى للمنظمة في مجالاتها كافة وعلى النحو الأفضل.

10- المراجع

- الزبيدي، غني دحام تناي. وحافظ، عبد الناصر علك. وعباس، حسين وليد حسين. (2015)، إدارة السلوك التنظيمي، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- حمزة، تهاني الرشيد أحمد (2015)، التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات -إدارة المعرفة كمتغير وسيط. دراسة على عينة شركات الاتصالات بولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- الزريقات، خالد خلف سالم (2012)، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية... دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، بغداد.
- شريف، مسعودة. وحاجي، كريمة (2012)، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة... رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية. الذي تنظمه جامعة بشار بالجزائر.

- عبد السلام أبو قحف ، وآخرون: نظم الإدارة الحديثة ، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية ، (2011)، جمهورية مصر العربية .
- مفيدة، يحيوي. وكاميليا، برغش. (2011)، التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيصر بسكو، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أبحاث إدارية واقتصادية .
- العاجز، إيهاب فاروق مصباح (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العجمي، سالم حسين (2011)، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة. دراسة تطبيقية على شركة البترول الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عن (أبو طه، 2012 : 108) .
- مدحت محمود أبو النصر، (2007) . إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- طلعت إبراهيم لطفي، (2007) علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مصطفى محمود ابو بكر، (2006) ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.
- جاد الرب، سيد محمد (2005) ، السلوك التنظيمي : موضوعات وبحوث إدارية ، مطبعة العشري، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- علي، محمد فرج. (2005)، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- العوفي، محمد بن غالب. (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الهواري، سيد (2005)، الادارة الاصول والاسس العلمية، مكتبة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- الغنزي، بسام مناور. (2004)، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود.

- حافظ ، حسن، محمد (2004)، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على إمكان تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة الخرطوم للعلوم والتكنولوجيا.
- المرسى، جمال الدين محمد، وآخرون. (2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مصطفى محمود أبو بكر، (2000) دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- كيث، ديفيز. (1976) السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد، ومحمد إسماعيل يوسف، القاهرة، دار النهضة العربية.

مراجع باللغة الأجنبية

- Amburgey, Dale. An analysis of the relationship between job satisfaction, organization culture, and perceived leadership characteristics. University of central Florida, Orlando, Florida., (2005).
- Cong's, David; Demi bag, Mehmet; Mellahi, kamel & Tatoglu, Ekrem, (2010), strategic Orientation, human resource Management practices and organizational outcomes- evidence from Turkey”, International Journal of Human Resource Management, vol. 21, No. 14- 2589/2613.
- Daya, Nihat & seyrek, Ibrahim H, (2005),” performance Impacts of strategic Orientations- Evidence.
- Francis Roes linger et Dominique Siegel, (2015), management stratégique de la qualité, afnor, p 41.

- **Hearth, H.M.A. & Mahmood, Rosalie, (2013)**, Strategic orientation Based Research Model for SME performance for Developing Countries Review of integrative Business Economic Research, vol. 2 (1), 43 0-44 0.
- **Morgan, Neil A, Douglas W. Vorhies and charlotte H. Mason, (2009)**, “market Orientation, marketing Capabilities and Firm performance” strategic Management Journal,30- 909-920.
- **Reulink, R.B.J, (2012)**, Strategic orientation and innovation performance at Dutch manufacturing SMES’- the over rated role of Market orientation and Entrepreneurial orientation, Master thesis, University of Twente, van der Meer & van Tilburg, Netherlands.
- **Schein, Edgar, H. (2001)**, organizational culture and leadership,3rd, edition.

11. الملاحق إن وجدت

استمارة الاستقصاء

الزملاء الافاضل

تحية طيبة،،

ان الهدف من هذه الاستمارة هو استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان :

(أثر الثقافة التنظيمية على جودة بيئة العمل)

بالتطبيق على احد البنوك المصرية

وتفضلكم بالاجابة على الاسئلة المرفقة سيكون له مساهمة رئيسية في المساعدة لإنجاح هذا البحث ، علما بان اجابات حضراتكم لن تستخدم الا لغاية انجاز هذا البحث وسيتم تحويلها الى مؤشرات رقمية وتحاليل احصائية تخدم ذلك البحث.

الدارسة

أميرة محمد حسن

1) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز وبناء منظمة فاعلة:

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	يتم التأكيد على خبرة الموظف في عمله.			
2	القيم السائدة تعمل على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين.			
3	تعطي المؤسسة اهتماما لآراء العاملين ومقترحاتهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات.			
4	يمنح للعاملين فرصة لسماع شكواهم عندما يكون لديهم مشكلات.			
5	تواصل العمل والمهام المطلوبة حتى وإن وجدت صعوبات.			
6	تقدم المؤسسة نظم معلومات تفصيلية واضحة تساعد على نشر ثقافة التعلم.			
7	تساهم المؤسسة في عمليات الابتكار والابداع.			
8	تعزز المؤسسة المعتقدات لدى العاملين ومشاركتها في تحقيق اهدافها.			
9	انقبل العمل تحت ضغط من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها.			
10	يتوفر بالمؤسسة حرية تبادل الافكار والمقترحات بين المستويات الادارية المختلفة.			
11	يسعى العاملون الى التكيف والتأقلم مع المتغيرات المتطورة بالمؤسسة.			

12	يلتزم العاملون بالمعايير التي تساعد على تشجيع روح التعاون وخلق العمل الجماعي.			
----	---	--	--	--

(2) مدى علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة :

م	العبرة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	اعتقد ان هذه المؤسسة واحدة من افضل المؤسسات المصرفية .			
2	اشعر بارهاق مع نهاية يوم العمل.			
3	اشعر بالانتماء الى المؤسسة التي اعمل بها.			
4	تهمني سمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها.			
5	اشعر بان مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكلنا الخاصة.			
6	اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بانني اعمل في هذه المؤسسة.			
7	اشعر بالحماس نحو اداء عملي ومهام إضافية .			
8	لدي استعداد للعمل في مؤسسة اخرى.			

(3) مدى شعور العاملين بالمسؤولية تجاه المؤسسة:

م	العبرة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	اقوم بتأدية عملي بكل جدية ومسؤولية .			
2	اقوم بتأجيل بعض المهام لوقت اخر.			
3	اعتمد على الغير في بعض الاحيان على انجاز الاعمال.			
4	مستعد لتحمل الجزاء على مخالفة لوائح وتعليمات المؤسسة.			
5	اقوم بتذليل الصعوبات التي تواجهني بالعمل بقدر المستطاع.			
6	اشعر بالمسؤولية لاداء واجباتي المهنية دون اشراف مستمر.			

(4) مدى الرغبة بالاستمرار في المؤسسة:

م	العبرة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	سأقبل باية وظيفة اكلف بها مقابل الاستمرار بالعمل في المؤسسة.			
2	اشعر بالسعادة في البقاء بالمؤسسة.			
3	يساعدني العمل على ابراز ماتي من مهارات وقدرات.			
4	اذا عرض على العمل في مكان اخر ساقرر ترك العمل بهذه المؤسسة.			
5	افكر بالاستقالة من هذه المؤسسة.			

(5) اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي:

م	العبرة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	تقوم المؤسسة باستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة حال ظهورها.			
2	تقوم المؤسسة بتطوير مستمر لاجراءات العمل.			
3	تعمل المؤسسة على القيام بالدورات التدريبية استعدادا للتطورات التكنولوجية.			
4	تقوم المؤسسة بتطوير سياساتها لتواكب المتغيرات التي يمكن ان تواجهها.			
5	تعمل المؤسسة على تحسين مستوى مخرجاتها ليتلائم مع سوق العمل واحتياجاته.			
6	تستجيب المؤسسة للمتغيرات المحيطة بسرعة كبيرة.			
7	تعمل المؤسسة على الحفاظ على درجة من المرونة في اعمالها.			