



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

# الثقافة التنظيمية واثرها في النجاح التنظيمي

بحث تقدم به الطالب

**حيدر حمزة جبار**

إلى مجلس قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد ، وهو  
جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

بإشراف

**د. جواد محسن راضي**

٢٠٢١م

١٤٤٢هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي  
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ  
صَالِحًا تَرْضَاهُ ﴿

صدق الله العليّ العظيم

(سورة الاحقاف: ١٥)

# الإهداء ... إلى

\* من أوحى إليه ((اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ))

وعمَّ نوره أرض الوجود ... وغرس علمه نبتة للخلود

خاتم الأنبياء والمرسلين ... محمد (ﷺ)


\* من قال تعالى في حقهما ((وَقُلْ رَبِّ ارْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا))

الذين غرسوا في نفسي نبتة للعلم والمعرفة وغذيانني حب العدل والحق والبذل لهما ... والذي

\* العقول التي رسمت خطواتي في طريق العلم ، من ساندوني وكانوا خير عون لي في مسيرتي ... أساتذتي الأعزاء

\* العيون البريئة التي تنظر إليّ بحب ... اخوتي واخواتي

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث 

# شكر وتقدير

إنَّ خير ما أستهل به هو حمد المولى - عز وجل - على عظيم عطاياه ، ووافر نعمه وآلائه ، فالحمد لله العلي الأعلى ، به سبحانه الفضل والمنة ، أعان فيسر ويسر فأعان . وأصلي وأسلم على النبي الأكرم سيدنا محمد وعلى آله ومن سار على هديه .... أما بعد فلا يسعني وقد انتهيت من إعداد بحثي إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان إلى أستاذي الفاضل (د. جواد محسن راضي) الذي اشرف على هذا البحث ولم يتوانى لحظة واحدة في تقديم كل جهد وتعب ومشورة للباحث ، والتي أثرت الدراسة بتوجيهاته وآرائه القيمة ، فله مني كل إجلال واحترام ، جزاه الله عني خير الجزاء وسدد خطاه لخدمة العلم والمجتمع .

وأقدم شكري وتقديري الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين أبدوا المساعدة والمشورة ، في القسم ، وأقدم شكري للسيد رئيس القسم وإلى كل العاملين في القسم ، واشكر كذلك كل من قدم لي يد العون والمساعدة وفاتني الإشارة إليه .

وجزئ الله الجميع خيراً ، والله الموفق .

بإذن الباحث

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
أ	العنوان	.١
ب	الاية	.٢
ت	الاهداء	.٣
ث	شكر وتقدير	.٤
ج	قائمة المحتويات	.٥
١	المستخلص	.٦
٢	المقدمة	.٧
٦-٣	المبحث الاول / منهجية البحث	.٨
٣	اولاً : مشكلة البحث	.٩
٤	ثانياً : اهمية البحث	.١٠
٥	ثالثاً : اهداف البحث	.١١
٥	رابعاً : فرضية البحث	.١٢
٦	سادساً : حدود البحث	.١٣
٢٠-٧	المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث	.١٤
١٥-٧	اولاً : مفهوم الثقافة التنظيمية	.١٥
٢٠-١٦	ثانياً : مفهوم النجاح التنظيمي	.١٦
٢٤-٢١	المبحث الثالث : الجانب العملي	.١٧
٢٦-٢٥	المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	.١٨
٢٨-٢٧	المصادر والمراجع	.١٩
٣٢-٢٩	الملاحق	.٢٠

## الثقافة التنظيمية واثراها في الاداء التنظيمي

### المستخلص :

تعد الثقافة التنظيمية اليه تحكم فعالة تملي سلوك الموظفين وحسب توجهاتهم الفكرية والاجتماعية ، لذا تعد وسيلة اكثر قوة للسيطرة على توجهات الموظفين وتحديد اداراتها وفق القواعد واللوائح التنظيمية ، كما كانت احد اهم العوامل المحددة لاداء المنظمات ، أما النجاح التنظيمي فهو مقياس لما حقته المنظمة من اهداف مخطط لها لضمان مواجهة التغيرات المختلفة والبقاء ضمن المنافسة العالمية وللوصول الى ذلك كان لابد من الوقوف على ابرز اهم مشاكل البحث في معرفة مدى الالتزام بتطبيق الثقافة التنظيمية واثارها على النجاح التنظيمي لكلية الادارة والاقتصاد ولمعرفة العلاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية وابعادها ( العلاقات - المكافأة - الاهداف) والنجاح التنظيمي وابعاده ( الموارد- الهيكل- الإدارة- العملية) تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات المطلوبة وتحليلها احصائياً باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وكانت اهم النتائج ينبغي على الكلية ان تعزز ادائها التنظيمي عبر ثقافة تنظيمية خاصة بالكلية للوصول الى اداء متميز لتحقيق اهدافها ، وذلك لما اهمية واثار الثقافة التنظيمية على النجاح التنظيمي للوصول الى غاية الكلية في تحقيق تكامل ما بين العلاقات الانسانية واللوائح والقواعد المنظمة لعمل الكلية لجميع العاملين فيها ويتجلى ذلك في انعكاسه على طلبة الكلية من الدارسين والمتخرجين .

## المقدمة :

للثقافة التنظيمية دور واضح بين عمل المنظمة واداء موظفيها والتي تشير الى مجموعة القيم والسلوكيات التي تسهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة لمؤسسة ما. تؤثر الثقافة التنظيمية على الطريقة التي يتفاعل بها الناس، والسياق الذي تُنشأ المعرفة فيه، والمقاومة التي سيبدونها تجاه بعض التغييرات، وفي النهاية الطريقة التي يتشاركون المعرفة بواسطتها. تمثل الثقافة التنظيمية القيم الجماعية والمعتقدات ومبادئ المنظمات الأعضاء. وقد تتأثر الثقافة التنظيمية أيضاً بعوامل مثل التاريخ ونوع المنتج والسوق والتكنولوجيا والاستراتيجية ونوع الموظفين وأسلوب الإدارة والثقافة الوطنية. تشمل الثقافة رؤية المنظمة وقيمها وقواعدها وأنظمتها ورموزها ولغتها وافتراساتها وبيئتها وموقعها ومعتقداتها وعاداتها

وتعد الثقافة التنظيمية بأنها المركب الذي يُعرّف المرء بالمجتمع والمنظمة التي ينتمي إليها، فهي ما يكون شخصية المنظمة التي تجعلها متفردة بصفاتها ومميزاتها في نظر العملاء والعاملين فيها، وهي ما يعكس القيم والمعتقدات عن المنظمة وما يبين مكانتها الحالية وما ستكون عليه مستقبلاً. في حين يعد النجاح التنظيمي هو محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ومن ما تقدم يتضمن البحث الحالي المحاور الاتية : المبحث الاول : المنهجية العلمية للبحث اما المبحث الثاني : الاطار العام للبحث ويتضمن مفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم النجاح التنظيمي . في حين ان المبحث الثالث يتضمن الجانب العملي ثم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات ، ثم المصادر والمراجع المستخدمة في البحث الحالي واهم الملاحق .

# **المبحث الأول : منهجية البحث**

**مشكلة البحث**

**اهمية البحث**

**اهداف البحث**

**فرضية البحث**

**الحدود الزمانية والمكانية**

**انموذج الدراسة**



## المبحث الأول : المنهجية العلمية للبحث

### أولاً : مشكلة البحث

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مؤشرات التي تدخل في قياس النجاح التنظيمي للمؤسسات بصورة عامة ، ولذا ظهرت العديد من المفاهيم التي تنظم عمل المؤسسات لتحقيق الاهداف والمخطط لها وفق غايتها التنظيمية في تحقيق صورة واضحة في عمل المؤسسات والمنظمات . في حين تقع هذه المنظمات عادة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتتلون بالأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع ومن ثم تتحدد منطلقاتها وأساليبها في العمل كما تتأثر فعاليتها وإنجازاتها ، ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة، كما يصدر عن العاملين تصرفات هي في الواقع إفراز ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية التي جاء منها هؤلاء العاملين، كما تتفاعل المنظمة مع البيئة الاجتماعية والثقافية وتتأثر بها وتتطبع بالكثير من سماتها وخصائصها وينظر إلى المنظمة على انها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة وبالتالي يؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية بالمنظمة إلى تحقيق فعاليتها على افتراض أن هناك علاقة ترابطية بين نجاح المنظمة وفشلها وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد ، الابتكار والتحديث ، المشاركة في اتخاذ القرارات، المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة، تحقيق ميزة تنافسية، الاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات الزبائن نوى العلاقة مع المنظمة و مع بيئة العمل.

وتقوم المنظمات بمحاولات تطبيع لسلوك الأفراد بها لتنسجم أنماطهم السلوكية مع سياسات التنظيم والإجراءات وتصميم العمل والتوقعات الخاصة والأداء حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى ذلك فهناك ثقافة تنظيمية تتداخل في السياسات والقواعد والإجراءات وتحديد مستويات الأداء ومدى فعالية المنظمة لأنها تؤثر في تشكيل أنماط سلوك الموارد البشرية في المنظمة، ومن ثم يتميز سلوكهم بخصائص

معينة قد تؤثر على مستويات الأداء ومدى تحقيق الفعالية التنظيمية، برزت مشكلة البحث في السؤال الآتي :-

## ما علاقة الثقافة التنظيمية بالنجاح التنظيمي ؟

### ثانياً : أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في ظل المخاطر التي تواجه المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات في ظل التغيرات السريعة والتطورات التكنولوجية المتسارعة ولكيفية إيجاد فهم صحيح لابعاد الثقافة التنظيمية وعلى الثقافة السائدة في الجامعة ، ولتمكين الإدارة العليا في إيجاد بيئة مناسبة ومستقرة تؤدي إلى أفضل استخدام للموارد وتحسين العمليات من أجل الوصول إلى مستوى أداء أفضل للجامعة عبر البحث عن وسائل تطبيق الثقافة التنظيمية والبحث عن أفضل متطلبات للنجاح التنظيمي الفاعل ، وتتجلى أهمية البحث بما يلي :-

✚ من خلال الثقافة التنظيمية يتم رفع قدرة المنظمة على التغيير والسير مع التطورات التي تحدث في المنظمات من حولها.

✚ تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال.

✚ أهمية النجاح التنظيمي وتقييمه والذي يعد من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيراً في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى القصير والطويل .

✚ دراسة تأثير تقييم النجاح التنظيمي؛ لأنه يساهم في توضيح مدى قدرة الأعمال على تحقيق النتائج المطلوبة منها.

### ثالثاً : اهداف البحث

تتمثل اهداف البحث الحالي بما يأتي

١. معرفة ابعاد الثقافة التنظيمية وطريققتها في المنظمة المبحوثة .
٢. قياس مستوى النجاح التنظيمي للعاملين في المنظمة المبحوثة .
٣. التعرف على العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

### رابعاً : فرضية البحث

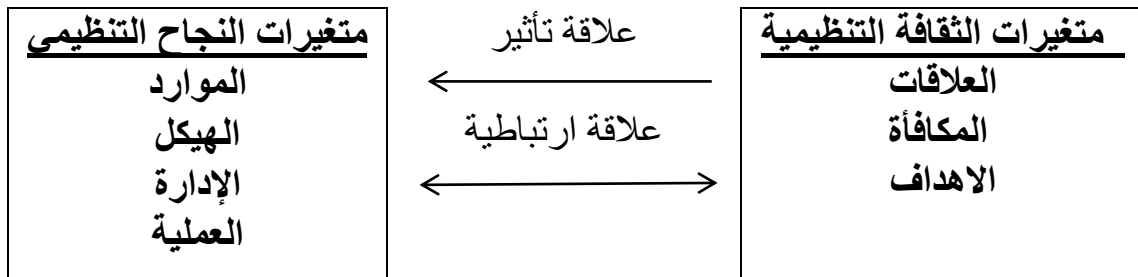
وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي للمنظمة المبحوثة .

### خامساً : حدود الدراسة

الحدود المكانية : كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية  
الحدود الزمانية : العام الدراسي ٢٠٢٠- ٢٠٢١ م  
الحدود العلمية : ان البحث محدد علمياً بما جاء بأهدافه .

### سادساً : المخطط الفرضي

يتكون انموذج البحث الحالي من متغيرين الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي وكل منهم يتكون من :-



شكل (١) انموذج البحث الحالي

**المبحث الثاني : الاطار النظري**

**الثقافة التنظيمية**

**النجاح التنظيمي**

## المبحث الثاني : الاطار العام للبحث

### اولاً : مفهوم الثقافة التنظيمية

#### تمهيد

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات حيث أصبح لكل منظمة أو مؤسسة ثقافتها الخاصة فيها والتي تشمل على مختلف الجوانب الملموسة للمنظمة بالإضافة إلى الافتراضات التي من شأن الأفراد أن يكونوها حول المنظمة التي ينتمون إليها والبيئة الخارجية الخاصة بها، وفي علم الأنثروبولوجيا استخدمت الثقافة التنظيمية قبل ما يقارب مئة عام، وهي في تغير وديناميكية مستمرة، الأمر الذي جعلها متعددة التعاريف. (البكري ، ٢٠١٤ : ٦)

#### تعريف الثقافة التنظيمية

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

إذ تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها " المركب الذي يُعرّف المرء بالمجتمع والمنظمة التي ينتمي إليها، فهي ما يكون شخصية المنظمة التي تجعلها متفردة بصفاتها ومميزاتها في نظر العملاء والعاملين فيها، وهي ما يعكس القيم والمعتقدات عن المنظمة وما يبين مكانتها الحالية وما ستكون عليه مستقبلاً".

وتعرف بانها " مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف"

( شارلز ، ٢٠٠١ : ٦٥٠ )

وتعرف كذلك بانها " مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم." (ابو بكر ، ٢٠٠٠ : ١٣١)

ويمكن تعريفها كذلك "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد . " "كما يستخدم مصطلح الثقافة ليشير إلى الجوانب غير الملموسة للتنظيم مثل معتقداته وطقوسه وعاداته الاجتماعية والتقاليد التي أرساها أعضاؤه على مر السنين . ( ابو قحف ، ٢٠٠٢ : ٢٤٣ )

ويمكن إجمال معظم تعاريف الثقافة التنظيمية التي توصل إليها علماء التنظيم على أنها منظومة الأفكار والعادات والتقاليد وأساليب التفكير التي تجمع أفراد المنظمة مع بعضهم ويشتركون بها، والتي من شأنها أن تؤثر في سلوكياتهم وتتحكم في خبراتهم التي بدورها تؤثر على إنتاجية المنظمة وكفاءتها، وتشتمل الثقافة التنظيمية على طرق تنظيم عمل الموظفين، وطبيعة قيادتهم، ونظم مكافئاتهم وتقييمهم، والجدير بالذكر أن كل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها والتي تنشأ من تفاعل مجموعة من العوامل المختلفة، حيث إنها لا يمكن أن تنشأ من العدم.

( وهيبه ، ٢٠١٢ : ٤٥ )

### اهمية الثقافة التنظيمية

تكم أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة في ما يلي :

- ✚ تكوين أنماط السلوك والعلاقات التي يجب أن يتبعها أفراد المنظمة الواحدة سواء كانوا العاملين بها أم مدرائها.
- ✚ رفع قدرة المنظمة على التغيير والسير مع التطورات التي تحدث في المنظمات من حولها.

- ✚ تحديد السلوك الوظيفي المتوقع من الأفراد العاملين في المنظمة، وتحديد طبيعة علاقاتهم ببعضهم وعلاقاتهم مع العملاء.
- ✚ تحديد طريقة اللبس للموظفين واللغة التي يتحدثون بها. الحفاظ على استقرار المنظمة. تعدد الثقافة التنظيمية عنصراً مساعداً ومؤيداً لإدارة المنظمة وتساعدتها على تحقيق طموحاتها وأهدافها.
- ✚ الحث على الابتكار في العمل وتجنب الروتين والطاعة العمياء.
- ✚ توجيه الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة، والعمل على تنظيم أعمالهم، وإنجازاتهم وعلاقاتهم ببعضهم.
- ✚ استقطاب العاملين الطموحين والمبدعين والمطلوبين لتحقيق أهداف المنظمة. تسهيل مهام الإدارة والتخفيف من حالات اللجوء إلى الإجراءات الرسمية لتحقيق الموظفين للسلوكيات المطلوبة منهم. (الحسيني ، ٢٠٠٠ : ٩٠ )

### خصائص الثقافة التنظيمية.

- ١- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف .
- ٢- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .
- ٣- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .
- ٤- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- ٥- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- ٦- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين
- ٧- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية .

٨- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة .

٩- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة .

١٠- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

( ابو بكر ، ٢٠٠٠ : ١٤٠ )

### عناصر الثقافة التنظيمية :

اولاً : الاشارات الثقافية : وتشمل :-

١. القيم : حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
٢. المعتقدات : وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .
٣. الاعراف والتوقعات : يقصد بالاعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة. أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.



٤. الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري ( شكل المباني وتهينتها) ، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

٥. الممنوعات : وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة ، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل .

### ثانياً : الموروث الثقافي للمنظمة : وتشمل

١. المؤسسون : إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك انهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم ، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة .
٢. سلوك قادة المنظمة : يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه. حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.
٣. تاريخ المنظمة : يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون - تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذ مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

٤. الأبطال : وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد و أنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

٥. النشاط (المهنة) : تعرف مهنة ( حرفة ) المنظمة – النشاط الرئيسي لها- بانها " مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة ( تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية... ) " فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

(العميان ، ٢٠٠٣ : ٣١٢)

### أنواع الثقافة التنظيمية :

بالرغم من اختلاف أنواع الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر إلا أنه من أبرز أنواعها الآتي:

١. ثقافة المهمة: يكون التركيز فيها على نتائج العمل ومدى استخدام الأفراد العاملين للموارد المتاحة لتحقيق أفضل لأهداف المنظمة.
٢. الثقافة الإبداعية: هي الثقافة التي توفر بيئة العمل المساعدة على الإبداع، وعادة ما يتصف أفرادها بالجرأة في اتخاذ قراراتهم.
٣. ثقافة الدور: ينحصر تركيزها على تخصصات الأفراد العاملين في المنظمة وأدوارهم فيها، وتؤمن هذه الثقافة الاستمرار والثبات الوظيفي لأبناء المنظمة.
٤. الثقافة البيروقراطية: والتي يتم فيها تحديد معظم السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتق أعضاء المنظمة، وتتسلسل فيها السلطة بشكل هرمي وتقوم في أساسها على الالتزام.

٥. ثقافة العمليات: وفيها يكون الاهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس نتائجه، وعادة ما يكون الفرد الناجح فيها هو من يحمي نفسه ويكون منظماً ودقيقاً في عمله.

٦. الثقافة المساندة: ويكون التركيز فيها على الجانب الإنساني، ويسود في المنظمة الجو الأسري والتعاوني بين العاملين فيساعدون بعضهم ويتعاونون وتسود بينهم مشاعر الأخوة والصدقة.

( ابو بكر ، ٢٠٠٠ : ١٤٥ )

### محددات الثقافة التنظيمية

أما محددات الثقافة التنظيمية التي تشير إليها الأبحاث والدراسات فهي:

➤ **البيئة:** إنّ الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع عناصر بيئتها الداخلية أو الخارجية سواء كانوا من العاملين أو الموردين أو المنافسين تؤثر في طريقة تنظيم الموارد والأنشطة وتشكيل ثقافتها.

➤ **الحجم:** إنّ اختلاف حجم المؤسسة لا يؤثر بالضرورة على تنظيمها، وإنما الذي يؤثر هو طريقة إدارة المنظمة وأساليب التصرف في المواقف المختلفة التي تتأثر بدورها في حجم المؤسسة.

➤ **الأهداف:** عادة ما تتأثر الثقافة التنظيمية في أهداف المؤسسة التي تسعى جاهدة لتحقيقها، فمثلاً لو أرادت المؤسسة أن ترفع من مستوى خدمة العملاء فإنه يجب أن تركز في ثقافتها التنظيمية على ترسيخ القيم المرتبطة بعلاقات العملاء والعاملين.

➤ **التكنولوجيا:** فالمؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا تقوم على القيم المتعلقة بالمهارات الفنية في ثقافتها التنظيمية، أما المؤسسات الخدمية فتقوم على خدمة العملاء والمهارات الشخصية في ثقافتها التنظيمية.

✚ الأفراد: للأفراد دور كبير في تحديد الثقافة التنظيمية، فالإدارة لا تستطيع أن تفرض ثقافة لا يؤمن بها أفراد المنظمة، كما أنه لا يمكن للأفراد تفضيل ثقافة تنظيمية معينة لا ترغب بها إدارة المنظمة.

✚ التاريخ والملكية: فتاريخ تطور المنظمة ونوعية القيادة التي تتولاها هو ما يعكس ثقافتها، كما أن لنوع الملكية أيضاً دوراً كبيراً في تحديد الثقافة التنظيمية سواء كانت عامة أم خاصة، وسواء كانت محلية أم دولية.

( الحسيني ، ٢٠٠٠ : ٩٤ )

## ثانياً : مفهوم النجاح التنظيمي

ان مفهوم نجاح المنظمة اشمل من مفهوم الكفاءة والفاعلية يعتمد على رؤى متعددة وهو مشكلة ادراكية للمنظمات تختلف وجهات النظر ازائها في تحديده والقدرة على استيعابه والتركيز على عوامل منظمية من دون غيرها في تفسيره .لذا فان الإلمام به يحتاج الى نظرة شمولية تحقق التلاؤم بين المعايير طويلة الامد وقصيرة الامد، وبين المعايير الداخلية والخارجية، وبين معايير النتائج والعمليات وربط ذلك بالرؤية الإستراتيجية التي تحقق التوقعات لجميع اصحاب المصالح، وان النجاح المنظمي لكي يكون مسلمة اساسية للنجاح الاستراتيجي فانه لا بد له ان يخرج من اطار ( التكنولوجيا، او الحصة السوقية او الإيرادات ) لأنها توفر نظرة قاصرة في التفسير تلغي دور المورد البشري العامل الأساس في إكسابه السمة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة اذ لا يمكن تقليدها.

(الساعدي ، ٢٠١٠ : ٦٥)

إن مفهوم النجاح التنظيمي يتمثل في قدرة منظمات الأعمال على استغلال طاقاتها الداخلية وتسخيرها لتحقيق أهدافها، وذلك بالتركيز على التعلم من التجارب السابقة، والعمل على مواجهة الفشل والعادات السلبية، وأن تعمل المنظمة على كشف قدراتها على تحدي الصعاب وتطوير بيئتها الداخلية، حيث إن عملية التطوير وتوفير الأموال اللازمة لشراء الآلات والمعدات الضرورية الحديثة والمتطورة مقارنة بالتقدم التكنولوجي المتسارع، والقدرة على وضع البرامج التدريبية لتدريب العاملين على استخدامها، وقيام الإدارة بتبني نظام حوافز عادل ومشجع، يدفع العاملين لتطوير قدراتهم واكتساب مهارات وخبرات جديدة في بيئة العمل، ووضع اللوائح والتعليمات والسياسات ذات المرونة القابلة للتعديل بما يساهم في عملية النجاح.

(vayyavur , 2015 : 3)

إن مفهوم النجاح التنظيمي هو ضمن نتيجتان رئيسيتان للممارسات التنظيمية الناجحة هي مواطنة الموظفين وخفض الصراع بين العمال والإدارة أو بين الرئيس والمرؤوس، وان هذين النتيجتين هما العنصر الحاسم لتحقيق الميزة التنافسية

للمنظمات الناجحة، والتي تركز على أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، كونها تنبع من المساهمة في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والادارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، كما أن سلوك الموظف التنظيمي، يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، ويساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم، عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل... الخ.

(Hodson & Roscigno, 2004: 680)

### عوامل النجاح التنظيمي :

أن من أهم عوامل النجاح التنظيمي هو ما تقوم به الإدارة العليا من خلال تشجيعها، أو رفضها للسلوكيات التنظيمية المختلفة في بيئة العمل التنظيمي، فإذا كان السائد في المنظمة هو ممارسة العاملون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، وفق برامج عمل متطورة، فإن ذلك ينعكس على تعزيز ودعم سلوكيات العاملين، من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات وورش العمل لغرس قيم سلوك المواطنة التنظيمية، والعمل على تشجيع ممارسة سلوك المواطنة للعاملين، من خلال وضع الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية لهم، وكذلك العمل على اعتبار سلوك المواطنة أحد المعايير الهامة في نماذج تقييم الأداء السنوية للعاملين، وأحد المعايير الهامة لغايات منح الجدارة وإشغال المناصب الوظيفية في المنظمة. حيث تلعب هذه العوامل دوراً هاماً لتمهيد الطريق للشركات الى التكنولوجيا الحيوية، بما تمتلكه من العوامل المؤسسية الرئيسية، والتي تتمثل بالثقافة: ثقافة فريق العمل، وثقافة العمل الحر، والثقافة المحفزة للأعمال التجارية، وكذلك السياسات: حيث إن أهم السياسات تلك التي تركز على الموارد البشرية، وسياسات التعويض على المستوى الوطني، ويمكن أن تغطي هذه السياسات القوانين والإجراءات التشريعية، وان لرأس المال الاجتماعي دور من ضمن هذه العوامل حيث إن موثوقية العملاء للشركة، والعكس

بالعكس، وأخيراً فإن الأهداف والرسالة، الرؤية: الدرجة التي يتم قبول الرؤية والرسالة والأهداف التي وضعها الخبراء، والتبعية للشركات في تعاملها مع الجهات المختلفة.

(Hamed & Azimi , 2013: 4)

### ابعاد النجاح التنظيمي

هناك عدة تصنيفات لتحديد ابعاد النجاح التنظيمي ، سيقصر البحث على اربع ابعاد رئيسية هي :-

#### ١. الموارد

وتشتمل على الموارد الملموسة وغير الملموسة، حيث إن امتلاك المنظمات للموارد بكل معانيها كالموارد البشرية والمالية التي تعد من أهم موارد المنظمة والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. لقد كان الأفراد وما ازلوا دائماً هم نقطة ارتكاز للمنظمات ولكن تزداد أهميتهم الإستراتيجية في صناعات اليوم المعتمدة على المعرفة حيث يعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على المعرفة، والمهارات وقابليات الموظفين وخاصة عندما يساعدون في تثبيت مجموعة من الكفاءات الجوهرية التي تميز المنظمة عن منافسيها، وعندما تكون مواهب الموظفين قيمة، ونادرة الوجود وصعبة التقليد، أو(منتظمة) فإن المنظمة تستطيع تحقيق النجاح التنظيمي من خلال الموارد.

(الطائي والعبادي، ٢٠١٤: ٢٤)

#### ٢. الهيكل

من خلال الهيكل التنظيمي يتم اختيار وتعيين أفراد لمهام وأدوار محددة في سلسلة بناء القيمة، كما يحدد الهيكل التنظيمي الكيفية التي سيتم بها الربط بين تلك المهام والأدوار بالأسلوب أو الشكل الذي يزيد من الكفاءة، والجودة والإبداع، والاستجابة للمستهلكين، وأن الغرض من الهيكل التنظيمي هو تنسيق وإحداث تكامل في جهود العاملين على مستويات (المنظمة، النشاط الوظيفي، وعبر وظائف المنظمة ووحدات



النشاط) بحيث يعملون جميعاً بالطريقة التي تتيح لها إنجاز مجموعه معينه من الاستراتيجيات في نموذج نشاطها . (العبادي واخرون ، ٢٠١٢ : ٥٦٢)

### ٣. الادارة

وتتمثل بالإدارة الداعمة، التزام الإدارة، والخبرة الصناعية والإنتاجية التي يمتلكها المديرين، وإدارة التكاليف، وإدارة جودة المنتج، حيث إن دور الإدارة في منظمات الأعمال هو بالتركيز على إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال الأفراد وموارد المنظمة الأخرى، حيث يقع على عاتق الإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين في المنظمات القيام بإعادة تنظيم جميع موارد المنظمة، مما يتطلب إدارة فعالة للعمل التنظيمي تراعي الوقت وتعمل على تحديد وتنظيم الوقت اللازم لانجاز مهمات العمل فالإدارة الجيدة والداعمة تتميز بالفاعلية التنظيمية في عدة أمور منها التوجه إلى التعاون وبث روح المبادرة وتوفير أجواء العمل المناسبة، وتنظيم العمل بين الأفراد بانسيابية كبيرة، فإذا أرادت المنظمات إدارة بيئة العمل التنظيمي وفق إجراءات تنظيمية و دراسات لازمة فإنها تلقائياً سوف تستبعد الخطوات غير الضرورية بالتالي ينتج عن ذلك توفير إدارة فعالة وداعمة لبيئة العمل التنظيمي وبالتالي تقوية عوامل النجاح على المستوى الداخلي والخارجي لبيئة العمل.

### ٤. العملية

وتشمل على تطوير المنتجات، واستراتيجيات التسويق، وإدارة علاقات الزبائن، حيث إن العمليات التنظيمية في منظمات الأعمال الإنتاجية تتمثل في إيجاد الفكرة لتطوير المنتجات، وذلك من خلال الحصول على أفكار جديدة عن السلع والخدمات المرغوب فيها من قبل المستهلكين في السوق المستهدفة، وذلك وفق خطط وإستراتيجيات تسويقية تتمثل في الخطط التي تقوم المنظمة بتصميمها وتفصل بالتحديد طريقة الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب زبائن جدد، وان هذه الاستراتيجيات تسمح للمنظمة أن تبذل ما بوسعها من أجل زيادة المبيعات وللوصول إلى ميزات تنافسية وفق البرنامج الذي تتبناه المنظمة الموجهة بالسوق، في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات للمستهلكين وبقيمة أكثر من المنافسين، وبالتالي



العمل على إدارة علاقات الزبائن وفق نهج إدارة تفاعل المنظمة مع الزبائن الحاليين والمستقبليين، وذلك من خلال تحليل بيانات تاريخ الزبائن مع المنظمة من أجل تحسين أفضل علاقات تجارية، مع التركيز بشكل خاص على الاحتفاظ بالزبائن، من أجل دفع نمو المبيعات.

(العبادي واخرون ، ٢٠١٢ : ٣٦)

## **المبحث الثالث : الجانب العملي**

**المحور الاول : تحليل اجابات العينة نحو متغير الثقافة  
التنظيمية**

**المحور الثاني : تحليل اجابات العينة نحو متغير  
النجاح التنظيمي**

**المبحث الثالث: الجانب العملي**  
**المحور الاول : تحليل اجابات العينة نحو متغير الثقافة التنظيمية**

الجدول (١)

توزيع اجابات افراد العينة نحو المحور الاول من الاستمارة والمتمثل في الثقافة  
التنظيمية بوساطة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرة	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٢.٣٩٠	٤.٢٥	-	-	٥	١	-	-	٦٠	١٢	٣٥	٧	١. يؤمن الموظفون بان القيم والمعتقدات تمثل ميراثاً	
١.١٠٥	٣.٧	-	-	٢٠	٤	٢٠	٤	٣٠	٦	٣٠	٦	٢. يشعر الموظفون بان الكلية هو المكان الذي تصان فيه حقوقهم	
١.٤٨٦	٣.٨	-	-	١٥	٣	١٥	٣	٤٥	٩	٢٥	٥	٣. تعمل الكلية على ايجاد نوع من الالتزام والولاء على المصالح الشخصية	
٢.٢٦٧	٤.٠٤	-	-	٥	١	-	-	٤٥	٩	٥	١٠	٤. يعمل الموظفون بان دفاع و اخلاص عاليين	
١.٣٥٦	٣.٦	٥	١	١٥	٣	١٥	٣	٤٥	٩	٢٠	٤	٥. ان الموظفون يدركون ان قيم العمل تعتمد على معتقدات المنظمة واللغة	
١.٥٨١	٤.٠٥	-	-	٥	١	٢٠	٤	٤٠	٨	٣٥	٧	٦. تساهم الكلية في صيغة الانماط الشخصية للموظفين من خلال مساعدتهم على التغيير	
١.٨٥١	٣.٩٥	-	-	١٠	٢	٢٥	٣	٤٥	٩	٣٠	٦	٧. تعمل الكلية على تطوير ثقافات تنسجم مع بيئة عمله	
١.٦٣٨	٣.٧	-	-	١٥	٣	٢٠	٤	٤٥	٩	٢٠	٤	٨. تشجع الكلية على الاحتفاء بالمبدعين من العاملين في تقديم الافكار الجديدة	
١.٥١٦	٣.٩٥	-	-	٥	١	٢٥	٥	٤٠	٨	٣٠	٦	٩. تعطي الكلية افراد العاملين الحرية في التعامل مع المشاكل	
١.٩٠٩	٣.٩	-	-	١٠	٢	١٠	٢	٦٠	١٢	٢٠	٤	١٠. تؤمن الكلية بالانفتاح الداخلي	

من خلال الجدول (١) نلاحظ ان الثقافة التنظيمية ضمن ارتفاع في الوسط الحسابي ببعض الفقرات والتي منها الفقرة (١) والتي حصلت على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٤.٢٥) وانحراف معياري (٢.٣٩٠) مما يدل على ان الموظفون يؤمنون بان القيم والمعتقدات تمثل ميراثاً ، بينما حصلت الفقرة (٦) في الرتبة الثانية بوسط حسابي (٤.٠٥) وبانحراف معياري (١.٥) مما يدل على مساهمة الكلية في صيغة الانماط الشخصية للموظفين من خلال مساعدتهم على التغيير، وهكذا الى ان نصل الى الفقرة (٥) حصلت على ادنى وسط حسابي بواقع (٣.٦) وبانحراف معياري (١.٣٥٦) مما يدل على ان الموظفون يدركون ان قيم العمل تعتمد على معتقدات المنظمة واللغة.

## المحور الثاني : تحليل اجابات العينة نحو متغير النجاح التنظيمي

### الجدول (٢)

توزيع اجابات افراد العينة نحو المحور الثاني من الاستمارة والمتمثل في النجاح التنظيمي بوساطة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية

ت	الفقرة	اتفق تماماً		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١.	يمتلك المعمل الموارد البشرية ذات الخبرات والمهارات الموهوبة والتي تمثل رأس المال الفكري	٥	١٧	٨٥	١٧	٢	١٠	-	-	-	-	٣.٩٥	١.٢٧١
٢.	يمتلك المعمل الموارد المالية اللازمة لتوفير الآلات والمعدات الحديثة والمتطورة	٢٠	٩	٤٥	٥	٢٥	٥	١٠	-	-	-	٣.٧٥	١.٥٢١
٣.	يتتبع المعمل نظام حوافز ومكافأة عادل يعزز من تحقيق النجاح التنظيمي للعاملين	٢٥	٨	٤٠	٦	٣٠	٦	٥	-	-	-	٣.٨٥	١.٥١٨
٤.	لا يتعامل المعمل بشكل ازواجي في تقسيم الصلاحيات والمسؤوليات	٢٥	٨	٤٠	٦	٣٠	٦	٥	-	-	-	٣.٨٥	١.٥١٨
٥.	جميع الاعمال المناطة بي هي من اختصاصي الوظيفي	١٠	١٣	٦٥	٤	٢٠	٤	٥	-	-	-	٣.٨	١.٤٢
٦.	يحرص المعمل على سرعة الاستجابة على مقترحاتي التي اقدمها باستمرار بخصوص تطوير العمل التنظيمي	٣٠	٩	٤٥	٣	١٥	٣	٢	١٠	-	-	٣.٩٥	١.٥٨١
٧.	يحرص المعمل على ان يكون داعم لكل متطلبات العمل التنظيمي	٥	١٢	٦٠	٤	٢٠	٤	٣	١٥	-	-	٣.٥٥	١.١٣٣
٨.	ان الادارة الحالية للمعمل هي كفؤة وفعالة وتعمل على بث روح المبادرة في بيئة العمل التنظيمي	١٠	٧	٣٥	٧	٣٥	٧	٣	١٥	١	٥	٣.٣	١.٣١٢
٩.	يحرص المعمل على القضاء على الروتين اليومي وتعمل على تنظيم الوقت اللازم لإنجاز مهام العمل بشكل جيد	١٠	٩	٤٥	٧	٣٥	٧	٢	١٠	-	-	٣.٥٥	١.٧١٧
١٠.	يسعى المعمل على تبني الأفكار الجديدة لتطوير خدماتها الانتاجية	١٥	١٣	٦٥	٤	٢٠	٤	-	-	-	-	٣.٩٥	١.٣١٤
١١.	يحرص المعمل على وضع الخطط الاستراتيجية للدخول الى سوق المنافسة وكسب زبائن جدد	٢٥	١١	٥٥	٤	٢٠	٤	-	-	-	-	٤.٠٥	١.٩٣٥
١٢.	يبدل المعمل اقصى الجهود للمحافظة على ادارة العلاقة بينه وبين زبائنه من اجل تعزيز نمو الخدمة الانتاجية.	١٥	١٣	٦٥	٣	١٥	٣	١	٥	-	-	٣.٩	١.٣٢٤

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان المتغير التابع (النجاح التنظيمي) ضمن ارتفاع في الوسط الحسابي ببعض الفقرات والتي منها الفقرة (١١) والتي حصلت على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٤.٠٥) وانحراف معياري (١.٩٣٥) مما يدل على ان المعمل يحرص على وضع الخطط الاستراتيجية للدخول الى سوق المنافسة وكسب زبائن جدد ، بينما حصلت الفقرة (١) في الرتبة الثانية بوسط حسابي (٣.٩٥) وبانحراف معياري (١.٢٧١) مما يدل على ان المعمل يمتلك الموارد البشرية ذات الخبرات والمهارات الموهوبة والتي تمثل رأس المال الفكري، وهكذا الى ان نصل الى

المرتبة الحادي عشر والتي كانت نصيب الفقرة (٥) بوسط حسابي (٣.٨) وانحراف معياري (١.٤٢) مما يدل على ان جميع الاعمال المناطة بالعاملين هي من اختصاصهم الوظيفي ، واخيراً حصلت الفقرة (٨) في المرتبة الثانية عشر على ادنى وسط حسابي بواقع (٣.٣) وبانحراف معياري (١.٣١٢) مما يدل على ان الادارة الحالية للمعمل هي كفؤة وفعالة وتعمل على بث روح المبادرة في بيئة العمل التنظيمي.

### المحور الثالث : اختبار الفرضية

نتائج علاقة الارتباط والانحدار بين الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي كما موضح في جدول (٣)

جدول (٣)

معامل الارتباط	معامل التحديد R2	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
٠.٩١	٠.٨٤	١.٧٨٣	١.٦٦٦	١١.١٩٠	١.٦٩٧

يتضح من الجدول اعلاه ان نتائج العلاقات الارتباطية لافراد العينة تظهر بوجود علاقة ايجابية قوية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي اذ كانت قيمة معامل الارتباط (٠.٩١) وان قيمة T المحسوبة (١.٦٩٧) اكبر من الجدولية (١١.١٩٠) . بينما قيمة F المحسوبة (١.٦٦٦) اكبر من الجدولية (١.٧٨٣) اما القدرة التفسيرية فكانت عالية (٠.٨٤) وهي قدرة تفسيرية جيدة في النجاح التنظيمي .

## **المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات**

**أولاً : الاستنتاجات**

**ثانياً : التوصيات**

## المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

توصل الباحث من خلال البحث الحالي للاستنتاجات الآتية :-

- ان هناك اثر للثقافة التنظيمية في النجاح التنظيمي لاعمال الموظفين في الكلية
- على الكلية ان تضع ثقافة تنظيمية تخصها نابعة من رؤية الكلية في تحقيق اهدافها وتشجيع العاملين لاتباعها .
- الثقافة التنظيمية تمكن الموظفين من معرفة تاريخ المنظمة وكذا مناهج عملياتها الحالية، ومثل هذا الحدس من شأنه أن يمنح الإرشاد حول السلوكيات اللاحقة والمرغوب فيها.
- يمكن للثقافة التنظيمية من خلال معاييرها أن تعمل كنظام رقابة تكمن مهمته في توجيه السلوكيات اتجاه الأهداف المرغوب فيها والعكس صحيح، كما يمكن للثقافة التنظيمية تحقيق مثل هذا النظام، من خلال انتقاء وتوظيف والحفاظ على الموظفين ذوي القيم الأكثر ملائمة وقيم المنظمة.
- كما يمكن لبعض أنواع الثقافات التنظيمية أن تترابط مباشرة بفعالية وإنتاجية أكثر مقارنة ببعض الثقافات الأخرى. ولقد تبين في هذا الإطار، أن الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تؤثر ايجابيا في سلوكيات الموظفين ومن تم في أدائهم التنظيمي.
- ان النجاح التنظيمي يعتمد على عدة عوامل تتعلق في قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية .

### ثانياً : التوصيات

من خلال استنتاجات البحث يوصي الباحث ما يلي :-

- ✚ ضرورة ادراك الادارة العليا للثقافة السائدة في الداخل وتحديد الجوانب الايجابية ومواجهة السلبية وايجاد الحلول المناسبة لها .
- ✚ العمل على ايجاد وسائل التوعية والتطوير اللازمة لتحسين وتطوير مهارات الموظفين والعاملين في الكلية وفق متطلبات التغير المستمر .
- ✚ ضرورة قيام المنظمات باعتماد دورات تدريبية وورش تطويرية في مجال الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي .
- ✚ الاهتمام بالموظفين الجدد وحديثي التوظيف عبر وضع خطط تطويرية مع بداية التحاقهم بالمنظمة ، ورفع مستوى ثقافتهم نحو التميز في الاداء التنظيمي .
- ✚ الاستفادة من ذوي الخبرة الاكثر من العاملين في تشجيع وغرس ثقافة الاداء في زملائهم العاملين .
- ✚ عمل ورش تطويرية في مجال التعامل مع الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي .

# المصادر والمراجع



## المصادر والمراجع

١. ابو بكر ، مصطفى محمود (٢٠٠٧) : **التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، مدخل تطبيقي** ، دار الجامعية للنشر ، الاسكندرية .
٢. ابو قحف ، عبد السلام (٢٠٠٢) : **الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية .
٣. البكرى ، فؤاده (٢٠١٤) : **العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات** ، عالم الكتب ، القاهرة .
٤. الحسيني ، فلاح حسن (٢٠٠٠) : **ادارة البنوك ، مدخل كمي واستراتيجي معاصر** ، دار وائل للنشر ، عمان .
٥. شارلز وجاريت جونز (٢٠٠١) : **الادارة الاستراتيجية** ، ج ١ ، ترجمه : رفاعي محمد رفاعي وسيد احمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض .
٦. العميان ، محمود سلمان (٢٠٠٣) : **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال** ، دار وائل للنشر ، عمان .
٧. وهيبه ، داسي (٢٠١٢) : **دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية : دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية** ، مجلة الباحث ، الجزائر .
٨. العبادي ، هاشم وآخرون (٢٠١٢) : **الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة** ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان .
٩. الطائي ، يوسف والعبادي ، هاشم (٢٠١٤) : **ادارة الموارد البشرية – قضايا معاصرة في الفكر الاداري** ، دار صفاء للنشر ، عمان .
١٠. الساعدي ، مؤيد ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، هيئة التعليم التقني .

11. Hamedi . Javad & Azimi, Alireza (2013) **Identification and Prioritization of Interorganizational Success Factors in Microbial Biotechnology firms**, Journal of virology & Microbiology . vol 2013 , Article ID 190528, 8 pages.
12. Hodson, Randy & Roscigno Vincent J. (2004) : **Organizational success and worker Dignity : complementary or contradictory?** by the university of Chicago . All rights reserved AJS volume 110 Number 3 .
13. Vayyavur , Rajeshwar, (2015) **ERP Implementation challenges & critical organizational success factors** , Internation Journal of current engineering and Technology , vol. 5 , No.4.

# الملاحق

## الملاحق

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

### م // استمارة استبيان

تحية طيبة ...

السيدة/ة المجيب /ة المحترم ....

اضع بين ايديكم الاستمارة الاستبائية الخاصة بالبحث الحالي الموسوم (العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنجاح التنظيمي) راجين التفضل بالاطلاع على فقراتها وبيان الرأي بتأشير الاجابة المناسبة من وجهة نظرکم ، علماً ان الاستمارة تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط .

شكراً لتعاونکم معنا ....

الباحث

### الخصائص الديمغرافية

١. العمر ( ) سنة
٢. الجنس : ( ) ذكر ، ( ) انثى
٣. المستوى التعليمي : بكالوريوس ( ) دبلوم ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )
٤. عدد سنوات الخدمة الفعلية في الوظيفة : ( ) سنة

## أولاً : الثقافة التنظيمية

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	يؤمن الموظفون بان القيم والمعتقدات تمثل ميراثاً					
٢	يشعر الموظفون بان الكلية هو المكان الذي تصان فيه حقوقهم					
٣	تعمل الكلية على ايجاد نوع من الالتزام والولاء على المصالح الشخصية					
٤	يعمل الموظفون باندفاع واخلاص عاليين					
٥	ان الموظفون يدركون ان قيم العمل تعتمد على معتقدات المنظمة واللغة					
٦	تساهم الكلية في صيغة الانماط الشخصية للموظفين من خلال مساعدتهم على التغيير					
٧	تعمل الكلية على تطوير ثقافات تنسجم مع بيئة عمله					
٨	تشجع الكلية على الاحتفاء بالمبدعين من العاملين في تقديم الافكار الجديدة					
٩	تعطي الكلية افراده العاملين الحرية في التعامل مع المشاكل					
١٠	تؤمن الكلية بالانفتاح الداخلي					

## ثانياً : النجاح التنظيمي

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	يملك المعمل الموارد البشرية ذات الخبرات والمهارات الموهوبة والتي تمثل رأس المال الفكري					
٢	يملك المعمل الموارد المالية اللازمة لتوفير الآلات والمعدات الحديثة والمتطورة					
٣	يتتبع المعمل نظام حوافز ومكافأة عادل يعزز من تحقيق النجاح التنظيمي للعاملين					
٤	لا يتعامل المعمل بشكل ازدواجي في تقسيم الصلاحيات والمسؤوليات					
٥	جميع الاعمال المناطة بي هي من اختصاصي الوظيفي					
٦	يحرص المعمل على سرعة الاستجابة على مقترحاتي التي اقدمها باستمرار بخصوص تطوير العمل التنظيمي					
٧	يحرص المعمل على ان يكون داعم لكل متطلبات العمل التنظيمي					
٨	ان الادارة الحالية للمعمل هي كفؤة وفعالة وتعمل على بث روح المبادرة في بيئة العمل التنظيمي					
٩	يحرص المعمل على القضاء على الروتين اليومي وتعمل على تنظيم الوقت اللازم لإنجاز مهام العمل بشكل جيد					
١٠	يسعى المعمل على تبني الأفكار الجديدة لتطوير خدماتها الانتاجية					
١١	يحرص المعمل على وضع الخطط الاستراتيجية للدخول الى سوق المنافسة وكسب زبائن جدد					
١٢	يبدل المعمل اقصى الجهود للمحافظة على ادارة العلاقة بينه وبين زبائنه من اجل تعزيز نمو الخدمة الانتاجية .					