

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة بدراسة تطبيقية في النشرة العامة لتسويق الأدوية / بغداد

م.م. فؤاد حسن جاسم*

المستخلص

أضحت الثقافة التنظيمية موردا تنظيميا ذا أهمية في احراز فاعلية المنظمة، وتسعى منظمات الاعمال لترسيخ هذه الاخلاقيات في ثقافتها التنظيمية والزام العاملين فيها بالتحلي بأخلاقيات متميزة تحدد صيغ التعامل السليم في إدارة علاقات الزبون. وقد حددت لاغراض هذا البحث ثقافة المنظمة بأنها اتجاه الادارة وتصرفها صوب موظفيها وزبائنهم، ومن له علاقة بالمنظمة ضمن المجتمع وبوابة التعامل مع قوانين والتشريعات الحكومية وتطبيقها. اما التفوق التنظيمي فانه يشير الى اعلى مستويات المعرفة التي تعكس اداء العاملين في المنظمة وتحقيق أهدافها. اعتمد البحث عينة قصدية حجمها (50) مسؤول في الشركة العامة لتسويق الادوية، ولاغراض التحليل الاحصائي تم معالجة (40) استمارة استبيان التي تم الحصول عليها من العينة أنفاً، وأظهرت هذه التحليلات وجود علاقات ارتباطية وتأثيرية لثقافة المنظمة المبحوثة في فاعلية المنظمة، فضلا عن التحليل النوعي والشخصي لأفراد العينة. وقد توصل البحث الى ان الهدف هو المتغير الأكثر الأهمية في عوامل فاعلية المنظمة الذي تركز عليه ادارة الشركة، مما يؤكد ضرورة ترسيخ وتنمية مفاهيم العدالة والنفع العام لدى ادارات الشركة وتأمين المناخ التنظيمي الذي يحقق ذلك.

Abstract

Organizational culture has become an organizational resource that is paramount in achieving the effectiveness of the or Organization, and business Organizations seeking to consolidate these ethics in the Organizational culture and requiring workers to the outward appearances ethics distinct modes determine the proper handling of customer relationship management. Have been identified for the purposes of the this research culture of the Organization as the direction of management and its disposal towards its employees and its customers, and has to do with the Organization within the community, and the gate to deal with the laws and government regulations and their applications. The organizational excellence, it refers to the highest levels of knowledge that reflect the performance of employees and the Organization its goats. adopted a research sample of deliberate size (50) responsible in the company's overall marketing medicines, for the purposes of statistical were treatment (40) questionnaire, which was obtained from the sample above, showed that this analysis and its relations with

* معهد الإدارة / الرصافة .

مقبول للنشر بتاريخ 2012/9/19

retaliation and sympathetic to the culture of the Organization discussed in the effectiveness of the organization, as well as analysis specific and personal to members of the sample. The research found that the target variable is the most important factors in the effectiveness of the Organization, which focuses upon the company's management, which emphasizes the need to consolidate and develop the concepts of justice and public welfare departments of the company and the insurance regulatory climate that achieves this.

المقدمة

مع بداية القرن العشرين بدأت تلوح في الأفق بوادر موضوع الثقافة التنظيمية وذلك من خلال النظر إليه من زوايا متعددة إذ تبلورت أفكار وأبحاث المختصين في الإدارة والسلوك الإنساني ذات العلاقة بموضوع الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية من خلال الاهتمام بميول العاملين واتجاهاتهم ومواقفهم، وبما أن أغلب العاملين عم نقطة ارتكاز المنظمات ومحور ديمومتها وبقائها، فقد انصب اهتمام هؤلاء على دراسة ظاهرة الثقافة التنظيمية من جوانب متعددة اخذين بنظر الاعتبار أثرها على الفاعلية التنظيمية. وانطلاقاً من أهمية متغيرات البحث (الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية) فقد سعى الباحث إلى الخوض في دراسة العلاقة والآخر بين هذين المتغيرين.

وانطلاقاً من أهمية الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، وأهمية الشركة العامة لتسويق الأدوية / بغداد كونها تقدم خدماتها التسويقية لفئة كبيرة في المجتمع، يتناول هذا البحث دور الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية للمنظمة محل البحث على وفق الثقافة التنظيمية وأبعاده (الأنظمة، والقيم والأعراف والمعتقدات، والتوقعات) واثراً ذلك في مداخل الفاعلية التنظيمية وأبعاده (النظام المفتوح، والهدف العقلاني، وتحقيق العملية الداخلية) من خلال بيان الفروقات في درجة استجابة أفراد عينة البحث وفقاً للسمات الشخصية له، وتم الاعتماد على فرضيتين تعكس العلاقة والآخر بين المتغيرين (الثقافة، والفاعلية التنظيمية). ولاختبار هذه الفرضيات تم جمع البيانات وتحليلها المتعلقة بمتغير البحث من خلال الاستبانة باستمارة الاستبانة التي صممها الباحث ووزعها على عينة البحث في الشركة، بعدها تم إثبات صحة الفرضيات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج المطلوبة ومعرفة الاستنتاجات والتوصيات.

تضمن البحث أربع مباحث، تناول المبحث الأول منهجية علمية ودراسات ثابتة. أما المبحث الثاني فيتضمن الإطار النظري للبحث، تناول الأول الثقافة التنظيمية وتناول الثاني الفاعلية التنظيمية، في حين تناول المبحث الثالث استخراج النتائج وعرضها وتفسيرها ومن ثم التحقق من الفرضيات وتضمن المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث :

نظراً لاستحواذ موضوع الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة على اهتمام العديد من الكتاب والمفكرين وكثرة الاختلاف الحاصل بين آراء المهتمين في الدور الذي يمكن أن تلعبه في نجاح أو فشل المنظمة ، ونظراً لبروز مشكلات ناجمة عن تصرفات بعض الأفراد خلال تأديتهم للأعمال وما لهذه المشكلات من انعكاسات ايجابية أو سلبية على الفرد والمنظمة والمجتمع مما يضعف أو يؤخر إحراز المنظمة للتفوق في واحد أو أكثر من جوانب العمل الإداري والفني، لذا فإن مشكلة البحث تتلخص بالتساؤلات الآتية :-

- ما هي الثقافة التي يجب التركيز عليها من أجل النهوض بالواقع التنظيمي والتي يمكن لها أن تسهم في نجاح المنظمة ؟
- كيف يمكن تعزيز فاعلية المنظمة عن طريق إشاعة الثقافات التي تناسب طبيعة وزمان ومكان العمل فيها ؟

ثانيا- أهمية البحث :

لم تعد المزايا التنافسية المألوفة أساسا كافيا في إثبات الجدارة الجوهرية للمنظمة ان لم تقتزن بوحدة او اكثر من المفاهيم التي تبلور المدخل الاخلاقي في سلوك المنظمة من خلال الثقافات المبتكرة للعاملين . ومن هنا جاءت أهمية البحث في محاولة لترسيخ بعض من الثقافات التي يزخر بها العمل المنظمي فضلا عن الاخلاق الاجتماعية المحيطة .

ثالثا- أهداف البحث :

يهدف البحث الى :

- 1- توضيح الجوانب المعرفية لمتغيرات البحث و محاولة نشر مكوناتها الفكرية .
- 2- اختبار تحليلي وفكري لمتغيرات البحث في المنظمة العراقية لاسيما وان المتغيرات المبحوثة من المتغيرات التي لا يزال البحث فيها محدودا في البيئة العراقية .
- 3- كشف مستويات العلاقات التأثيرية لمكونات ثقافة العمل المؤدية الى تفوق المنظمات .

رابعا- فرضيات البحث :

ينطلق البحث من فرضيتين هما:

- 1- وجود علاقات ترابطية بين الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) وفاعلية المنظمة (المتغير التابع).
- 2- تؤثر الثقافة التنظيمية في فاعلية المنظمة.

خامسا- مجتمع البحث :

لقد وقع الاختيار على الشركة العامة لتوزيع الادوية الكائنة في بغداد /الاسكان لتكون مجتمعا للبحث لسببين هما:-

- أهمية تلك المنظمة في المجتمع لمساهمتها في تقديم خدمات انسانية رائدة في المجال الصحي .
- المستوى العلمي والثقافي لرؤساء الوحدات والشعب والأقسام ومعاونيهم وأثره في استيعاب مفردات الاستبانة ودقة الاجابة عليها .

وبذلك فإن مجتمع البحث يتكون من (50) مدير قسم ومسؤول شعبة ومسؤول وحدة ، انتخبت عينة من هذا المجتمع حجمها (40) مدير قسم وشعبة ووحدة على (اساس ان المدراء هم اصحاب القرار) ، وقد روعي في العينة ان تتضمن التشكيلات ذات الصلة التنظيمية والادارية المباشرة بعمل يبين عدد الاستبانات التي وزعت والتي اعيدت للباحث مع نسبتها المنوية ، اذ بلغت نسبة الاستبانات ذات الاجابة المتكاملة (80%) من اجمالي الاستبانات الموزعة والتي عددها (50).

يتضح لنا بعد تحليل النتائج ان (83%) من مجتمع البحث هم من الذكور و(17%) من الاناث وان ثلثي العينة (65%) تتراوح اعمارهم بين 40-55 سنة وان نسبة (80%) يحملون شهادة البكالوريوس، في حين كانت نسبة من تتراوح خدمتهم (15-30) سنة (70%) ، مما يعني ان معظم عينة البحث في مرحلة تراكم الخبرة والنضج الوظيفي مما يؤهلهم للاضطلاع بمتطلبات وظائفهم .

سادسا- مصادر جمع البيانات والمعلومات :-

أعتمد الجانب النظري على المصادر العربية والأجنبية كالكاتب والدوريات والاطاريح والتقارير ... والتي لها علاقة بموضوع البحث. أما البيانات اللازمة للجانب التطبيقي فقد جمعت اعتمادا على الأساليب الآتية :-

- المقابلات و المعايشة الميدانية و بعض الوثائق والسجلات الرسمية للشركة و الاستبانة .
- أعدت الاستبانة بشكلها النهائي ، وقبل توزيعها أعيدت مراجعتها من الناحية اللغوية والتعبيرية لضمان سلامتها من الناحية اللغوية وبذلك تحقق الصدق الظاهري وصدق المحتوى ولغرض قياس ثبات المقاييس المعتمدة ، فقد وزعت ما نسبته (10%) من الاستبانة والبالغ عددها (5) على عينة عشوائية تم استبعادها لاحقا من عينة البحث وبعد مرور أسبوعين وزعت الاستبانة على مجتمع البحث ، وبعد إعادة الاستبانات واحتساب معامل ارتباط (Pearson) لإجابات أفراد العينة في المرة الأولى والثانية بلغت قيمة المعامل (87%) وهذه نسبة مطمئنة يمكن التعويل عليها لمدى ثبات المقاييس المعتمدة في الاستبانة . وقد اشتملت استمارة الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. البيانات الخاصة بالأفراد المجيبين على الاستمارة والتي تتضمن الجنس، التحصيل العلمي، الفئة العمرية، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية.
2. المتغيرات الخاصة بالثقافة التنظيمية التي تم اعتمادها في نموذج البحث والتي نالت تركيز أغلب الباحثين والكتاب في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي والتي تشمل (الانظمة و الانماط السلوكية والقيم والمعتقدات والتوقعات والاعراف).
3. المتغيرات الخاصة بأبعاد فاعلية المنظمة والتي تم تحديدها بحسب اتفاق أغلب الكتاب والباحثين والمختصين في إدارة الإنتاج والعمليات والإدارة الاستراتيجية والتي تشمل (النظام، والهدف والعملية)، وقد تم استخدام مقياس (likert) الخماسي الدرجة في استمارة الاستبانة .

سابعا: الدراسات السابقة

1-دراسة (الزعبي ، 2007) :

اسم الدراسة وعنوانها (أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام).

وهدفّت الدراسة الى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام . وتوصلت الدراسة الى ان مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة، كما جاء مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية ومستوى الاداء الوظيفي بدرجة متوسطة .

2-دراسة (الشلوي، 2005) :

اسم الدراسة وعنوانها (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي)
هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد في السعودية.
توصلت الدراسة الى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بدرجة مرتفعة نسبيا وخلصت الى توصيات تؤكد فيها على ضرورة اهتمام القيادات العليا بالكلية بمفهوم الثقافة، واتخاذ السياسات والاجراءات التي تعمل على زيادة مستوى الادراك.

3-دراسة (Lee and Yu, 2004)

عنوان الدراسة (الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي)
هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة .
اظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية تاثيرا قويا على الاداء التنظيمي .

2-دراسة (Lok and Crawford, 2004)

عنوان الدراسة (أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي)
هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونج و أستراليا .
أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الدولتين ،حيث أن ثقافة الانجاز والتعاطف الانساني هي السائدة في المنظمات الاسترالية، كما أن ثقافة النظم والادوار هي الغالبة في منظمات هونج كونج .

المبحث الثاني الجانب النظري

اولا- الثقافة التنظيمية :

1-مفهوم الثقافة التنظيمية

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية ، فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال (العميان ، 2002 : 311) ، وهناك تعريف عدة للثقافة التنظيمية :
قام العديد من الكتاب بوضع تعريفات متنوعة لمفهوم الثقافة ، اذ قدم العالم الشهير (تايلور) تعريف للثقافة بأنها " ذلك الكل المُعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع " (العميان ، 2002:309).

وقدم الكاتب ليوين (Kurt Lewin) تعريفاً للثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة (حريم ، 2004 : 327)، ويوجد أيضا العديد من التعريفات للثقافة التنظيمية كما يأتي :

- الثقافة التنظيمية هي " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة " (جرينبرج وبارون ، 2004 : 627) .
- الثقافة التنظيمية كما عرفها (Kossen) هي " مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرووسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة " (العميان ، 2002 : 311) حيث أنني أتفق مع تعريف (Kossen) وتأسيسا على ما تقدم فقد تم التوصل الى تعريف يعطي مفهوم الثقافة التنظيمية من مختلف الواجه ، ويقدم الباحث تعريفاً للثقافة التنظيمية وهي " منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة ، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل ، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال .

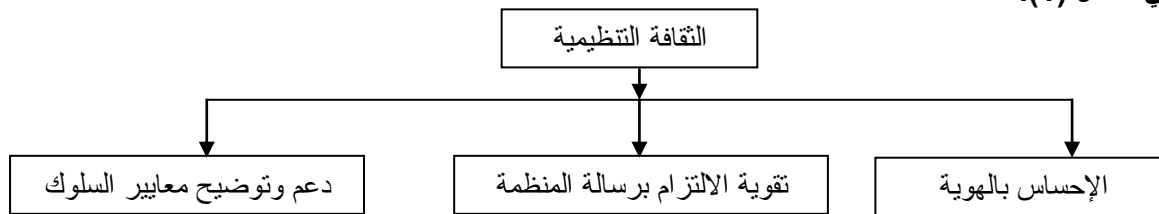
2- عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي كما يأتي :

- 1- القيم التنظيمية organizational values
- 1- المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs
- 3- التوقعات التنظيمية Organizational Expectation
- 4- الأعراف التنظيمية Organizational Norms
- 3- الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية :

- 1- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية . (جرينبرج وبارون. 2004 : 630)
 - 2- تقوية الالتزام برسالة المنظمة .
 - 3- دعم وتوضيح معايير السلوك .
- كما في الشكل (1).



الشكل (1)

الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

المصدر : (جرينبرج ، 2004 ، ص 781)

4- وسائل انتقال الثقافة التنظيمية

تنتقل قيم الثقافة التنظيمية بين العاملين بواسطة الوسائل التالية :

- 1- الرموز Symbols: وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري فعلى سبيل المثال تستخدم بعض الشركات المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة لها مكانها في السوق . (جرينبرج وبارون ، 2004 : 639) .
- 2- القصص Stories: تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروي عنها ، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي ، وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية ، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة (جرينبرج وبارون ، 2004 : 640) .
- 3- اللغة الخاصة Jargon: تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بثقافة حية في المنظمة . (جرينبرج وبارون ، 2004 : 640) .
- 4- الاحتفالات Ceremonies: إن المناسبات الخاصة التي تُجبل قيم الشركة ، حيث تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها ، وينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة (جرينبرج وبارون ، 2004 : 641) .

5- اللغة Language : هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية ، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة (حريم ، 2004 : 332) .

6- الطقوس Rites : هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتُعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية ، مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي ، مثل الاجتماع السنوي للمساهمين . (حريم ، 2004 : 332) .

ثانيا-الفاعلية التنظيمية:

1 - المفهوم

أخذت الدعوة إلى تحسين فاعلية المنظمات تلقى اهتماماً خاصاً في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، إذ أصبح معيار تحسين فاعلية المنظمات من أهم المؤشرات الرئيسية التي يمكن من خلالها تحقيق ثقة الزبون بالمنظمة وتحديد معالم التقدم الاقتصادي والاجتماعي (طالب ، 2004 : 50) . على الرغم من اتفاق الكتاب والباحثين على أهمية الفاعلية كونها ظاهرة صحية في المنظمات إلا أنهم اختلفوا في تحديد هذا المفهوم ، فقد تعددت التعريفات وتنوعت لمفهوم الفاعلية ، إذ ركز عدد من الباحثين والمختصين على تحقيق الأهداف إذ يرى كل من (Daft ,2001 : 60) ، (Robbins, 1990:49) أن فاعلية المنظمة تتحدد قدرتها على تحقيق الأهداف التي تصبو إليها .

2 - مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية

مما تجدر الإشارة إليه ، اختلاف الباحثين والمختصين في أبعاد صيغة يمكن من خلالها وضع مفهوم واضح وشامل للفاعلية التنظيمية لتعدد الزوايا التي ينظر من خلالها هؤلاء الباحثون إلى الفاعلية التنظيمية وتنوع خصائص المنظمات ، مما أدى إلى تعدد مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية المتمثلة بالآتي :

-أ- المداخل التقليدية :

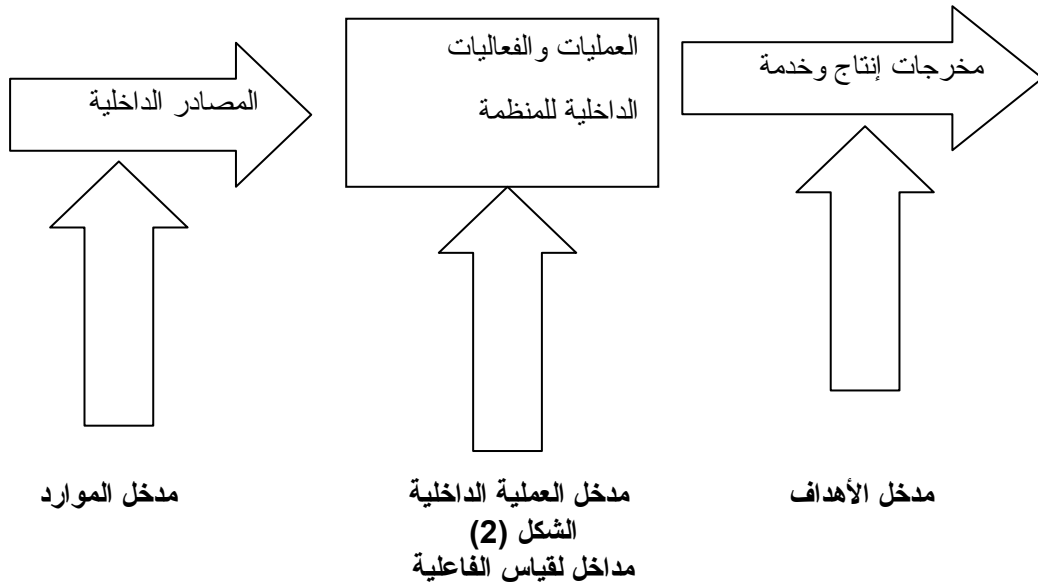
تقسم إلى:

1- مدخل الأهداف The Goals Approach

2- مدخل العملية الداخلية Internal Process Approach

الشكل (2)

يبين توافق المداخل لقياس الفاعلية التنظيمية التي تركز على مختلف الأجزاء في المنظمة ، والمنظمات التي جلّ مصادرها من البيئة مثلما هو موضح أدناه .
البيئة الخارجية



المصدر (Daft, 2001, p65)

ب- المداخل المعاصرة

هناك مدخلان أساسيان من مداخل التقييم المعاصرة للفاعلية التنظيمية هما مدخل أصحاب المصالح (Stakeholder) ، ومدخل القيم التنافسية (Competing) ، علماً بأن هناك بعض الباحثين أضافوا مدخلاً معاصراً ثالثاً وهو (مدخل إدارة الجودة الشاملة) وفيما يأتي استعراض لهذه المداخل وعلى النحو الآتي :

1- مدخل أصحاب المصالح (Stakeholder Approach)

ظهر هذا المدخل بديلاً عن المداخل التقليدية وهناك من أطلق عليه تسمية المنتفعين الاستراتيجيين أو الجهات الاستراتيجية المؤثرة في المنظمة (Robbins, 1990:60-63)، (Jones, 1998:22) و (القريوتي ، 2000 : 93) ، و (Daft, 2001 : 68) وقد حاول مؤيدوه إيجاد صيغة تكاملية للفاعلية التنظيمية تستوجب جميع الجوانب الأساسية للمنظمة بإطار شمولي بدلاً من التركيز على جانب معين دون غيره مثلما هو الحال في المداخل التقليدية ، فقد جمع هذا المدخل بين توجهات المداخل السابقة المتمثلة بالأهداف وموارد النظام والعمليات الداخلية واعتماد مبدأ خلق التوازن وبين الأهداف المتعارضة لأصحاب المصالح أو المستفيدين من المنظمة .

والجدول (1) يوضح هذه المؤشرات أو المعايير.

الجدول (1)

مؤشرات الفاعلية التنظيمية على وفق المستفيدين الاستراتيجيين

المستفيدون الإستراتيجيون	مؤشر الفاعلية
المالكون	المورد المالي (عائد الاستثمار ، النمو في الأرباح)
العاملون	الأجور والمزايا والرضا عن العمل
الزبائن	جودة السلع والخدمات
الدائنون	القدرة على سداد المنظمة لديونها والفوائد
المجتمع	المساهمة في أنشطته
الموردون	قبول الموارد الموردة والتعاملات المستقبلية
الحكومة	الالتزام بالقوانين والتعليمات ذات الصلة (تعاملها ، وحماية البيئة ، وحماية المستهلك)

المصدر: (Jones,1998,p22)

2-مدخل القيم التنافسية (Competing Value Approach)

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض أساسي قائم على أنه لا يوجد معيار مثالي يمكن اعتماده في تقويم الفاعلية التنظيمية لعدم وجود أهداف يمكن الاتفاق عليها من لدن جميع الأطراف المعنية في المنظمة ، أضف إلى ذلك فإن غالبية المعايير المعتمدة في قياس الفاعلية هي معايير تعتمد على القيم الشخصية للمقوم (السالم ، 2000 : 46-47) . ومن الجدير بالملاحظة فإن هناك بعدين أساسيين للقيم التنافسية وهما التركيز التنظيمي (Organization Focus) وقد يكون تركيزاً داخلياً (Internal Focus) ويقصد به اهتمام الإدارة بمصلحة العاملين وكفاءتهم ، أما التركيز الخارجي (external Focus) فإنه يهتم بمصلحة المنظمة من خلال التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية .

أما البعد الثاني للقيم التنافسية فإنه يتمثل بهيكل المنظمة (Organization Structure) وقد يتسم الهيكل بالثبات أو المرونة ، إذ أن الثبات يعكس قيم الإدارة لكفاءة الرقابة من الأعلى إلى الأسفل في حين تمثل المرونة قيمة التكيف والتغيير (طالب ، 2004 : 59) .

نشأت من ربط هذين البعدين (التركيز التنظيمي ، وهيكل المنظمة) أربعة نماذج للفاعلية التنظيمية ، اشتقت منه مدخلاً للقيم التنافسية كل منها يعكس محتوى مغاير أو مختلف عن الآخر وهذا ما أشار إليه كل من : (Robbins, 1990:72 ، 77) و (القريوتي ، 2000 : 101) ، و (Daft ، 2001:71) والنماذج مثلما في الشكل (3) هي الهيكل Structure

نموذج العلاقات الإنسانية الأهداف : تطور الموارد البشرية ونموها المؤشرات : السوق ، والتدريب ، والمعنويات Internal الداخلية	نموذج النظام المفتوح الهدف : حيازة الموارد ، النمو المؤشرات : نمو السوق External الخارجية
نموذج العمليات الداخلية الأهداف : الثبات ، والاستقرار ، والملاءمة المؤشرات : بالجودة ونوعية الاتصال	نموذج الهدف العقلاني الأهداف : الإنتاجية ، والفائدة ، والكفاءة المؤشرات : الكفاءة والربحية

الرقابة Control

الشكل (3)

نماذج الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل القيم التنافسية

المصدر: (Qudinn,1983,p363)

تصنف المنظمه الى :

أ- نموذج النظام المفتوح (Open System Model)

هذا النموذج هو مزيج من التركيز الخارجي والهيكل المرن ، والهدف الرئيس له هو الحصول على أكبر نسبة من النمو (Growth) والحصول على الموارد . وتحقق المنظمة هذه الأهداف من خلال الأهداف الفرعية (SubGoals) كالمرونة والاستعداد والتقييم الإيجابي للبيئة الخارجية .

ب- نموذج الهدف العقلاني (Rational Goal Model)

الأهداف الرئيسة لهذا النموذج هي الإنتاجية (Productivity) والكفاءة والربحية إذ ترغب المنظمة أن تحقق أهدافها بطريقة مسيطرة عليها أما الهدف الفرعي الذي تحاول المنظمة الوصول إليه فهو (التخطيط الداخلي) .

ج- نموذج العملية الداخلية (Internal Process Model)

يمثل هذا النموذج المنظمات التي يكون تركيزها داخليا (Internal Focus) وهيكلها الوظيفي مسيطراً عليه . فمثل هذه المنظمات غير قادرة على التأقلم مع البيئة الخارجية ولا توجد جدية بدرجة كافية في المرونة وبالتالي ستكون غير فاعلة بالمستوى الذي تحققه لو تفاعلت مع البيئة الخارجية أو رفعت درجة المرونة عندها تحاول المنظمة المحافظة على الموقف الحالي أي الاستقرار والثبات . أما الأهداف الفرعية هي آلية الأفضل وإدارة المعلومات بشكل جيد وكفؤ واتخاذ القرارات الصائبة .

د- نموذج العلاقات الإنسانية (Human Rational Model)

يعكس هذا النموذج فلسفة القيم للتركيز الداخلي (internal focus) والهيكل المرن (flexible structure) ويهتم هذا النموذج بتطوير الموارد البشرية للحفاظ على المنظمات التي تعمل ضمن هذا النموذج، إذ ستكون من أهم أهدافها الوعي والاخلاق وطريقة التعامل مع العاملين وزيادة فرص التدريب، إذ تركز على نمو الموارد البشرية وتطورها.

المبحث الثالث الجانب العملي

أولاً : وصف نتائج متغيرات عينة البحث :

الجدول (2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الثقافة التنظيمية

المتغيرات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأنظمة	- يجمع المسؤول معلومات كافية	3.89	0.62
	- يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار	3.79	0.82
	- يصغي إلى وجهات نظر المستويات	3.70	0.87
	- يتعامل مع الموقف والحالة	3.79	0.77
	الوسط والانحراف العام	3.79	0.77
الأنماط	- يتعامل بالعلاقات الإنسانية	7.57	0.85
	- يحترم آراء الآخرين	3.19	0.82
	- يشجع ثقافة العمل	3.75	0.72
	- يهتم بحل المشكلات	3.80	0.84
	الوسط والانحراف العام	3.76	0.87
القيم	- يتعامل المسؤول مع العاملين بصفتهم أبناء	3.50	0.74
	- يؤدي واجبه بحيادية	3.80	0.84
	- يلجأ إلى القرار الجماعي	3.80	0.76
	- يتعامل بإنصاف	3.70	0.93
	الوسط والانحراف العام	3.80	0.71
المعتقدات	- يتعامل المسؤول مع العاملين	3	0.79
	- يسعى إلى تحقيق المنفعة	3.40	0.84
	- يحافظ المسؤول على الأجهزة	3.70	0.99
	- يؤمن المسؤول بنزاهة العاملين	3.20	0.91
	الوسط والانحراف المعياري	3.30	0.97
التوقعات	- يأخذ الظروف الاجتماعية	3.80	0.73
	- يهتم بالمناسبات الشخصية	3	0.63
	- يفوض سلطته	3.80	0.73
	- يمنح الصلاحية	3.60	0.72
	الوسط والانحراف العام	3.50	0.87
الاعراف	- لا يتردد من قول الصدق	3.60	0.99
	- يتعامل بنزاهة وصراحة	3.60	0.65
	- يمنع التضليل	3.60	0.80
	- يبتعد عن المساومة	3.50	0.79
	الوسط والانحراف العام	3.60	0.80

1- عرض نتائج الثقافة

تظهر النتائج الواردة في الجدول (2) إجابات أفراد العينة عن متغير الثقافة التنظيمية :

- أ- الأنظمة : يوضح الجدول المشار إليه أن مستوى مدخل النفع العام فوق المتوسط لأفراد العينة ، وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام لهذا المتغير والبالغ (3.79) وهو أعلى من الوسط المعياري والبالغ (3) وبانحراف معياري (0.77) .
- ب- الأنماط : يوضح هذا المتغير اهتمام المديرين من خلال تحقيق هذا المتغير وسطاً حسابياً قدره (3.76) .
- ج- القيم : حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.80) وبلغ الانحراف المعياري له (0.71) الأمر الذي يؤشر مستوى مرتفعاً من العدالة لدى المسؤولين عينة البحث .
- د- المعتقدات : يوضح هذا المتغير مستوى قليل (فوق الوسط) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.30) وتشنت كبير إذا كان الانحراف المعياري (0.97) .

هـ- التوقعات : يتمتع المسؤوليين عينة البحث بالالتزام المقبول حيث بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.50) ، وبلغ الانحراف المعياري العام (0.87) مما يدل على التزامهم .
و- الاعراف : حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً إذ بلغ (3.60) وبلغ الانحراف المعياري (0.80) مما يوضح ظهور سمات خاصة بالمسؤوليين .

الجدول (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات فاعلية المنظمة

المتغيرات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النظام	- يلتزم القائد بالقيم السائدة	3.74	0.77
	- يشجع على تنمية المواهب	3.50	0.64
	- يحرص على توزيع الأهداف	3.57	0.78
	- يسعى إلى توظيف المستلزمات	3.73	0.78
	الوسط الحسابي والانحراف العام	3.63	0.79
الهدف	- يؤمن المدير بالتغير كأسلوب لتقسيم	3.50	0.98
	- ينتهج الحوار المباشر	3.34	0.89
	- يسعى إلى نشر الانجازات	3.34	0.84
	- يطلع على التقنيات	3.53	0.98
	الوسط الحسابي والانحراف العام	3.42	0.92
العملية	- يهتم بإدخال التحسينات	4.19	0.69
	- يسعى إلى الحصول على إيرادات	4.11	0.86
	- يجري تغييرات دورية	3.65	0.79
	- يستخدم أساليب متنوعة	3.80	0.02
	الوسط الحسابي والانحراف العام	3.94	0.68

2- عرض نتائج متغيرات الفاعلية : تظهر النتائج الواردة من الجدول (3) أعلاه إجابات أفراد العينة في متغير الفاعلية :

- أ- النظام : أظهرت وسطاً حسابياً هاماً فوق الوسط الحسابي بلغ (3.63) وبتشتت من الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.79) مما يؤكد أن الإدارات (الشركة) عينة البحث تعتمد على القيادات والخصائص الشخصية لديهم .
ب- الهدف : أظهرت وسطاً حسابياً عاماً إذ بلغ (3.42) لعملية تطبيق لعمليات وبانحراف معياري (0.92) مما يوحي بأن إدارات الشركة تعتمد بشكل واضح على جهود المختصين في تصنيف الهدف .
ج- العملية : أشرت وسطاً حسابياً عاماً لنتائج الأعمال فوق الوسط الحسابي إذ بلغ (3.94) بينما بلغ الانحراف المعياري (0.68) مما يعكس توجهاً معتدلاً لاعتماد إدارات الشركة عينة البحث من العملية الداخلة .

ثانياً : اختبار العلاقات بين متغيرات البحث :

- (أ) يشير الجدول إلى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الثقافة ومتغيرات الفاعلية بشكل إجمالي على المستوى العام للعينة إذ كانت هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية قدرها ($r = 0.77$) وبمستوى معنوية ($p < 0.01$) وهي قيمة موجبة تشير إلى علاقة جيدة بين المتغيرين المبحوثين في هذا البحث .

الجدول (4)

العلاقة بين الثقافة والفاعلية

الثقافة والفاعلية	النظام	العملية الداخلة	الهدف
الأنظمة	0.75**	0.47*	0.78**
القيم	0.74**	0.39*	0.63**
الأنماط	0.55**	0.47*	0.54**
الاعراف	0.52**	0.69**	0.59**
المعتقدات	0.52**	0.82**	0.55**
التوقعات	0.57**	0.48*	

* تعني أن القيمة معنوية عند مستوى 0.05

** تعني أن القيمة معنوية عند مستوى 0.01

ثالثا : نتائج علاقة الارتباط بين الثقافة والفاعلية :

الجدول (5)

يشير الى النتائج النهائية لعلاقة الارتباط بين الثقافة والفاعلية

المتغير المعتمد المتغير المستقل	الثقافة	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية
الفاعلية	0.997	12.155	%5
			%1
			4.541
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغيرين وذات دلالة أحصائية عند المستوى (1%) .	درجة الثقة	
		%95	%99

يتضح من نتائج الجدول (5) أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الثقافة والفاعلية البالغة (12.155) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (4.541) عند مستوى المعنوية (1%) ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين الثقافة والفاعلية وذات دلالة أحصائية عند المستوى المذكور ، أي بدرجة ثقة قدرها (99%) .
مما تقدم يظهر أن اهتمام الشركة يساهم في تحقيق الاداء الافضل والذي تتفوق به على الشركات الاخرى .

رابعا : اختبار التأثير على متغيرات البحث

وجود تأثير للثقافة في الفاعلية بشكل إجمالي وكما يلي :

الجدول (6)

أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية المنظمة

معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	P.V
0.77	0.46	107.45	0.01

إذ كانت النتائج كما يشير الجدول (6) اعلاه:

1- يشير معامل (R^2) المعدل أن نسبة الاختلاف المفسر في الفاعلية بسبب تأثير علاقة الثقافة لا تقل عن (77%) أي أن (77%) من الاختلافات الكلية في الفاعلية تحدد من خلال اهتمام إدارات الشركة بالثقافة التي يمتلكها ، وأن نسبة (23%) المتبقية تمثل نسبة أسهام المتغيرات غير الداخلة في هذا البحث التي لا يمكن السيطرة عليها .

2- بلغت قيمة (F) (107.45) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.01) أي يمكن الاعتماد على معادلة الانحدار ($Y=0.46 X$) في تحليل أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية المنظمة .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الاستنتاجات

1. إن حاجة منظمات الأعمال إلى الثقافة تتناسب مع طبيعة العمليات والأهداف المرسومة لا تقل أهمية عن كافة الموارد التنظيمية والأنشطة الإدارية التي يمارسها المسؤولون .
2. إن فاعلية المنظمة على وفق النموذج الذي تنجح فيه منظمة الأعمال يمثل تعزيزا للدور الاستراتيجي لها في تحقيق النتائج المتوخاة وكسب المنافسة .
3. متغير القيم والتوقعات هي الأكثر اهتماما في أداء العينة المبحوثة وهذا يعني قبول المفاهيم المؤكدة بهذا المبدأ بين العلاقات الوظيفية للرؤساء والمرووسين .
4. إن العملية الداخلة هي الأكثر أهمية من عوامل الفاعلية مما يشير إلى تركيز الاهتمام بالأعمال من خلال النتائج التي تنجم عنها .
5. وجود علاقات ارتباط بين متغيرات الثقافة والفاعلية مما يبين صحة الفرضية الأساسية الأولى .
6. أظهرت النتائج إثبات صحة الفرضية الثانية بوجود أثر ذو دلالة معنوية لمتغير الثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمة .
7. اتضح بأن متغير القيم اعلى وسط حسابي في متغيرات الثقافة التنظيمية، اما متغير العملية هو اعلى وسط حسابي من مؤشرات فاعلية المنظمة.

ثانيا : التوصيات

1. التأكيد على الإدارة العليا للشركة بضرورة ترسيخ المفاهيم الأخلاقية كأحد أهم أبعاد الثقافة الشخصية والتنظيمية التي يجب أن يتحلى بها الموظف وخصوصاً ذوي التماس المباشر بالزبائن .
2. تعزيز الالتزام الذي يتحلى به الموظف في انجازه للعمليات التي يكلف بها ، واعتماد ذلك أساساً في التنظيم الوظيفي له .
3. تنمية مفاهيم القيم وتوفير المناخ التنظيمي لسيادتها بين الموظفين وبين الشركة والزبائن .
4. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتقييم البرامج السابقة ووضع استراتيجية خاصة بالتدريب للسنوات المقبلة لتعزيز مستوى الفاعلية للمنظمة المبحوثة .
5. إيلاء إدارة المنظمة ، آراء ومقترحات العاملين اهتمام أكبر لما لها من تأثير كبير على أداء العمل ، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم .
6. اختيار الموظفين الأكفاء من ذوي المهارة والخبرة لتسليم المناصب المهمة والارتقاء بمستوى العمل في الشركة .
7. يجب اهتمام إدارة الشركة بالمعتقدات والاهداف.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ-الكتب :

- 1-السالم، مؤيد سعيد (2000) ، نظرية المنظمة – الهيكل والتصميم ، دار وائل للطباعة و النشر _ عمان.
- 2- العميان، حمد سليمان (2002) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر، ط2_ عمان
- 3- القريوتي ، محمد قاسم (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للطباعة والنشر، ط1_ عمان.
- 4- جرينبيرج، جيرالد/ بارون، روبرت (2004)، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي ، رفاعي محمد ، الرياض: دار المريخ_.
- 5- حريم حسين (2004)، إدارة المنظمات منظور كلي ، الحامد للنشر والتوزيع، ط1 _ عمان ب- البحوث والدراسات
1. الزعبي ، يحيى حسن (2007) وعي المعلومات ودوره الحضاري ، مجلة بحوث مستقبلية/ العدد3_ عمان
2. الشلوي ، حمد بن فرحان (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، العدد1_ السعودية .
3. طالب ، علاء فرحان ، (2004) الفلسفة التسويقية والتخطيط الاستراتيجي للتسويق واثرها في فاعلية المنظمة ، دراسة مقارنة بين المصارف العراقية والأردنية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، في إدارة الأعمال ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد .

ثانيا : المصادر الأجنبية

- 1- Daft , Richard , (2001) , Organization Theory and Design 7th ed , (Ohio South Western Cincinnati)
- 2- Jones , Gareht. R., (1998) , Organizational Theory , 2nd (Addison –wesley publishing Co., Inc)
- 3- Robbins , Stephen , (1990), Organization Theory : Structure Design and Application , 3rd ed . Preatic- Hall .
- 4-Lee, siew kim jean & yu, Kelvin (2004) " Corporate Culture and Organizational Performance " Journal of managerial psychology.
- 5-Lok ,peter & Crawford, john (2004), (The effect of organizational Culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment)