

الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء المؤسسي

دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة السياحة

إعداد: انتصار محمود بيده

الملخص:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في تأثيرها على الأداء المؤسسي في وزارة السياحة حيث تبين ذلك في النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي الوارد ذكره فيما بعد، فمن خلال تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على جوانب الأداء المؤسسي اتضح أن وزارة السياحة تحتاج الكثير من الاهتمام ودعم الموارد البشرية لديها على جميع مستوى الإدارة ومحاولة تقوية الروابط بين موظفيها ورفع روح التعاون بينهم إلى جانب تنفيذ مهامهم وخططهم بالأساليب التكنولوجية الحديثة للرفع من مستوى الإنتاجية ودفعهم للدخول في سوق المنافسة بكل جدارة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي بوزارة السياحة

وتم تصميم الدراسة من خلال السؤال الرئيسي الذي يحدد أبعاد الدراسة الا وهو : ما هو اثر الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي بوزارة السياحة ؟ وبناءا على هذا التساؤل تم صياغة مجموعة من الفرضيات لاختبار اسئلة الدراسة وتم استخدام أساليب التحليل الاحصاي (spss) لاستخلاص النتائج . حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التالية :

- 1- ضعف التعاون والعمل بروح الفريق بين أفراد الإدارة
- 2- ضعف التحفيز ودعم الابتكار في خلق أفكار جديدة تتماشى مع طبيعة العمل .
- 3- وجود مستوى عال من الكفاءة له قدراته في كيفية تسيير وتنفيذ الأعمال .
- 4- ضعف الروابط وقلة توحيد الجهود المبذولة بين موظفي الوزارة .
- 5- ضعف الإنتاجية في العمل نتيجة لضعف استخدام التقنيات
- 6- ضعف إمكانياتهم في التواصل عبر المواقع الالكترونية أدى إلى عدم دخولهم لسوق المنافسة
- 7- عدم وجود مستوى عالي من الجودة في تقديم الخدمة للمستفيدين .

المقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر اليوم تطورات هائلة في مختلف مجالات الأعمال حيث تعكس هذه التطورات تحديات كبيرة تواجهها تلك المنظمات، هذا ما جعلها تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار، وذلك بدوره يجعل تلك المنظمات دائما في البحث والتطوير نحو استغلال كافة مواردها وطاقاتها المتوفرة والدفع بها نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة لإظهارها وتوجيهها بالشكل المطلوب نحو تحقيق الهدف المنشود.

إن الاهتمام بالفرد كونه الطاقة المستهدفة في الرفع من إمكانيات المنظمة هو من مهام المنظمات، حيث يتبنى الفرد أهداف المنظمة ويسعى لتحقيقها بالشكل الأمثل، لذلك صار من الضروري على المنظمات إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة تتبناها وتلتزم بها من أجل تحقيق هدفها ودعم ارتباط العاملين بها.

وهذا ما نسعى إلى تحقيقه في وزارة السياحة من خلال الاهتمام ببثه العمل وثقافة الموظفين العاملين فيها وما تتضمنه من قيم واتجاهات وسلوكيات وأفكار.

إن موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة، فالثقافة لها دور جوهري في تنمية وتطوير المنظمات والعمل على تحسين الخدمة والمحافظة على الجودة وتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف المعنية بالخدمة.

مشكلة البحث:

من خلال الزيارة التي قامت بها الباحثة لديوان وزارة السياحة ومقابلتها لعينة عشوائية من موظفي الوزارة ومعرفة بعض الصعوبات والتحديات التي تواجه العاملين بها، قررت الباحثة دراسة معرفة اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي للعاملين بها حيث تعتبر الثقافة من أهم الجوانب الفنية والتنظيمية والمعرفية في بناء المنظمات المعاصرة بناء على ذلك قامت الباحثة بصياغة المشكلة البحثية في التساؤلات التالية :

- ما هو اثر الثقافة التنظيمية (التعاون – الابتكار – التماسك – الفاعلية) في الأداء المؤسسي لدى العاملين بديوان وزارة السياحة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (التعاون – الابتكار – التماسك – الكفاءة) في الأداء المؤسسي بديوان الوزارة.

ومنها سيتم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التعاون في الأداء المؤسسي بديوان وزارة السياحة.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الابتكار في الأداء المؤسسي بديوان وزارة السياحة.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التماسك في الأداء المؤسسي بديوان وزارة السياحة.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الكفاءة في الأداء المؤسسي بديوان وزارة السياحة.

أهمية الدراسة

- 1- تنعكس أهمية الدراسة في مبدأ التحسين المستمر في العمليات ومنها الأداء المؤسسي للعاملين محل الدراسة وما يترتب عليه من تحديد في الأعمال والأفعال وهي مهد الأداء المؤسسي الذي يكون هو سببا في تطوير أداء العاملين بوزارة السياحة.
- 2- معرفة نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الأداء المؤسسي في وزارة السياحة .
- 3- تضيف هذه الدراسة أهمية كبرى في تحسين الأداء المؤسسي على مواجهة التحديات وحلها بأفضل الطرق وهو ما ينعكس على تحسين الخدمات في وزارة السياحة.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية وأبعادها (التعاون، التماسك، الابتكار، والكفاءة) وأهميتها
- 2- التعرف على طبيعة الأداء المؤسسي وأبعاده (استكشاف الفرص – توليد الأفكار – التحقق- التحدي – والتطبيق) وأهميته.
- 3- التعرف على مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الأداء المؤسسي للموظفين بقطاع السياحة قيد الدراسة .

مصادر جمع البيانات

- 1- المصادر الأولية : وهي تتمثل في المشاهدات الفعلية وتوزيع استمارة لاستبانة على موظفي وزارة السياحة.
- 2- المصادر الثانوية: تتمثل في مجموعة متنوعة من كتب الإدارة والمجلات العلمية بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة من رسائل الماجستير والدكتوراه والبحوث العلمية في العلوم الإدارية وشبكة المعلومات.

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ديوان وزارة السياحة .

عينة الدراسة :

تتكون عينة الدراسة من عينة عشوائية من موظفي وزارة السياحة نظرا لتجانس أفراد عينة الدراسة

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية : ديوان وزارة السياحة.
- 2- الحدود الزمنية : (2021).
- 3- الحدود الموضوعية : سوف تركز الدراسة على الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء المؤسسي لموظفي وزارة السياحة.

مصطلحات ومفاهيم:

أولاً: الثقافة التنظيمية: (مفهومها , أهميتها, أنواعها, ومحدداتها)

يقول دومي (2011:240)

تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجيه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار .

أيضا أشار آل سعود (2003)

إن الثقافة التنظيمية مكتسبة يمكن اكتسابها بالتعلم والتدريب والممارسة والمحاكاة الناتجة عن تواصل و اختلاط العنصر البشري بعضه ببعض يجعل منها تراكمية (آل سعود , 2003 : 11-12)

كذلك أشار مرسى (2006:19) في كتابه إن من أهم معوقات الثقافة التنظيمية هي التمسك بالأفكار والقيم والأعراف والعادات القديمة والدفاع عن بقائها والعمل على استمرارها من الخلف إلى السلف باعتبارها موروث ثقافي .

كما عرفها محسن (2005 . 113) هي مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات والأفكار المشتركة بين أعضاء المنظمة التي تشارك فيها اغلب الأعضاء ويتم نقلها وتعليمها للأفراد الجدد في المنظمة .

أهمية الثقافة التنظيمية : الحيارى (2018, 49: 10)

- 1- تكوين أنماط السلوك والعلاقات التي يجب أن يتبعها أفراد المنظمة الواحدة سواء كانوا العاملين بها أم المدراء
- 2- العمل على رفع قدرة المنظمة من خلال إجراء التغيير والسير مع التطورات التي تحدث في المنظمات من حولها .
- 3- تحديد السلوك الوظيفي المتوقع من الأفراد العاملين بالمنظمة مع تحديد طريقة اللبس للموظفين واللغة التي يتحدثون بها
- 4- الحفاظ على استقرار المنظمة .

5- تعمل الثقافة التنظيمية على حث العاملين في المنظمة على الابتكار في العمل وتجنب الروتين والطاعة العمياء

أنواع الثقافة التنظيمية :

1. ثقافة المهمة (task culture) التي يكون التركيز فيها على نتائج العمل والتركيز على مدى استخدام الأفراد العاملين للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل لأهداف المنظمة
2. ثقافة الدور : (role culture) والتي تنحصر في التركيز على تخصصات الأفراد العاملين بالمنظمة مع توضيح أدوارهم وتؤمن تلك الثقافة بالاستمرار والثبات الوظيفي لأبناء المنظمة .
3. الثقافة الإبداعية (innovative culture) هي الثقافة التي تعمل على توفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع
4. الثقافة البيروقراطية (bureaucracy culture) هي التي يتم فيها تحديد معظم السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتق أعضاء المنظمة وتؤدي إلى تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي ويقوم على أساسها تحقيق الالتزام في المنظمة .
5. ثقافة العمليات (process culture) وفيها يكون الاهتمام بكيفية انجاز العمل , وليس على نتائج العمل , وعادة ما يكون الفرد الناجح فيها هو من يحمي نفسه ويكون دقيقا منظما في عمله .
6. الثقافة المساندة (supportive culture) ويكون التركيز فيها على الجانب الإنساني ويسود بالمنظمة الجو الأسري والجو التعاوني بين العاملين حيث يساعدون بعضهم وتسود بينهم مشاعر الأخوة والصدقة .

محددات الثقافة التنظيمية :

البيئة : تحدد الثقافة التنظيمية تبعاً للطريقة 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 : من محددات الثقافة التنظيمية حجم المؤسسة حيث انه ليس من الضروري أن تؤثر على تنظيم المنظمة وإنما الذي يؤثر في المنظمة هو طريقة إدارة المنظمة وأساليب التصرف في المواقف المختلفة التي تتأثر بدورها في حجم المؤسسة .

الأهداف : عادة ما تتأثر الثقافة التنظيمية بأهداف المؤسسة التي تسعى من أجل تحقيقها , فمثلاً لو أرادت المؤسسة أن تعمل على رفع مستوى خدمة العملاء فإنه يجب أن تركز المؤسسة على ثقافتها التنظيمية وبالتحديد من خلال ترسيخ القيم المرتبطة بعلاقات العملاء والعاملين

التكنولوجيا : في الغالب تستخدم المؤسسات المتخصصة تكنولوجيا التي تقوم على القيم المتعلقة بالمهارات الفنية في ثقافتها التنظيمية , أما بالنسبة للمؤسسات الخدمية فتقوم على خدمة العملاء والمهارات الشخصية في ثقافتها التنظيمية .

الأفراد : حيث إن الأفراد لهم دوراً كبيراً في العمل على تحديد الثقافة التنظيمية وإن الإدارة لا تستطيع أن تفرض ثقافة لا يؤمن بها أفراد المنظمة , كما انه لا يمكن للأفراد تفضيل ثقافة تنظيمية بعينها لا ترغب فيها إدارة المنظمة

التاريخ والملكية : حيث إن تاريخ تطور المنظمة , بالإضافة إلى نوعية القيادة التي تتولاها المنظمة هو ما يعكس ثقافتها التنظيمية كما إن نوع الملكية أيضاً له دوراً كبيراً في تحديد الثقافة التنظيمية للمنظمة سواء كانت عامة أم خاصة وسواء كانت دولية أم محلية .

ثانياً: الأداء المؤسسي: (مفهوم الأداء المؤسسي و أبعاده وطرق قياسه)

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا لازل الاهتمام قائم ومتزايد من قبل الباحثين وممارسين الإدارة في التقصي والبحث في هذا الموضوع إذ يعتبر الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار (الداوي 2010 : 217)

أيضا عرفه (miller & bromiley,1990:757) إن الأداء هو محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .

كذلك أشار (إدريس والغالبي أ، 2009 : 476) بأن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في الإدارة هما (الكفاءة والفاعلية) أيضا هو الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب إن تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار, كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب .

أبعاد الأداء :

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل وهي : (البعد الاقتصادي , التنظيمي , الاجتماعي و البيئي) (شرف الدين 2012:51,52)

- أ- البعد الاقتصادي للأداء : والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية .
- ب- البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها , من خلال معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء .
- ت- البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم , لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم لان الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في الأدبيات إن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفاعلية الاقتصادية مع الفاعلية الاجتماعية .
- ث- البعد البيئي : والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها .

طرق قياس الأداء :

- تتعدد نماذج قياس الأداء بتعدد النتائج المرغوب قياسها ومنها (القحطاني 2012: 81)
1. نموذج الأعمال المتميزة (business excellence model) والذي يتضمن تسعة عناصر , خمسة تغطي عمل المنظمة (القيادة , العاملين , السياسة , والإستراتيجية , الشركات والموارد والعمليات) وأربعة تركز على النتائج (رضا العاملين , رضا المستفيدين , الأثر في المجتمع , ونتائج مؤشرات الأداء
 2. الاستثمار في الأفراد (investment in peoples) والذي يتمثل في التطور بالعنصر البشري من جميع الجوانب مما يعكس إيجابيا على أداء الجهاز الحكومي .
 3. نموذج (charter & mark) ويعبر عنه بالايزو (ISO) لإدارة الجودة الشاملة (total quality management) ويعتمد هذا النموذج على إن فاعلية وكفاءة الجهاز الحكومي في تقديم خدمات ذات جودة عالية تكمن في درجة التكامل بين أنشطة الجهاز الحكومي ورسائله وأهدافه الإستراتيجية .
 4. نموذج المقارنة المرجعية (benchmarking) ويعتبر احد النماذج التقليدية لقياس الأداء ويستخدم لمراجعة أعمال الجهاز الحكومي نفسه عن فترة أو فترات سابقة ومع منظمات مماثلة في النشاط بغرض السعي إلى تصحيح الاختلالات .
 5. نموذج جودة الخدمة (service equality) ويستخدم لقياس ما يعرف بفجوات جودة الخدمة والذي استحوذ على قبول وتأييد معظم الباحثين بسبب مصداقيته وإمكانية تطبيقه عمليا للوصول إلى الفجوة مابين توقعات العملاء لجودة الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة التي يحصلون عليها.

6. نموذج الستة سيجما (six sigma) وهو من النماذج التي يمكن استخدامها لتحسين العمليات وتحقيق أعلى مستويات رضا للعملاء ويعتمد هذا النموذج على القياس ويدعى (dmaic) وهي (عرف , قس , حل , حسن , اضبط)
7. نموذج تحليل مغلف البيانات (dea) يستخدم في قياس الكفاءة ويعتبر الطريقة المناسبة لعمل تحليل الكفاءة عندما تكون هناك مداخلات ومخرجات متعددة يتم قياسها بوحدات مختلفة ويمثل هذا المقياس أداة جديدة وقوية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية .
8. بطاقة الأداء المتوازن (balanced scorecard) وهي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تحقق وتحرك وتحفز الأداء المستقبلي .

الدراسات السابقة

1. دراسة كشاد: (2016)، بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها على فاعلية إدارة الموارد البشرية. هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الموارد البشرية حيث تمثل المشاركين في الدراسة في الموارد البشرية بشركة ليبيا للتأمين وقد تم إتباع أسلوب المسح الشامل . وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية على فاعلية الموارد البشرية بشركة ليبيا للتأمين أي إن أداء الموارد البشرية يعبر عن خصائص الثقافة التنظيمية السائدة حيث كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية واتسمت بالقوة والتماسك زاد مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة .
2. دراسة خليفة: (2015) بعنوان : الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بديوان وزارة الزراعة والثروة الحيوانية بطرابلس واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستمارة الاستبيان كأداة للتحليل وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي عدم سماح الثقافة التنظيمية السائدة بديوان وزارة الزراعة والثروة الحيوانية بقبول التغيير والتعاون حين تسود روح اللامبالاة والإهمال لدى العاملين , إضافة إلى إن العلاقات الاجتماعية والأعراف تحول دون تطبيق اللوائح على المتقاعسين عن العمل وانه لا يوجد تشجيع للابتكار وحب العمل
3. دراسة الجويلي: (2013) بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية . هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين بجامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم ومعرفة اثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الإبداع الإداري لدى العاملين واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة وكذلك استمارة الاستبيان في تحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها إن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة جاء مرتفعا كما جاء مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس الجامعة بمستوى مرتفعا وتوصلت الدراسة إلى توصيات عدة منها على إدارة الجامعة تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين وترسيخ المنهج الديمقراطي بين المدرسين والطلبة .
4. دراسة صدقي : (2013) بعنوان : اثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية . هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة الجزائرية وتم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للتحليل وكذلك استخدام المنهج الوصفي , وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على إدارة الموارد البشرية في تلك المؤسسات مع وجود تأثير للمشاركة في اتخاذ القرار وكذلك الالتزام واحترام الوقت , كما إن الإبداع والابتكار في تلك المؤسسات له تأثير واضح على الأداء في حين إن جماعة العمل وروح الفريق لا تؤثر على إدارة الموارد البشرية في تلك المؤسسات .
5. دراسة الجابري: (2009) بعنوان : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الإدارة الالكترونية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية لموظفي جامعة الملك عبد العزيز بجدة وعلاقتها بأداء الموظف في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية , حيث استخدم الباحث أمتيح الوصفي إضافة إلى أداة التحليل استمارة الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها شيوع الثقة المتبادلة والتعاون بين الموظفين واهتمام الإدارة بتطوير الموظفين من خلال التدريب وإتاحة الفرصة لهم للتعرف على مستوى انجازهم , وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها ضرورة إعطاء الموظفين المرونة الكافية التي تتيح لهم أداء عملهم بكفاءة وإظهار قدراتهم أيضا في انجاز أعمال غير أعمالهم بهدف إكسابهم خبرة إضافية لضمان استمرارهم في العمل والسعي لإشعار الأفراد بالأمان في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية

6. دراسة عكاشة : (2008) : بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات اللاسلكية بغزة وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات اللاسلكية في غزة , كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في السياسات والإجراءات والأنظمة والقوانين والمعتقدات والاتجاهات التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي , ومن أهم توصيات الدراسة زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين بها بما يسهم في تنمية وتطوير أداء الشركة , أيضا زيادة الاهتمام بالقيم الايجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية .

اختبارات بأداة الدراسة

استخدم في عذة الدراسة معادلة (ألفا كرونباخ)، وطريقة التجزئة النصفية على محاور الدراسة، وظهرت النتائج في الجدول التالي رقم (1).

جدول رقم (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور الدراسة

المحاور	المجموع		
	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الارتباط بيرسون
التعاون	07	0.888	0.794
الإبداع والابتكار	07	0.952	0.915
الكفاءة	07	0.842	0.652
التماسك	07	0.924	0.860
رضا العاملين	05	0.870	0.672
الإنتاجية	05	0.946	0.878
المنافسة	05	0.933	0.866
الجودة	05	0.934	0.828

يتضح من الجدول السابق رقم (1) أن معامل ثبات محاور الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) قد تراوح بين (0.842 ، 0.952) لمختلف محاور الدراسة، ويتبين وجود علاقة ارتباط بين أجزاء محاور الدراسة، حيث تراوح معامل ارتباط بيرسون بين (0.652، 0.915)، كما إن معامل ثبات سبيرمان براون بين النصف الفردي والزوجي تراوح بين (0.790، 0.955)، وتعد هذه القيم عالية ومناسبة للتحقق من ثبات المقياس.

ترميز بيانات الدراسة

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدمت الباحثة الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبما أنه يقابل كل عبارة من عبارات محاور المتغيرات الأساسية للاستبيان قائمة تحمل الاختيارات التالية وفقاً لمقياس ليكارت

الخماسي : (موافق تماماً-موافق-إلى حد ما-غير موافق-غير موافق مطلقاً)، وقد تم إعطاء كل من الاختيارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي : موافق تماماً (5) خمس درجات، موافق (4) أربع درجات، إلى حد ما (3) ثلاث درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق مطلقاً (1) درجة واحدة.

واعتبر الوسط الحسابي مساوياً للرقم (3) باعتبار أن $(3) = 5/(5+4+3+2+1)$ ، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (2) تعبر عن درجة موافقة متدنية، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (3) تعبر عن درجة موافقة دون المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل أو تساوي (4) وأكبر من (3) تعبر عن درجة موافقة فوق المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (4) وأقل أو تساوي (5) تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من مفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Social Sciences for Statistical Package" والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار 26، وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

- معامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان براون.
- التوزيع النسبي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
- اختبار t لعينة واحدة كأحد أساليب الإحصاء الاستدلالي، لإمكانية تعميم النتائج من العينة إلى المجتمع.
- معامل الانحدار المتعدد والبسيط.

محور الثقافة التنظيمية:

مستوى التعاون:

جدول رقم (2) نتائج تحليل محور مستوى التعاون

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					النسبة %	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق مطلقاً	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماماً			
1	0.000	26.676	0.898	3.458	01	03	24	13	07	ت	يسود جو من الاحترام والتعاون بين العاملين في ديوان الوزارة	1
					2.1	6.3	50.0	27.1	14.6	%		
2	0.000	21.009	0.989	3.000	02	13	20	09	04	ت	يهتم ديوان الوزارة ببناء علاقات إنسانية بين العاملين	2
					4.2	27.1	41.7	18.8	8.3	%		
5	0.000	16.315	1.106	2.604	07	17	16	04	04	ت	يتبنى الديوان النظرة الداعمة والتشجيعية للعاملين	3
					14.6	35.4	33.3	8.3	8.3	%		
6	0.000	14.909	1.104	2.375	10	19	14	01	04	ت	يطبق الديوان العدالة التنظيمية والتحفيزية بين العاملين	4
					20.8	39.6	29.2	2.1	8.3	%		
3	0.000	19.176	1.031	2.854	03	16	18	07	04	ت	يعتبر العمل بروح الفريق سياسة مطبقة في ديوان الوزارة	5
					6.3	3.3	37.5	14.6	8.3	%		
7	0.000	14.989	1.078	2.333	11	19	11	05	02	ت	يسعى ديوان الوزارة لتلبية احتياجات العاملين الاجتماعية والاقتصادية	6
					22.9	39.6	22.9	10.4	4.2	%		
4	0.000	18.365	1.014	2.688	06	14	19	07	02	ت	يكفي ديوان الوزارة العاملين	7

						12.5	29.2	39.6	14.6	4.2	%	ذوي الأداء الجيد بمنحهم فرصاً حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي (تدريب، ترقية، مكافأة)
	0.000	23.906	0.7995	2.758	الدرجة الكلية حول محور مستوى التعاون							

من الجدول رقم (2) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (مستوى التعاون) جاءت أغلبها أقل من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه قلة الموافقة، وإن المتوسط العام للمحور أقل من (3) مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة غير موافقين على وجود مستوى مناسب من التعاون بديوان وزارة السياحة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

الإبداع والابتكار:

جدول رقم (3) نتائج تحليل محور الإبداع والابتكار

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					محتوى الفقرة	ت	
					غير موافق مطلقاً	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماماً			
4	0.000	19.471	0.978	2.750	03	17	21	03	04	ت	يتبنى الديوان الأفكار الجديدة ويطبقها في العمل	
					6.3	35.4	43.8	6.3	8.3	%		
1	0.000	18.464	1.110	2.958	04	13	17	09	05	ت	تعتبر بيئة الديوان مكان مناسب للإبداع والابتكار	
					8.3	27.1	35.4	18.8	10.4	%		
6	0.000	20.129	0.911	2.646	04	17	21	04	02	ت	يعطي الديوان اهتماماً بمبادرات ومقترحات العاملين به	
					8.3	35.4	43.8	8.3	4.2	%		
3	0.000	19.304	0.994	2.771	04	15	20	06	03	ت	يهتم الديوان بالمبادرات والمقترحات الواردة من قبل العاملين فيه	
					8.3	31.3	41.7	12.5	6.3	%		
2	0.000	22.996	0.885	2.938	02	11	26	06	03	ت	يثق الديوان بقدرة العاملين على مواجهة التحديات ومخاطر العمل	
					4.2	22.9	54.2	12.5	6.3	%		
7	0.000	17.370	0.964	2.417	08	18	18	02	02	ت	يعمل الديوان على تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة والمتطورة	
					16.7	37.5	37.5	4.2	4.2	%		
5	0.000	19.411	0.967	2.708	06	11	24	05	02	ت	يهتم الديوان بأن يكون مبادراً ورائداً في تقديم مزايا وخدمات جديدة	
					12.5	22.9	50.0	10.4	4.2	%		
	0.000	22.121	0.8584	2.741	الدرجة الكلية حول محور الإبداع والابتكار							

من الجدول رقم (3) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (الإبداع والابتكار) جاءت كلها أقل من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه قلة الموافقة، وإن المتوسط العام للمحور أقل من (3) مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة غير موافقين على وجود دعم للإبداع والابتكار بديوان وزارة السياحة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسات

الكفاءة:

جدول رقم (4) نتائج تحليل محور الكفاءة

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					نوع	محتوى الفقرة	ت
					موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقاً			
5	0.000	27.343	0.771	3.042	03	02	35	06	02	ت	إدارة الديوان مؤهلة وقادرة على أداء الأعمال الموكلة إليها بكفاءة عالية واستخدام جيد للموارد	1
					6.3	4.2	72.9	12.5	4.2	%		
3	0.000	27.628	0.778	3.104	00	11	22	14	01	ت	العاملون بديوان الوزارة يقومون بإنجاز أعمالهم بأفضل الطرق	2
					00.0	22.9	45.8	29.2	2.1	%		
7	0.000	15.931	1.142	2.625	09	13	16	07	03	ت	تنشر إدارة الديوان وتعلن عن الأعمال المتميزة لموظفيها وتكافئ القائمين بها أمام الجميع	3
					18.8	27.1	33.3	14.6	6.3	%		
1	0.000	23.678	1.048	3.583	02	05	13	19	09	ت	استطيع توظيف مهاراتي وقدراتي في انجاز العمل المطلوب مني	4
					4.2	10.4	27.1	39.6	18.8	%		
2	0.000	21.172	1.057	3.229	02	09	20	10	07	ت	لدى العاملين القدرة على انجاز الأعمال المطلوبة بسرعة كبيرة	5
					4.2	18.8	41.7	20.8	14.6	%		
4	0.000	21.176	1.016	3.104	03	08	23	09	05	ت	لدى الديوان القدرة على استخدام الموارد بكفاءة عالية	6
					6.3	16.7	47.9	18.8	10.4	%		
6	0.000	16.580	1.227	2.938	09	05	19	10	05	ت	يتم استخدام الأجهزة والمعدات التكنولوجية المتطورة	7
					18.8	10.4	39.6	20.8	10.4	%		
	0.000	29.320	0.7299	3.089							الدرجة الكلية حول محور الكفاءة	

من الجدول رقم (4) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (الكفاءة) جاءت أغلبها أكبر من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه الموافقة، وإن المتوسط العام للمحور أكبر من (3) مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقين على وجود مستوى عالٍ من الكفاءة بديوان وزارة السياحة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة

التماسك:

جدول رقم (5) نتائج تحليل محور التماسك

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					نوع	محتوى الفقرة	ت
					موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقاً			
1	0.000	23.110	0.937	3.125	01	12	18	14	03	ت	يتعامل الإداريين والفنيين كعائلة واحدة متماسكة	1
					2.1	25.0	37.5	29.2	6.3	%		
4	0.000	22.665	0.911	2.979	03	10	21	13	01	ت	تحرص إدارة الديوان على زيادة توطيد الثقة بين الإداريين والفنيين	2
					6.3	20.8	43.8	27.1	2.1	%		

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					ت	محتوى الفقرة
					غير موافق مطلقاً	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماماً		
5	0.000	18.845	1.080	2.938	04	13	17	10	04	ت	هناك رغبة لدى إدارة الديوان بتحمل المخاطر التي يتعرض لها العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم
					8.3	27.1	35.4	20.8	8.3	%	
6	0.000	19.273	1.048	2.917	05	10	20	10	03	ت	تهتم إدارة الديوان بتطوير وسائل الاتصال بين مواردها البشرية
					10.4	20.8	41.7	20.8	6.3	%	
3	0.000	21.987	0.945	3.000	02	12	21	10	03	ت	تشجع إدارة الديوان على العمل الجماعي المنظم
					4.2	25.0	43.8	20.8	6.3	%	
2	0.000	23.253	0.919	3.083	02	10	20	14	02	ت	وجود ترابط اجتماعي بين العاملين بديوان
					4.2	20.8	41.7	29.2	4.2	%	
7	0.000	18.290	1.042	2.750	06	13	18	09	02	ت	لدى الديوان طرق داعمة للعاملين من خلال اجتماعات وحلقات عمل يقيمها بين فترة وأخرى
					12.5	27.1	37.5	18.8	4.2	%	
	0.000	25.182	0.8171	2.970						الدرجة الكلية حول محور التماسك	

من الجدول رقم (5) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (التماسك) جاءت أغلبها أقل من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه قلة الموافقة، وإن المتوسط العام للمحور أقل من (3) مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة غير موافقين على وجود التماسك بديوان وزارة السياحة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

محور الأداء المؤسسي:

رضي العاملين:

جدول رقم (6) نتائج تحليل محور رضاء العاملين

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					ت	محتوى الفقرة
					غير موافق مطلقاً	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماماً		
2	0.000	24.653	0.861	3.063	02	07	28	08	03	ت	تناسب الأعمال والمهام مع قدرات وإمكانيات العاملون بشكل مرضى
					4.2	14.6	58.3	16.7	6.3	%	
4	0.000	21.009	0.989	3.000	03	11	20	11	03	ت	يوفر الديوان بيئة العمل المناسبة لإنجاز الأعمال
					6.3	22.9	41.7	22.9	6.3	%	
5	0.000	18.201	1.078	2.833	05	14	16	10	03	ت	تمنح الديوان المكافآت التشجيعية للمتميزين في إنجاز الأعمال المتميزة
					10.4	29.2	33.3	20.8	6.3	%	
1	0.000	20.337	1.072	3.146	05	16	17	17	03	ت	يوفر الديوان نظام الأمن والسلامة المهنية لحماية العاملين بها من المخاطر
					10.4	12.5	35.4	35.4	6.3	%	

ولأضرار في الأوقات والظروف الخاصة											
3	0.000	20.871	1.010	3.042	04	07	24	09	04	ت	يعمل العاملون بروح الفريق الواحد للرفع من مستوى الأداء المؤسسي
					8.3	14.6	50.0	18.8	8.3	%	
					الدرجة الكلية حول محور رضاء العاملين						
	0.000	25.625	0.8156	3.016							

من الجدول رقم (6) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (رضاء العاملين) جاءت أغلبها أكبر من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه الموافقة، وإن المتوسط العام للمحور أكبر من (3) مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة راضون عن العمل بديوان وزارة السياحة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

الإنتاجية:

جدول رقم (7) نتائج تحليل محور الإنتاجية

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					القيمة	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق مطلقاً	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماماً			
4	0.000	19.866	1.003	2.875	03	14	21	06	04	ت	يستخدم الديوان أفضل الأساليب والتقنيات الفنية لتحقيق الطاقة الإنتاجية المستهدفة	6
					6.3	29.2	43.8	12.5	8.3	%		
1	0.000	21.801	0.967	3.042	02	11	22	09	04	ت	تضع الديوان الشروط والمعايير الفنية المناسبة لتحقيق مستوى الإنتاجية المخططة	7
					4.2	22.9	45.8	18.8	8.3	%		
2	0.000	18.193	1.119	2.938	05	11	19	08	05	ت	يعتمد الديوان على الكفاءات ومهارات الفنية المناسبة؛ لتحقيق الإنتاجية الفعلية	8
					10.4	22.9	39.6	16.7	10.4	%		
5	0.000	19.733	0.973	2.771	03	17	19	06	03	ت	يسعي الديوان علي الاستغلال وتطوير القدرات المالية لتعزيز الإنتاجية	9
					6.3	35.4	39.6	12.5	6.3	%		
3	0.000	17.935	1.127	2.917	05	13	15	11	04	ت	يعمل الديوان على إعداد البحوث والدراسات المختصة	10
					10.4	27.1	31.3	22.9	8.3	%		
					الدرجة الكلية حول محور الإنتاجية							
	0.000	21.377	0.9425	2.908								

من الجدول رقم (7) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (الإنتاجية) جاءت أغلبها أقل من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه قلة الموافقة، وإن المتوسط العام للمحور أقل من (3) مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة غير موافقين على وجود إنتاجية مناسبة بديوان وزارة السياحة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة

جدول رقم (8) نتائج تحليل محور المنافسة

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					الفترة	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق مطلقاً	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماماً			
2	0.000	19.573	1.040	2.938	02	16	18	07	05	ت	يعمل الديوان على تقديم خدمات متميزة ومنفردة للمستفيدين من الخدمات لتحقيق المنافسة	1 1
					4.2	33.3	37.5	14.6	10.4	%		
5	0.000	19.866	1.003	2.875	03	14	21	06	04	ت	يسعى الديوان إلى تقليل الوقت والمسافة للمستفيدين من الخدمات	1 2
					6.3	29.2	43.8	12.5	8.3	%		
4	0.000	21.996	0.919	2.917	03	10	26	06	03	ت	يعمل الديوان على تقديم الاستشارات الفنية للمستفيدين من الخدمات	1 3
					6.3	20.8	54.2	12.5	6.3	%		
3	0.000	23.197	0.871	2.917	03	09	27	07	02	ت	يعمل الديوان على تطوير أساليب وطرق تنفيذ ومتابعة المشروعات السياحية	1 4
					6.3	18.8	56.3	14.6	4.2	%		
1	0.000	21.099	0.978	2.979	04	07	27	06	04	ت	يسعى الديوان إلى التواصل عبر مواقعه الكترونية؛ لزيادة القدرة التنافسية	1 5
					8.3	14.6	56.3	12.5	8.3	%		
	0.000	23.670	0.8561	2.925							الدرجة الكلية حول محور المنافسة	

من الجدول رقم (8) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (المنافسة) جاءت كلها أقل من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه قلة الموافقة، وإن المتوسط العام للمحور أقل من (3) مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة غير موافقين على وجود منافسة بديوان وزارة السياحة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

الجودة:

جدول رقم (9) نتائج تحليل محور الجودة

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					الفترة	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق مطلقاً	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماماً			
4	0.000	21.584	0.956	2.979	04	07	26	08	03	ت	يرشح الديوان الكفاءات الفنية المناسبة لشغل مواقعها الإشرافية؛ لتحقيق جودة الخدمة	1 6
					8.3	14.6	54.2	16.7	6.3	%		
1	0.000	23.462	0.898	3.042	03	07	25	11	02	ت	يمتلك الديوان القدرة العالية	1

					6.3	14.6	52.1	22.9	4.2	%	7	على تلبية احتياجات العملاء وتحسين خدماتهم
3	0.000	22.105	0.934	2.979	04	07	25	10	02	ت	1	يقوم الديوان بتنسيق مع الجهات الحكومية لتجاوز الصعوبات والعراقيل من خلال تصحيح الأخطاء
					8.3	14.6	52.1	20.8	4.2	%		
2	0.000	21.009	0.989	3.000	03	11	20	11	03	ت	1	يستخدم الديوان أساليب وطرق محددة بدقة مناسبة لتنفيذ ومتابعة المشروعات لإنجاز المستهدف
					6.3	22.9	41.7	22.9	6.3	%		
5	0.000	20.500	0.986	2.917	03	13	20	09	03	ت	2	يوفر الديوان نظام ثقافة جودة الخدمات التي تقدمها لتطبيق معايير جودة الخدمة
					6.3	27.1	41.7	18.8	6.3	%		
	0.000	24.364	0.8483	2.983	الدرجة الكلية حول محور الجودة							

من الجدول رقم (9) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (الجودة) جاءت أغلبها أقل من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه قلة الموافقة، وإن المتوسط العام للمحور أقل من (3) مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة غير موافقين على وجود مستوى جودة عالٍ بديوان وزارة السياحة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة

اختبار الفرضيات

اختبار فرضية البحث الرئيسية والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (التعاون، الابتكار، الكفاءة، التماسك) في الأداء المؤسسي بديوان وزارة السياحة.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة كمتغيرات مستقلة على (الأداء المؤسسي) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (10) يبين ذلك. الجدول رقم (10) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الأداء المؤسسي

مستوى المعنوية المشاهد p-value للنموذج ككل	قيمة (F)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط الثنائي (R)	مستوى المعنوية المشاهد p-value لكل متغير	قيمة (t)	المتغيرات المستقلة
0.000	65.505	0.859	0.927	0.855	0.183	التعاون
				0.005	2.944	الابتكار
				0.079	1.802	الكفاءة
				0.028	2.281	التماسك

من الجدول رقم (10) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.927)، وهذا يدل أن العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة والأداء المؤسسي علاقة طردية، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.859)، مما يعني أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة مسؤولة عن تفسير (85.9%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي، وهناك ما نسبته (14.1%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (65.505) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (04) (43) التي تساوي (2.51)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يعنى إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغيير في الأداء المؤسسي بديوان وزارة السياحة (المتغير التابع) مستقبلاً.

اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

1- اختبار الفرضية البحث الفرعية الأولى والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التعاون في الأداء المؤسسي بديوان وزارة السياحة.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (للتعاون) كمتغير مستقل على (الأداء المؤسسي) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (11) يبين ذلك. الجدول رقم (11) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير التعاون على الأداء المؤسسي

البيان	معامل ارتباط التثائي (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير التعاون على الأداء المؤسسي	(+)0.813	0.660	89.432	0.000

من الجدول رقم (11) يتضح أن قيمة معامل الارتباط التثائي يساوي (0.813)، وهذا يدل أن العلاقة بين التعاون والأداء المؤسسي علاقة طردية، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.660)، مما يعني أن التعاون مسئول عن تفسير (66.0%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي، وهناك ما نسبته (34%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (89.432) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (46) التي تساوي (4.08)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، مما يعنى إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن التعاون (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغيير في الأداء المؤسسي بديوان وزارة السياحة (المتغير التابع) مستقبلاً.

2- اختبار الفرضية البحث الفرعية الثانية والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الابتكار في الأداء المؤسسي بديوان وزارة السياحة.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (للابتكار) كمتغير مستقل على (الأداء المؤسسي) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (12) يبين ذلك.

الجدول رقم (12) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير الابتكار على الأداء المؤسسي

البيان	معامل ارتباط التثائي (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير الابتكار على الأداء المؤسسي	(+)0.895	0.800	184.20	0.000

من الجدول رقم (12) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.895)، وهذا يدل أن العلاقة بين الابتكار والأداء المؤسسي علاقة طردية، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.800)، مما يعني أن الابتكار مسئول عن تفسير (80.0%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي، وهناك ما نسبته (20.0%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (184.20) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (46) التي تساوي (4.08)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن الابتكار (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الأداء المؤسسي بديوان وزارة السياحة (المتغير التابع) مستقبلاً.

3- اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الكفاءة في الأداء المؤسسي بديوان وزارة السياحة.
لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (للكفاءة) كمتغير مستقل على (الأداء المؤسسي) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (13) يبين ذلك.

الجدول رقم (13) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير الكفاءة على الأداء المؤسسي

البيان	معامل ارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير الكفاءة على الأداء المؤسسي	(+)0.853	0.728	123.24	0.000

من الجدول رقم (13) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.853)، وهذا يدل أن العلاقة بين الكفاءة والأداء المؤسسي علاقة طردية، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.728)، مما يعني أن الكفاءة مسئولة عن تفسير (72.8%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي، وهناك ما نسبته (27.2%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (12.3.24) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (46) التي تساوي (4.08)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن الكفاءة (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الأداء المؤسسي بديوان وزارة السياحة (المتغير التابع) مستقبلاً.

4- اختبار الفرضية البحث الفرعية الرابعة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التماسك في الأداء المؤسسي بديوان وزارة السياحة.
لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (للتماسك) كمتغير مستقل على (الأداء المؤسسي) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (14) يبين ذلك.

الجدول رقم (14) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير التماسك على الأداء المؤسسي

البيان	معامل ارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى المعنوية المشاهد p-value

0.000	161.45	0.778	(+)0.882	تأثير التماسك على الأداء المؤسسي
-------	--------	-------	----------	----------------------------------

من الجدول رقم (14) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.882)، وهذا يدل أن العلاقة بين التماسك والأداء المؤسسي علاقة طردية، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.778)، مما يعني أن التماسك مسئول عن تفسير (77.8%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي، وهناك ما نسبته (22.2%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (161.45) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (46) التي تساوي (4.08)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن التماسك (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الأداء المؤسسي بديوان وزارة السياحة (المتغير التابع) مستقبلاً.

النتائج:

من خلال سرد التحليل الإحصائي تبين لنا النتائج التالية:

- 1- ضعف التعاون والعمل بروح الفريق بين أفراد الإدارة.
- 2- ضعف التحفيز ودعم الابتكار في خلق أفكار جديدة تتماشى مع طبيعة العمل.
- 3- وجود مستوى عال من الكفاءة له قدراته في كيفية تيسير وتنفيذ أعمالهم.
- 4- ضعف الروابط وقلة توحيد الجهود المبذولة بين موظفي الوزارة.
- 5- ضعف الإنتاجية في العمل نتيجة لضعف استخدام التقنيات.
- 6- نظراً لضعف إمكانياتهم في التواصل عبر المواقع الالكترونية أدى لعدم دخولهم سوق المنافسة.
- 7- عدم وجود مستوى عال من الجودة في تقديم الخدمة للمستفيدين.

التوصيات

- 1- لا بد من بث روح التعاون والعمل بفريق واحد من خلال تقريب المسافة بين أفراد الإدارات المختلفة ودمجهم للعمل وفق خطط مناسبة.
- 2- دعم وتحفيز الموظفين لابتكار وخلق أفكار جديدة تلعب دوراً هاماً في الرفع من مستوى الإنتاجية.
- 3- على الرغم من وجود مستوى عال من الكفاءات إلا أنهم لم يتم توظيفهم بالشكل الأمثل ولم يتم استغلال قدراتهم وفق الخطط المستهدفة لهذا نأمل من مدراء إدارتهم النظر في كيفية دعم تلك القدرات بناءً على احتياجات الوزارة.
- 4- على مدراء الأقسام دعم جهود موظفيهم من خلال عقد الاجتماعات والندوات من أجل تعزيز الروابط والعلاقات بين موظفي الإدارات للدفع بهم لتحقيق أهداف الوزارة بالوجه الصحيح.
- 5- الرفع من مستوى الإنتاجية من خلال (استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة) لهذا لا بد من دعم الموظفين بالدورات التدريبية التي من شأنها رفع مستوى إدراكهم في استخدام تلك التقنيات لتحقيق أهداف الوزارة.
- 6- دفع الوزارة من الدخول في سوق المنافسة لإبراز قطاع السياحة من خلال التواصل مع الدول الأخرى عبر المواقع الالكترونية.
- 7- الرفع من مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال العمل على استغلال كافة مدخلات العملية الإدارية بالشكل المطلوب وصولاً لتحقيق أعلى درجات الرضى للمستفيدين من تلك الخدمات.

المراجع

- 1- الجابري، فيصل بن مصطفى (2009)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الإدارة الالكترونية، دراسة استطلاعية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز، جدة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز.
- 2- جويلي، أسماء (2013)، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- 3- خليفة، جمعة علي (2015)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في ديوان وزارة الزراعة والثروة الحيوانية طرابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس.
- 4- صدقي، مختار (2013)، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي، مزاب ورقلة.
- 5- عكاشة، أسعد أحمد (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 6- كشاد، انتصار الطاهر (2016)، الثقافة التنظيمية وأثرها على فاعلية إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس.
- 7- دومي سمراء (2011) , ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة , دراسة ميدانية بولاية سطيف , مجلة الاقتصاد والعلوم التسبيرية – سطيف – الجزائر , العدد الحادي عشر .
- 8- آل سعود , منصور ماجد (2003), الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية , أطروحة دكتوراه غير منشورة – جامعة دمشق
- 9- المرسي , جمال الدين محمد (2006) , الثقافة التنظيمية والتغيير , القاهرة , الدار الجامعية .
- 10- الكتبيي , علي محسن (2005) السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق , كلية التجارة السويس , جامعة قناة السويس .
- 11- الحيارى , إيمان محمد (2018) الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإدارية , جامعة عمان , الأردن
- 12- الداوي , الشيخ , (2009- 2010) , تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء , مجلة الباحث , العدد 7 , الجزائر.
- 13- إدريس , وائل محمد صبحي , الغالبي , طاهر محسن , (2009) أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن , دار وائل للنشر , الطبعة الأولى , عمان , الأردن .
- 14- شرف الدين , مؤمن (2012) دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية , رسالة ماجستير , غير منشورة , جامعة فرحات عباس , الجزائر .
- 15- القحطاني , مشيب بن عايض (2012) واقع ومستقبل التنمية الإدارية – قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية , المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الدولي لدول الخليج العربي .
- 16- miller &bromiley (1990) Strategic: risk and gorporate performance analysis of alternative risk (miller: kent d: bromigy; phigip academy of management journal: dec 1990 : 470 abi – inform global