

## الثقافة التنظيمية لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة وعلاقتها بالأداء الوظيفي

خالد عياد الأشلم  
كلية التربية، جامعة مصراتة، ليبيا  
[kh.elashlam@gmail.com](mailto:kh.elashlam@gmail.com)

مصطفى أحمد بن نصر  
كلية التربية، جامعة مصراتة، ليبيا  
[m.bennasser@edu.misuratau.edu.ly](mailto:m.bennasser@edu.misuratau.edu.ly)

### الملخص

اهتم هذا البحث بتحديد مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة وعلاقتها بالأداء الوظيفي فيها، واستخدم لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبانة التي جُمعت من خلالها البيانات المطلوبة موزعة على محورين أساسيين (الثقافة التنظيمية) بثلاثة عناصر، ومحور (الأداء الوظيفي)، وقد تمثلت عينة البحث في (22) مبحوثاً، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من إداريي أكاديمية الدراسات العليا بمصراتة، وهي نسبة تمثل 40% من مجتمع البحث تقريبا البالغ عدد (57) موظفاً، وكان تحليل تلك البيانات كمياً من خلال البرنامج الإحصائي SPSS21، وقد هدف إلى تحقيق الآتي: معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة، وإدراك مستوى كفاءة أدائهم الوظيفي، وكذلك تحديد العلاقة أو درجة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي داخل الأكاديمية المعنية، بالإضافة إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأكاديمية تُعزى لمتغيري "المؤهل العلمي" و "سنوات الخبرة".  
**وكانت أبرز نتائج هذا البحث الآتي:** أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة: متوسط، وكذلك مستوى كفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة: متوسط أيضاً، وأن هناك علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة والأداء الوظيفي، فكما كانت الثقافة التنظيمية قوية كان الأداء الإداري أكفأ، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأكاديمية تُعزى لمتغيري "المؤهل العلمي" و "سنوات الخبرة".

استلمت الورقة بتاريخ 2021/05/5 وقبلت بتاريخ 2021/10/16 ونشرت بتاريخ 2022/01/19  
**الكلمات المفتاحية:**  
الثقافة التنظيمية- الأداء الوظيفي

Key words:  
Organizational culture- Job performance

### Abstract:

This research aims to determine the level of organizational culture among the employees of the Academy of Graduate Studies / Misurata and its relationship to job performance. To achieve this objective, the descriptive analytical approach was used. The required data was collected using the questionnaire tool. The questionnaire consists of two main axes: (organizational culture) with three elements, and (performance) axis. The research sample consists of (22) respondents, who were randomly selected through the stratified method. Respondents are administrators of the Academy of Graduate Studies in Misurata. They represent 40% of the research community of approximately (57) employees. The analysis of the data was quantitative through the SPSS21 statistical program. It aims to achieve the following: Knowing the level of organizational culture prevailing among the employees of the Academy of Graduate Studies / Misurata. It also aims to realize the level of efficiency of their job performance, as well as determining the relationship or the degree of influence of organizational culture on job performance within the concerned academy. in addition, it aims to explore the extent to which there are statistically significant differences in the degree of influence of the prevailing organizational culture on the job performance of the Academy's employees which might be attributed to the variables "Educational Qualification" and "Years of Experience".

The most prominent results of this research were the following: The level of the prevailing organizational culture among employees of the Academy of Graduate Studies / Misurata was medium. In addition, the level of efficiency of job performance among employees of the Academy of Graduate Studies / Misurata was medium as well. Moreover, the results of the study show that

there is a strong direct relationship between the prevailing organizational culture and job performance, as the stronger the organizational culture, the more efficient the administrative performance is. while there are no statistically significant differences in the degree of influence of the prevailing organizational culture on the job performance of the Academy's employees, which could be attributed to the variables of "educational qualification" and "years of experience".

## أولاً- الإطار العام للبحث

### 1. المقدمة:

اهتم الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة وعلم النفس بموضوع الثقافة المجتمعية والفكرية أو الاتجاهات السائدة في بيئة العمل في العديد من بحوثهم وكتبهم ومؤلفاتهم، وذلك للآثار الواضحة لهذه الثقافة التي أطلق عليها اسم الثقافة التنظيمية وما تشكله من أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين كما يبدو، سواء كانت بعلاقات عكسية أم طردية تختلف من بيئة لأخرى حسب الظروف والأحوال وعوامل أخرى مصاحبة.

ولا شك أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤدي إلى تحسن الأداء على الأقل افتراضاً من الناحية النظرية، بل وتعمل بشكل ملحوظ عملياً إلى تشجيع العاملين على القيام بما وكلوا به على أحسن وجه وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة؛ لذا فإن معظم قيادات المؤسسات الناجحة تحرص على ضخ روح الإيجابية، وإشاعة أفكار الثقافة الإيجابية داخل المنظمات والمؤسسات التي تقودها بغض النظر عن مجالها أو الإطار الذي تعمل فيه وتفيد البيئة الخارجية من خلاله، "وتشير الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية" (حريم، 2000، ص 339).

كما أن الأداء الوظيفي كان له الاهتمام الواضح في العديد من الدراسات والأبحاث والمؤلفات، وكان الهدف الأسمى من هذا الاهتمام برمته هو الوصول إلى أحسن السبل وأبسطها وأكثرها نجاحاً لتحسين أداء العاملين في المؤسسة سواء كانت خاصة أم حكومية.

ولما كانت الأكاديمية الليبية بفروعها تسعى حسب توجهاتها الحديثة جاهدة للحصول على مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي وفقاً لمتطلبات الجودة ومعاييرها كان لا بد من العمل الجاد لاستقراء العلاقة بينه وبين الثقافة التنظيمية باعتبارها من أهم العوامل في تحسين الأداء بشكل عام، وهنا يمكن الاستفادة من كتب علماء الإدارة وعلماء النفس فيما يتعلق بموضوع الثقافة وأهميتها في تحسين الأداء الوظيفي وسبل الرقي به وتحسينه، إضافة إلى ما تضمنته الدراسات السابقة من نتائج حول هذا الموضوع، والتي يستعرض الباحثان بعضاً منها في الفصل الثاني من هذا البحث.

وعليه فقد اتفق على اختيار هذا الموضوع وإعداد خطة بحث له ثم المضي فيه لتسليط الضوء عليه، فهو يسهم من خلال توصياته على التركيز ولفت الانتباه إلى أهم مكونات الثقافة التنظيمية سعياً إلى الحصول على أقصى حد ممكن من مستوى الإيجابية فيها، والذي من المفترض أن ينعكس على الأداء كما تثبت الأدبيات النظرية في انتظار التأكد منها هنا من ناحية عملية وبطريقة إحصائية علمية.

### 2. إشكالية البحث:

تحددت إشكالية هذا البحث من خلال بعض الأحاديث المجتمعية التي تتساءل دائماً عن أسباب تدني مستويات الأداء الوظيفي على وجه العموم، وبعض الأفكار والمعتقدات التي توجه سلوك العاملين التنظيمي على وجه الخصوص، فضلاً عن الاطلاع على بعض البحوث عند التفكير في خطة البحث تربط تلك الأفكار والمعتقدات المكونة للثقافة التنظيمية بالإبداع، ما دعا الباحثين للتفكير في ربطها بالأداء برمته باعتبار أن الإدارة تعد الموجه الرئيسي لأي عمليات نجاح تكون في تلك المؤسسات، وعليه فإن التساؤل الرئيسي انحصر في هذه الإشكالية: هل تُعد الثقافة التنظيمية السائدة بين العاملين في إدارات أكاديمية الدراسات العليا بمصراتة إيجابية وكافية بالقدر الذي يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء الوظيفي أم لا؟ ومن خلال التساؤل الرئيسي للبحث صيغت التساؤلات الفرعية الآتية:

### 3. تساؤلات البحث:

- 3.1. ما مستوى إيجابية الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة؟
- 3.2. ما مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة؟
- 3.3. ما علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي داخل الأكاديمية؟
- 3.4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأكاديمية تُعزى لمتغير "المؤهل العلمي"؟
- 3.5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأكاديمية تُعزى لمتغير "سنوات الخبرة"؟

#### 4. أهداف البحث:

تتبلور أهداف هذا البحث في الفوائد الآتية:

- 4.1. معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة.
- 4.2. إدراك مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة.
- 4.3. تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي داخل الأكاديمية.
- 4.4. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأكاديمية تُعزى لمتغير "المؤهل العلمي".
- 4.5. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأكاديمية تُعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

#### 5. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يقدم الآتي:

- 5.1. إطلاع المسؤولين في أكاديمية الدراسات العليا مصراتة خصوصاً، والأكاديمية الأم بطرابلس والوزارة عموماً، على حقيقة الثقافة التنظيمية السائدة في أروقة إدارات هذه المؤسسة؛ رغبةً في لفت انتباههم لهذا الجانب المهم المتعلق بالدافعية والتحفيز لتحسين العمل، للعمل على مواجهة القصور إن وجد.
- 5.2. إفادة المهتمين في مجال الإدارة وعلم النفس الإداري وباقي فروع العلوم السلوكية عموماً بالجانب النظري للبحث من ناحية، وما يتمخض عنه من توصيات ومقترحات إجرائية قائمة على نتائجه.
- 5.3. قد يُسهم البحث في لفت أنظار المسؤولين في مؤسسات أخرى لهذا الجانب المهم استرشاداً بنتائج مثل هذه البحوث والدراسات الأكاديمية وتدليلاً بتوصياتها في برامج عمل وإجراءات ذات علاقة.
- 5.4. محاولة إثراء الجانب الأكاديمي بالمكتبات الجامعية بنوع من المعارف التي تحمل الطابع التطبيقي في قياس ثقافة الموظفين السائدة بينهم ومراقبة تأثيرها في زيادة الإنتاجية وتحسينها.

#### 6. فرضيات البحث:

يفترض الباحثان ابتداءً أنه:

- 6.1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأكاديمية تُعزى لمتغير "المؤهل العلمي".
- 6.2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأكاديمية تُعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

#### 7. حدود البحث:

يتحدّد كل بحث علمي بمجموعة من الحدود التي تميزه عن غيره من البحوث والدراسات الأخرى التي تظهر الفرق جلياً بينه وبين غيره من عدّة زوايا ولعل أبرز حدود هذا البحث هي:

##### 7.1. الحد المكاني:

تقتصر على ديوان أكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة.

##### 7.2. الحد الموضوعي:

يقتصر موضوع هذا البحث على تحديد مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالأكاديمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

##### 7.3. الحد البشري:

لهذا البحث مُستهدف بشري محدد متمثل في المكلفين بالعمل الإداري بديوان الأكاديمية المعنية.

##### 7.4. الحد الزمني:

أنجز الباحثان هذا البحث خلال العام الجامعي: 2019-2020م.

#### 8. مصطلحات البحث:

التعريفات الإجرائية لأبرز مصطلحات البحث تنحصر في الآتي:

##### 8.1. الثقافة التنظيمية:

يقصد به الباحثان ذلك الكل المركب من عدة عناصر أبرزها: "النمط الإداري السائد، والقيم والاتجاهات والمعتقدات، وبُنية الهيكل التنظيمي" السائدة في أروقة العمل الإداري بالمؤسسة والمؤثرة فيه إيجاباً أو سلباً واقعياً داخل أكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة.

##### 8.2. النمط الإداري السائد:

أي الأسلوب والسلوك الإداري المتبع للمكلفين بقيادة المؤسسة داخل الهيكل التنظيمي ابتداءً من رئيس الأكاديمية إلى شاغل أقل تقسيم إداري كمشرف وحدة أو منسق مكتب ونحو ذلك.

### 8.3. بنية الهيكل التنظيمي:

أي تلك التركيبية الموضحة للعلاقات بين مكونات المؤسسة ومكاتبها وإدارتها المختلفة التي توضح نظام الاتصال بينها، وتبعية كل منها وعلاقاتها من حيث كونها: رئيساً أو مرؤوساً.

### 8.4. الأداء الوظيفي:

يقصد به في هذا البحث: قيام العاملين بوظائفهم المختلفة بشكل عام في المؤسسة (الأكاديمية) من أصغر وظيفة إلى أعلاها، وهو الواقع المعبر عن كل النشاطات والأعمال اليومية المنجزة داخل المؤسسة والذي يتأثر من الناحية النظرية بعدة عوامل بما فيها الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين.

### 8.5. أكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة:

هي تلك المؤسسة الليبية المتفرعة من الأكاديمية الليبية للدراسات العليا بنزور التابعة لوزارة التعليم العالي، والتي تتخذ من بلدية مصراتة مقراً لهذا الفرع بالمنطقة الوسطى، وتمنح بعض شهادات الماجستير والدكتوراه في عديد التخصصات الإنسانية والتطبيقية وفقاً لمعايير الجودة الليبية، والواقعة في مركز البلدية الخدمي بمنطقة "رأس علي" تحديداً، وذلك منذ تأسيسها في فصل الربيع 2008م.

### ثانياً- الإطار النظري:

#### المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

##### 1. مفهومها:

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات المؤسسات الحديثة التي تزايدت مشكلاتها التنظيمية، وقد قام الباحثون والمتخصصون بعرض عدد من الآراء والأفكار المتعلقة بهذا المفهوم كل حسب توجهه؛ فقد عرّف (شوقي، 1992، ص156) مثلاً الثقافة التنظيمية بأنها: "ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات والفنون والنظم المادية والسياسية والاقتصادية والأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمة وأسلوب تعاملهم مع البيئة"، في حين عرفها (القريوتي، 2005، ص 286) بأنها: "منظومة المعاني والرموز والطقوس والمعتقدات والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سنة خاصة للتنظيم تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه".

إذا فمفهوم الثقافة التنظيمية أنها: بمثابة المحددات والقواعد والأطر العامة التي بالإمكان أن يتبناها العاملون في مؤسسة ما من أجل تشكيل إطار مفاهيمي مشترك لتسيير عمل المؤسسة وإجراءاتها الإدارية والتربوية اليومية بصورة عامة.

##### 2. أهمية الثقافة التنظيمية:

يعطي الكثير من المديرين الأولوية، والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم؛ لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير، والتطرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها، "فالمنظمة توحد شعوراً وإحساساً بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم، وتساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين، كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة، كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه معنى لنشاطات المنشأة" (القريوتي، 2000، ص 228)، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية وفقاً لما يراه (الرخيمي وجمال، 2000، ص 58) ملخصاً:

أولاً- بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل نموذجاً للسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها، والاسترشاد بها.

ثانياً- إطار فكري بوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقتهم وإنجازاتهم.

ثالثاً- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد؛ لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.

رابعاً- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

خامساً- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً، ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها.

سادساً- الثقافة القوية تسهل مهمة المديرين، فلا يلجأ إلى الإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب.

سابعاً- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد سلوكيات ابتكارية، كالنفاذ في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

ثامناً- ثقافة المنظمة، تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين في المنظمات الرائدة تجدد العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين.

تاسعاً- تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتعبير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير.

عاشراً- تحتاج ثقافة المنظمة - كأى عنصر آخر في حياة المنظمات- إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم.

### 3. عناصر الثقافة التنظيمية:

1. تعددها المراجع وتختلف فيما بينها زيادة ونقصاناً، ولعل الباحثين يجمّلونها في الآتي:
1. 3. الأنماط السلوكية: نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.
2. 3. القيم السائدة: المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم (الجودة، خدمة العملاء).
3. 3. المعايير أو الأعراف: النماذج العامة للسلوك التي يجب اتباعها بواسطة الأعضاء (النظرة أو الابتسامه مثلاً).
4. 3. القواعد: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وهي تمثل أنماط التصرفات اللازمة للأعضاء، والتي يجب على العاملين التوافق معها.
5. 3. الفلسفة: هو الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.
6. 3. المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني، وترتيب أماكن العمل وتسهيل أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة.

### 4. أنواع الثقافة التنظيمية:

تتمثل أنواع الثقافة التنظيمية فيما يلي:

#### 4.1. الثقافة الضعيفة:

تتصف الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر، وتختلف من قسم إلى آخر داخل المؤسسة.

#### 4.2. الثقافة القوية:

تنتشر عبر المؤسسة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المؤسسة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة، وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض، كما تساعد المؤسسة في توجيه طاقاتها على تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب ذوي العلاقة بها مما يساعد المؤسسة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

"الثقافة التنظيمية القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد". (السكرانة، 2009، ص 347).

#### 4.3. الثقافة التكيفية (الموقفية):

تتميز ثقافة التكيف بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية من خلال المرونة والتغيير لتلبية احتياجات العملاء، فإن الثقافة التنظيمية تشجع تلك القيم والأعراف والمعتقدات التي تدعم قدرة المؤسسة على اكتشاف وتفسير وترجمة الإشارات من البيئة في استجابات السلوكية الجديدة، هذا النوع من المنظمات لمجرد رد فعل سريع للتغيرات البيئية يقوم بنشاط التغيير.

#### 5. الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات المركزية والمسك بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها. (السكرانة، 2009، ص 375)

ومن خلال ما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على كافة أركان المنظمة؛ لأنها تعبر عن النمط السائد بها، وأن أي تغيير له تأثير على المنظمة، بما في ذلك تأثيره على الهياكل التنظيمية؛ لأن أية عملية تغيير تتضمن جميع مكونات المنظمة، وتشير الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفاعلية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية". (حريم، 2000، ص 339)

#### المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام من قبل الباحثين والكتاب لأن موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية حيث تعاني كثير من المنشآت على اختلاف أحجامها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وفي هذا الصدد يناقش المبحث الثاني عناصر تغطي كل ما يتعلق بالأداء الوظيفي وتقييم هذا الأداء وبشكل مفصل إلى حد ما.

**1. مفهوم الأداء الوظيفي:**

يُعرف الأداء بأنه: "سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو المؤسسات يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم". (المبيضين، جردات، 2001، ص 42)، ويُعد الأداء: "الوسيلة الهادفة إلى الوصول لتحقيق هدف معين ومحدد من قبل الأجهزة الإدارية". (عبدالعزيز، 2002، ص 43)، كما يُعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الأفراد والمنظمات، حيث يمثل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها على مستوى الفرد والمنظمة ثم الدولة ككل.

"والأداء الوظيفي بصفة عامة يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف". (رضا، 2003، ص 51)، فهو ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغييراً في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات بمواصفات فنية محددة.

**2. أنواع الأداء الوظيفي:**

قُسم الأداء الوظيفي إلى قسمين كما يرى (بكاره، 2008، ص 34) ملخصاً:

أولاً- الأداء الظاهري (الخارجي): مثل الكلام والحركة، أي ما يمكن أن يلاحظه المحيطون بالفرد.

ثانياً- الأداء الباطني (الداخلي): مثل التفكير والتخيل والتصور، أي ما لا يمكن ملاحظته أو مشاهدته من قبل المحيطين بالفرد، كما أن بعض المهتمين بهذا الجانب قسم الأداء الوظيفي إلى نوعين هما: الأداء الفني الذي يشير إلى مقدرة الفرد على السيطرة أو تحقيق المتطلبات الوظيفية واتخاذ القرارات، والأداء الاجتماعي الذي يشير إلى قدرة الفرد على الانسجام مع الآخرين في مكان العمل وتجنب الجدل والنزاع.

**3. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:**

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، ومن أهمها: "التوقعات، الدوافع، المصادر والمعارف، التغذية الراجعة، القدرات، تصميم العمل، مستويات الأداء، عناصر النظام". (الدحلة، 2001، ص 100)

**4. أساليب تحسين الأداء الوظيفي:**

هناك عدة مداخل لتحسين الأداء الوظيفي من قبل الموظفين من بينها الآتي (بكاره، 2008، ص 39):

4.1. تطوير فكر العاملين بأهمية وضرورة رفع الإنتاجية والطريقة المؤدية إلى ذلك.

4.2. استخدام الحوافز المادية والمعنوية لرفع مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

4.3. تعميق شعور العامل بقدراته الإنسانية وإزالة الاغتراب بينه وبين عمله.

4.4. تشجيع الإبداعات العمالية.

وفي هذا الصدد تأكيداً لضرورة تحسين الأداء يقول (السلمي، 1998، ص 13): "إن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المنظمة لم يعد أمراً اختياريًا ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المنظمة وعدم اندثارها؛ لذا كان الاهتمام بقضية تطوير الأداء من منظور كلي شامل يستهدف تكوين وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة".

**5. معايير الأداء الوظيفي:**

تعتبر معايير الأداء الوظيفي مصدراً للحصول على المعلومات اللازمة لتقييم إدارة الأفراد، وتختلف باختلاف طبيعة النشاط وأهداف المنظمة، ومن أهمها ما يلي: (بكاره، 2008، ص 37)

- الفاعلية: وهي تشير إلى الدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة سلفاً.
- الكفاءة: وهي تشير إلى الكيفية الاقتصادية التي تنفذ بها العمليات الهادفة لتحقيق الهدف، وبأقل تكليف، وغالباً ما ترتبط بالدقة في الأداء أكثر من ارتباطها بالسرعة.

- الجودة: تتمثل في تحسين كفاءة الأداء وفاعلية الإنجاز، كما أنها تفاعل للمدخلات المتمثلة في الأفراد مع الأساليب والسياسات والأجهزة الإدارية؛ لتحقيق جودة عالية للمخرجات.

ومن هنا نجد أهمية ضمان أن تكون المعايير المستخدمة لقياس مستوى الأداء دقيقة؛ لأنها أساس عملية تنمية الأداء البشري، فإذا كانت معايير الأداء دقيقة فإن العملية كلها التي تتبع ذلك تكون دقيقة.

**ثالثاً- دراسات سابقة:****1. دراسات محلية:**

اطّلع الباحثان على الكثير من ملخصات البحوث، ورأوا أن أقربها إلى هذا البحث وله علاقة معه الآتي:

**1.1. دراسة المنتصر (2010)، بعنوان: "الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي".**

هدفت إلى التعرف على الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي لدى العناصر الطبية المساعدة (الفنيين) بمراكز ووحدات الرعاية الصحية الأولية بمصراتة، وتكونت عينتها من العناصر الطبية المساعدة (الفنيين) والبالغ عددهم (260) فنياً، واستخدم الباحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع بيانات ومعلومات دراسته، معتمداً على المنهج الوصفي بأسلوب المسح الشامل.

### أبرز نتائج الدراسة:

- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي، وبين العوامل الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
  - وجود عدم رضا عن عامل الراتب والحوافز، وعامل الاستقرار الوظيفي، وعلاقات العمل وظروفه، والترقية والدورات التدريبية لدى الفئتين العاملين بمراكز ووحدات الرعاية الصحية الأولية بمصراتة.
- 1.2. دراسة المسوري (2012) بعنوان: "واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي (الابتدائية) بمدينة درنة الليبية بحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها، والكشف عن دلالة الفروق بين الإجابات وفقاً لطبيعة متغير العمل (إدارة، تدريس)، أي بين المديرين والمعلمين في تقرير مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وعينة الدراسة تكونت من (35) مديراً و(175) معلماً ومعلمة، أما مقياس الدراسة فقد أعد الباحث استبانة لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس، ومنهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.

### أبرز نتائج الدراسة:

- تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي بحسب وجهة نظر أفراد العينة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين والمعلمين؛ ما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم.

### 1.3. دراسة سعد (2012)، بعنوان: "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي، والتعرف على طبيعة العلاقة بين البيئة المادية والأداء الوظيفي، ومعرفة طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز ونوعية العمل والأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي وعددهم (9450)، وتم تحديد حجم العينة حيث بلغت (371) عاملاً من مجتمع الدراسة، أما مقياس الدراسة فقد تمثل في استبانة أعدها، معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لدراسته.

### أبرز نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي.
  - عدم توفير بيئة ملائمة لأداء العمل المنوط بكل عامل يضعف من إنتاجيتهم.
  - وجود خلل وواسطة ومحابة في تطبيق منح الحوافز وفي نظام تقييم الأداء الوظيفي؛ ما سبب في تدني مستوى الأداء.
- 1.4. دراسة المقلّة (2015)، بعنوان: "التدريب وأثره على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة البرامج التدريبية بالشركة الأهلية للإسمنت في ليبيا ومدى مساهمتها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بفحص الواقع لتطبيقات مراحل العملية التدريبية ومدى مساهمتها في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة قيد الدراسة.

أما عينة الدراسة فقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت والمصانع التابعة لها والبالغ عددهم (2546) عاملاً، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لمدرء الإدارات ورؤساء المكاتب ولأقسام والوحدات، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية، وقام الباحث بإعداد استبانة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

### أبرز نتائج الدراسة:

- أن ما قيمته (67.2%) من التغيرات في الأداء الوظيفي ناشئ عن التغيير في تطبيق مراحل العملية التدريبية.
- وجود أثر إيجابي للبرامج التدريبية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم.

### 2. الدراسات العربية:

#### 2.1. دراسة البلوي (2008) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة السعودية، كما هدفت إلي التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم، وشملت عينة الدراسة (372) معلماً ومعلمة، ومقياس الدراسة عبارة عن استبانة تكونت من (53) فقرة، ومنهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.

**أبرز نتائج الدراسة:**

- أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) لصالح الإناث.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والخبرة).
- 2.2. دراسة العامودي (2013) بعنوان: "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية".**

هدفت إلى التعرف على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية في سلطة الترخيص بقطاع غزة، وذلك من خلال دراسة وتحليل النمط القيادي السائد وأثره على أداء موظفي سلطة الترخيص، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، والعينة شملت جميع موظفي سلطة الترخيص بقطاع غزة في الوظائف الإدارية والتنفيذية والإشرافية، وعددهم يبلغ (70) موظفاً، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استمارة الاستبانة كمقياس لدراسته.

**أبرز نتائج الدراسة:**

- أن نمط القيادة الديمقراطي هو السائد في سلطة الترخيص.
- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين في النمط الديمقراطي ودرجاتهم في استبانة كفاءة الأداء.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية في سلطة الترخيص تعزى إلى متغيرات (المسمى الوظيفي، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

**2.3. دراسة إسحاق (2018) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين (دراسة حالة جامعة النيلين)".**

تناولت الدراسة علاقة الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة قياس علاقة الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجامعة النيلين، هدفت الدراسة إلى اختبار وقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية متمثلة في (القيم والمعتقدات والسياسات والإجراءات والرقابة الذاتية والأنظمة والقوانين) كأبعاد للمتغير المستقل على أداء العاملين متمثلة في (المعرفة بمتطلبات العمل والمثابرة والوثوق والإبداع) كأبعاد للمتغير التابع بجامعة النيلين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل الثقافة التنظيمية في جامعة النيلين، وعليه صيغت فرضية رئيسية تفرعت منها فرضيات فرعية.

**أبرز نتائج الدراسة:**

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بجامعة النيلين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (القيم والمعتقدات والسياسات والإجراءات والأنظمة) والإبداع.

**ثالثاً- التعليق على الدراسات السابقة:**

الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثان عند الإقدام على هذا البحث اختلفت وتنوعت، فمنها دراسات أجريت في البيئة المحلية، ومنها التي أجريت في بيئات عربية، وقد طبقت في مجالات وقطاعات مختلفة، ومن خلال اطلاع الباحثين على ملخصات هذه الدراسات ومنهج البحث النظري لها لاحظنا:

أن متغير الأداء الوظيفي درس من خلال ارتباطه بمتغيرات مختلفة، فبعضها اهتم بموضوع علاقته بالرضا الوظيفي، وبعضهم ربطه بالتمكين، والبعض الآخر بالأنماط القيادية، والتدريب، أما البحث الحالي فقد اهتم بربطه مع الثقافة التنظيمية كآخر بحث مذكور في الدراسات العربية الخاص بجامعة النيلين، وأن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي مباشرة هكذا قليلة نسبياً مقارنة بأهمية الموضوع بالذات في قطاع حيوي كبير كقطاع التعليم خاصة في المجتمع الليبي، لذا جاءت فكرة ربط هذين الموضوعين بدراسة واحدة في مرحلة تنويعية من مراحل التعليم المهمة ألا وهي مرحلة التعليم ما بعد العالي، وقد استخدمت كلها المنهج الوصفي كأفضل مناهج البحث العلمي ملائمة لبحث ودراسة مثل هذه الظاهرة، واعتمدت كلها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الخاصة بهذا الموضوع من فئة المبحوثين دون غيرها من أدوات الجمع؛ لملاءمتها أكثر لهذا الغرض كما يبدو.

**\* أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

استفاد الباحثان من الدراسات السابقة التي اطلعوا عليها التالي:

1. تحديد مشكلة البحث بشكل واضح.
2. تحديد وجهة البحث وأهميته وأهدافه.
3. تحديد المتغيرات اللازمة للبحث.
4. تحديد منهج البحث المناسب.
5. تحديد أداة البحث الملائمة.



## رابعاً- إجراءات البحث:

تناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثان في تنفيذ هذا البحث، وهو يسرد مجموعة من الخطوات التي أمكن من خلالها التوصل لنتائج البحث، وبالتالي فإن الحديث جله سيرتبط بها كالاتي:

## 1. منهج البحث:

استخدم الباحثان في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره ملائماً لمثل هذه المواضيع؛ ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "أسلوب يعبر عن الظاهرة الاجتماعية محل البحث كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً، فالتعبير الكمي يعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة...". (دوقان وآخرون، 2007، ص 189)

## 2. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في إدارات الأكاديمية الليبية بفرعها في مصراتة، أي كل من هو مكلف بعمل إداري، والبالغ عددهم ما يقرب من 57 موظفاً حسب إفادة الشؤون الإدارية بالأكاديمية.

## 3. اختيار عينة البحث من مجتمعها:

تمثلت عينة البحث في (22) مبحوثاً، اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من إداريّ أكاديمية الدراسات العليا بمصراتة، وهي نسبة تمثل (39%) من مجتمع البحث تقريباً.

## 4. أداة البحث:

حيث اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المرتبطة بأراء المبحوثين.

## 1.4. تحديد صورة الاستبانة وعباراتها ميدانياً:

وفيها بُنيت محاور الاستبانة وفقراتها التابعة لها حيث وضعت على هيئة أسئلة على شكل جدول، لكل سؤال ثلاثة خيارات لمستوى توفر الخدمات واقعيّاً من وجهة نظر المبحوثين (موافق، محايد، غير موافق)، وتناولت ثلاثة محاور كمكونات للثقافة التنظيمية، وكان عدد فقراتها (22) فقرة، اعتبرت كمؤشرات لواقعية تحقق كل محور منها، بالإضافة إلى (11) فقرة تخص الأداء الوظيفي الذي من المستهدف تحديد العلاقة بينه وبين الثقافة التنظيمية ذات المحاور الثلاثة السابقة.

## 5. تطبيق الخصائص السايكومترية للاستبانة لتحديد الصورة النهائية لها:

## 1.5. اختبار الصدق:

وقد تأكد الباحثان من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

## 1.1.5. الصدق الظاهري (طريقة التحكيم):

عُرضت على فريق من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في قسم الإدارة بكلية التربية ممن لهم خبرة في ميدان البحوث العلمية والأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بها؛ لغرض التأكد من صلاحيتها للاستخدام وقياس ما وضعت لأجله، وأخذت ملاحظاتهم وتوجيهاتهم وأراؤهم بعين الاعتبار واستفيد منها في تعديل بعض فقرات الاستبانة وفق المطلوب واستخرجها في صورتها النهائية، والاستبانة إذا تمكنت من قياس الغرض الذي وضعت من أجله فإنها بذلك تكون صادقة، فضلاً عن اختبار صدقها إحصائياً.

## 2.1.5. الطريقة الإحصائية (الصدق البياني من خلال الاتساق الداخلي للفقرات):

للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه قام الباحثان بحساب معامل الارتباط "بيرسون" لكل محور على حدة، وهو موضح في الجداول أدناه:

الجدول (1) يبين معاملات الارتباط بين فقرات محور الثقافة التنظيمية (النمط الإداري السائد)

ت	الفقرة	مستوى الدلالة	ارتباط بيرسون
1	ثقافة المشورة ملموسة داخل إدارات الأكاديمية قبل إصدار القرارات المختلفة.	.000	.883**
2	النمط الإداري السائد يتيح فرص المشاركة للمعنيين بأي قرار إداري ويتبنى أفكارهم.	.000	.744**
3	الإدارة العليا والإدارات التي تليها تهتم بنظام الحوافز التشجيعية الممكنة للمبدعين.	.001	.699**
4	المديرون يفوضون بعض المهام لمروسيهم.	.002	.642**
5	عمليات الرقابة اليومية للعمل ممكنة والإدارات تتابع المشهد ومشاكله بوضوح.	.001	.663**
6	قيادات الأكاديمية مهتمون بعقد اجتماعات دورية مع العاملين معهم لتبادل الاقتراحات.	.000	.850**
7	يستطيع رؤساء المدارس بالأكاديمية ممارسة أعمالهم الأكاديمية مع الإدارية بسهولة ظاهرة.	.001	.677**

من الجدول السابق نجد أن جميع فقرات محور الثقافة التنظيمية (النمط الإداري السائد) دالة إحصائياً، أي أنها تقيس ما وضعت لقياسه.

## الجدول (2) يبين معاملات الارتباط بين فقرات محور الثقافة التنظيمية (القيم والاتجاهات)

ت	الفقرة	مستوى الدلالة	ارتباط بيرسون
8	يعمل العاملون كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف الأكاديمية.	.013	.544*
9	آمال وطموحات العاملين تتوافق مع سياسات الأكاديمية ورؤيتها.	.002	.657**
10	القيم الدينية والأخلاقية تخلق إطاراً حقيقياً لأداء العاملين يعملون وفقه.	.063	.423
11	عادات العاملين وتقاليدهم أثناء العمل تتوافق مع قيم الأكاديمية ورسالتها.	.146	.337
12	المناخ التنظيمي السائد بالأكاديمية يحفز على تلاقي الأفكار وتبادل الخبرات.	.000	.710**
13	العلاقات غير الرسمية بين العاملين قائمة فعلا في الواقع فضلا عن العلاقات الرسمية في العمل.	.064	.422
14	العمل يسير بأسلوب الفريق الواحد المتماسك كما تحت إدارة الأكاديمية وتتطلبه رؤيتها.	.001	.664**
15	وجود ثقافة لدى العاملين بأن حجم الأداء المطلوب لا يتوافق مع المردود المادي للوظيفة فلا يُحفز على التطوير والإبداع.	.007	.583**

من الجدول السابق نجد أن جميع فقرات محور الثقافة التنظيمية (القيم والاتجاهات) دالة إحصائياً وتقيس ما وضعت لقياسه عدا الفقرتين (10 و 13)، ولذلك فقد استبعدتا.

## الجدول (3) يبين معاملات الارتباط بين فقرات محور الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي للمؤسسة)

ت	الفقرة	مستوى الدلالة	ارتباط بيرسون
16	الهيكل التنظيمي للأكاديمية يتسم بالمرونة ويكسر البيروقراطية.	.000	.903**
17	الهيكل التنظيمي الحالي يخلق دورة تكامل واضحة لجميع الأدوار.	.000	.834**
18	التراتبية الإدارية القائمة تساعد على تدفق البيانات والمعلومات من أعلى إلى أسفل والعكس.	.000	.893**
19	الاتصالات المتاحة مناسبة لأعمال الإدارة المنوطة بالعاملين.	.000	.887**
20	تتيح العلاقات التي يرسمها الهيكل التنظيمي توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة عند الضرورة.	.000	.783**
21	الهيكل التنظيمي بشكله الحالي يتيح للمديرين تنفيذ كل الأنشطة.	.005	.607**
22	الرقابة الإدارية سهلة وممكنة من خلال الهيكل التنظيمي القائم بالأكاديمية.	.000	.884**

من الجدول السابق نجد أن جميع فقرات محور الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي للمؤسسة) دالة إحصائياً وتقيس ما وضعت لقياسه.

## الجدول (4) يبين معاملات الارتباط بين فقرات محور الأداء الوظيفي

ت	الفقرة	مستوى الدلالة	ارتباط بيرسون
1	ينجز العاملون أعمالهم المطلوبة منهم بالشكل المناسب	.023	.506*
2	الأداء الإداري الحالي يحقق الأهداف المنوطة بالأكاديمية.	.000	.770*
3	العاملون يدركون ما هو مطلوب منهم بدقة في كل مستوياتهم الإدارية.	.043	.457*
4	العاملون يدركون مستوى أدائهم من خلال تقارير المتابعة لتفادي السلبيات.	.008	.579*
5	الرغبة في متابعة العمل واضحة لدى العاملين أكثر من الإهمال واللامبالاة.	.063	.423
6	المديرون لهم نظام فعال في حلحلة المشاكل اليومية للعاملين أثناء أدائهم.	.054	.437
7	الموضوعية أساس راسخ لتقييم الأداء الإداري بشكل إحصائي، وليس الشخصية.	.001	.676**
8	النمط الإداري السائد يوفق بين الجانب الإداري والجانب الأكاديمي ومن يمثلها في بيئة العمل.	.000	.830**
9	إدارات الأكاديمية حريصة على تطوير الأداء الإداري من خلال البرامج التدريبية المستمرة.	.001	.680**
10	أعداد العاملين بالأكاديمية وأقسامها مناسب لحجم العمل	.008	.576**
11	الأداء الإداري الجيد يخلق لك بشكل مضمون مسارات ترقية ملائمة أو فوائد مجزية كما ترى.	.000	.781**

من الجدول السابق نجد أن جميع فقرات محور الأداء الوظيفي دالة إحصائياً وتقيس ما وضعت لقياسه عدا الفقرتين (5 و 6)، ولذلك فقد استبعدتا.

## 2.5. اختبار الثبات:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، والجدول التالي يوضح قيمة الثبات لاستبانة هذا البحث.

الجدول (5) يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
33	0.941

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي (0.941) أي أعلى من (0.600)، وهذا يعني أن مستوى ثبات الاستبانة مناسب جدا ويمكن الاعتماد على بياناتها ونتائجها.

## 6. المقياس المستخدم في البحث:

استخدم الباحثان مقياس ليكرت الثلاثي، وهو المقياس المناسب لقياس الواقع الذي يعيشه مجتمع البحث، وقد أعطيت القيم التالية لفقرات إجابة العينة وفق الاستبانة بمقياس ليكرت الثلاثي كما يأتي:

الجدول (6) يبين مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في أداة البحث

الرأي المقياس	غير موافق	أحيانا	موافق
المقياس	1	2	3
المتوسط المرجح	1.66-1	2.33-1.67	3-2.34

## 7. تطبيق الاختبار من خلال الأداة واقعياً:

بعد تجهيز الاستبانة واختبار صدقها وثباتها، وجاهزيتها للاختبار، قام الباحثان بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة البحث، فقد سلم الباحثان الاستبانات الجاهزة للعاملين بالوظائف الإدارية بالأكاديمية المستهدفين ممن تنطبق عليهم المواصفات المطلوبة كعينة، وكان عدد المستلمين 22 مبحوثاً، وقد أرجعت الاستبانات جاهزة للتفريغ بعدد 20 استبانة، وبذلك بدأ الباحثان في تفريغ الاستبانات المجمعة، والبدء في العمليات الإحصائية بالخصوص.

## 8. تحديد المعالجات الإحصائية المستخدمة مبدئياً:

استخدمت في هذا البحث العديد من الأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج كما يبينها هذا الفصل الرابع والأخير. وفي مجملها:

- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل ارتباط سبيرمان.
- معامل (ألفا) كرونباخ:

بالإضافة إلى التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

## 10. الإجابة عن تساؤلات البحث إحصائياً بعد تفريغ البيانات:

10.1. الإجابة عن التساؤل الأول: (ما مستوى قوة الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراة؟).

ويظهر ذلك من خلال المعالجة الإحصائية بواسطة الانحراف المعياري والمتوسطات كما في الجداول التالية:

الجدول (7) يبين الانحراف المعياري والمتوسط لمحور الثقافة التنظيمية (النمط الإداري السائد)

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط	الرأي
1	ثقافة المشورة ملموسة داخل إدارات الأكاديمية قبل إصدار القرارات المختلفة.	.826	1.55	غير موافق
2	النمط الإداري السائد يتيح فرص المشاركة للمعنيين بأي قرار إداري ويتبنى أفكارهم.	.759	1.45	غير موافق
3	الإدارة العليا والإدارات التي تليها تهتم بنظام الحوافز التشجيعية الممكنة للمبدعين.	.681	1.40	غير موافق
4	المديرون يفوضون بعض المهام لمؤسسيهم.	.851	2.25	أحياناً
5	عمليات الرقابة اليومية للعمل ممكنة والإدارات تتابع المشهد ومشاكله بوضوح.	.858	2.00	أحياناً
6	قيادات الأكاديمية مهتمون بعقد اجتماعات دورية مع العاملين معهم لتبادل الاقتراحات.	.745	1.35	غير موافق
7	يستطيع رؤساء المدارس بالأكاديمية ممارسة أعمالهم الأكاديمية مع الإدارية بسهولة ظاهرة.	.813	2.15	أحياناً
	المجموع	0.790	1.74	أحياناً

الجدول (8) يبين الانحراف المعياري والمتوسط لمحور الثقافة التنظيمية (القيم والاتجاهات)

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط	الرأي
1	يعمل العاملون كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف الأكاديمية.	.686	2.05	أحياناً
2	آمال وطموحات العاملين تتوافق مع سياسات الأكاديمية ورؤيتها.	.759	1.55	غير موافق
3	عادات العاملين وتقاليدهم أثناء العمل تتوافق مع قيم الأكاديمية ورسالتها العليا.	.686	2.55	موافق
4	المناخ التنظيمي السائد بالأكاديمية يحفز على تلاقي الأفكار وتبادل الخبرات.	.686	1.45	غير موافق
5	العمل يسير بأسلوب الفريق الواحد المتماسك كما تحت إدارة الأكاديمية وتتطلبه رؤيتها.	.786	1.75	أحياناً
6	وجود ثقافة لدى العاملين بأن حجم الأداء المطلوب لا يتوافق مع المردود المادي للوظيفة فلا يُحفز على التطوير والإبداع.	.883	2.40	موافق
	المجموع	0.748	1.96	أحياناً

الجدول (9) يبين الانحراف المعياري والمتوسط لمحور الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي)

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط	الرأي
1	الهيكل التنظيمي للأكاديمية يتسم بالمرونة ويكسر الجمود والبيروقراطية.	.759	1.55	غير موافق
2	الهيكل التنظيمي الحالي يخلق دورة تكامل واضحة لجميع الأدوار.	.688	1.50	غير موافق
3	التراتبية الإدارية القائمة تساعد على تدفق البيانات والمعلومات من أعلى إلى أسفل والعكس.	.865	1.70	أحياناً
4	الاتصالات المتاحة مناسبة للأعمال الإدارية المنوطة بالعاملين.	.852	1.90	أحياناً
5	تتيح العلاقات التي يرسمها الهيكل التنظيمي توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة عند الضرورة.	.768	1.80	أحياناً
6	الهيكل التنظيمي بشكله الحالي يتيح للمديرين تنفيذ كل الأنشطة التي تخصهم.	.768	1.80	أحياناً
7	الرقابة الإدارية سهلة وممكنة من خلال الهيكل التنظيمي القائم بالأكاديمية.	.933	1.85	أحياناً
	المجموع	0.805	1.73	أحياناً

يظهر من خلال الجداول الثلاثة السابقة وكون الرأي فيها ب: أحياناً جميعها أن: مستوى قوة الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بالأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة: متوسط، ويبدو أن ذلك راجع إلى غياب التحديث والتطوير المناسب في الهيكل التنظيمي والأنشطة الإدارية المختلفة، وقلة الاجتماعات بين المديرين والعاملين لتفادي إشكاليات العمل بالتشاور وتعزيز الانتماء.

10.2. الإجابة عن التساؤل الثاني: (ما مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بالأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة؟).  
أمكن الوصول إلى حقيقة ذلك من خلال المعالجة الإحصائية التالية:

الجدول (10) يبين الانحراف المعياري والمتوسط لمحور الأداء الوظيفي

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط	الرأي
1	ينجز العاملون أعمالهم المطلوبة منهم بالشكل المناسب.	.745	2.35	موافق
2	الأداء الوظيفي الحالي يحقق الأهداف المنوطة بالأكاديمية.	.865	1.70	أحياناً
3	العاملون يُدركون ما هو مطلوب منهم بدقة في كل مستوياتهم الإدارية.	.788	2.10	أحياناً
4	العاملون يُدركون مستوى أدائهم من خلال تقارير وملاحظات المتابعة لتفادي السلبيات.	.745	1.85	أحياناً
5	الموضوعية أساس راسخ لتقييم الأداء الوظيفي بشكل إحصائي، وليس الشخصية.	.813	1.85	أحياناً
6	النمط الإداري السائد يوفق بين الجانب الإداري والجانب الأكاديمي ومن يمثلها في بيئة العمل.	.786	1.75	أحياناً
7	إدارات الأكاديمية حريصة على تطوير الأداء الوظيفي من خلال البرامج التدريبية المستمرة.	.754	1.40	غير موافق
8	أعداد العاملين بالأكاديمية وأقسامها مناسب لحجم العمل المطلوب.	.865	1.70	أحياناً
9	الأداء الوظيفي الجيد يخلق لك بشكل مضمون مسارات ترقية ملائمة أو فوائد مجزية كما ترى.	.821	1.60	غير موافق
	المجموع	0.798	1.81	أحياناً

يظهر من خلال الجدول السابق وكون الرأي فيه ب: أحيانا أن: مستوى كفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة: متوسط؛ لضعف الحوافز التشجيعية اللازمة كما يبدو فضلا عن قصور وشح نسبي في البرامج التدريبية التي تتيح الاستفادة من تجارب دول أخرى.

10.3. الإجابة عن التساؤل الثالث: (ما علاقة الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي داخل الأكاديمية؟). وقد كان الوصول إليه من خلال الآتي:

الجدول (11) يبين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال سبيرمان

المجال	الأداء الوظيفي	الثقافة التنظيمية
ارتباط سبيرمان	.669**	1.000
مستوى الدلالة	.001	.
عدد أفراد العينة	20	20
ارتباط سبيرمان	1.000	.669**
مستوى الدلالة	.	.001
عدد أفراد العينة	20	20

من الجدول السابق نجد أن قيمة الارتباط بمعامل سبيرمان (.669) ومستوى الدلالة أقل من (.050) وهي دالة إحصائياً، أي أن هناك علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة والأداء الوظيفي، فكما كانت الثقافة التنظيمية قوية كان الأداء الإداري أكفأ، وهو ما يثبت ما هو معلوم في الأدب التربوي المكتوب بالخصوص، إذ أن الأداء الكفء يحتاج لثقافة تنظيمية إيجابية وقوية تشجع جو الانسجام والرضا الوظيفي بشكل منطقي فعلاً.

10.4. الإجابة عن التساؤل الرابع: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأكاديمية تُعزى لمتغير "المؤهل العلمي"؟). اتضح من خلال الخطوتين التاليتين:

الجدول (12) يبين توزيع المؤهل العلمي لعينة البحث

ت	المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
1	جامعي فأقل	11	55.0
2	دراسات عليا	9	45.0
	المجموع	20	100.0

من الجدول السابق الذي يبين المؤهلات العلمية لعينة البحث نلاحظ أن العينة ممثلة لطبقات العينة بشكل يكاد يكون متساو؛ حيث بلغت نسبة الذين يحملون مؤهل جامعي فأقل (55%) من عينة البحث، في حين بلغت نسبة الذين يحملون مؤهل دراسات عليا - ماجستير أو دكتوراه - (45%) من عينة البحث، وهو ما يخدم نتائج البحث من ناحية إحصائية وعلمية.

الجدول (13) يبين اختبار T لعينتين مستقلتين لمتغير المؤهل العلمي (مجال الثقافة التنظيمية)

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	جامعي فأقل	11	.41124	1.7562	-1.036	18	.314
	دراسات عليا	9	.57586	1.9848			

من الجدول السابق الذي يوضح اختبار (T) لعينتين مستقلتين نلاحظ بأن مستوى الدلالة (.314) أي أكبر من (.050) وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق بين متوسطات آراء العينة حول مجال الثقافة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهو على خلاف ما افترضه الباحثان في الإطار العام.

10.5. الإجابة عن التساؤل الخامس: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأكاديمية تُعزى لمتغير "سنوات الخبرة"؟). يتضح من خلال الخطوتين التاليتين:

الجدول (14) يبين توزيع سنوات الخبرة لعينة البحث

ت	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	8 سنوات فأقل	12	60.0
2	9 سنوات فأكثر	8	40.0
	المجموع	20	100.0

من الجدول السابق الذي يبين سنوات الخبرة لعينة البحث نلاحظ أن طبقات العينة ممثلة بشكل متقارب، حيث بلغت نسبة الذين يمتلكون خبرة 8 سنوات فأقل (60 %) من عينة البحث، في حين بلغت نسبة الذين يمتلكون خبرة 9 سنوات فأكثر (40 %) من عينة البحث، وهو ما يخدم نتائج البحث من ناحية إحصائية وعلمية.

**الجدول (15) يبين اختبار T لمتغير سنوات الخبرة (مجال الثقافة التنظيمية)**

المجال	سنوات الخبرة	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	T قيمة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	8 سنوات فأقل	12	.470	1.82	-.404-	18	.691
	9 سنوات فأكثر	8	.552	1.91			

من الجدول أعلاه الذي يوضح اختبار (T) لعينتين مستقلتين نلاحظ بأن مستوى الدلالة (.691) أي أكبر من (.050) وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق بين متوسطات آراء العينة حول مجال الثقافة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. وهو على خلاف ما افترضه الباحثان في إطار البحث العام.

### 11. خلاصة نتائج البحث:

- من خلال العمليات الإحصائية السابقة تبين أن نتائج البحث التي تجيب عن تساؤلاته هي:
- 11.1. أن مستوى قوة الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة: متوسط.
  - 11.2. مستوى كفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة: متوسط أيضا.
  - 11.3. هناك علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة الأداء الوظيفي، فكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية كان الأداء الإداري أكفأ.
  - 11.4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأكاديمية تُعزى لمتغير "المؤهل العلمي".
  - 11.5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأكاديمية تُعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

### 12. التوصيات:

- يوصي الباحثان بالآتي بناء على النتائج النهائية:
- 12.1. ينبغي لإدارة الأكاديمية وكل المسؤولين عليها الاهتمام أكثر بتقوية الثقافة التنظيمية السائدة من خلال بث العديد من المعتقدات والأفكار الإيجابية التي تنعكس على الأداء.
  - 12.2. ينبغي لإدارة الأكاديمية وكل المسؤولين عليها الاهتمام أكثر بتقوية الثقافة التنظيمية السائدة من خلال التوجه نحو النمط الديمقراطي التشاوري أكثر مما هو عليه، والتركيز على التدريب المفيد.
  - 12.3. ينبغي لإدارة الأكاديمية وكل المسؤولين عليها الاهتمام أكثر بتقوية الثقافة التنظيمية السائدة من خلال الاهتمام ببنية الهيكل التنظيمي وتحسين اتجاهات وأساليب الاتصال والتواصل بين مكوناته بشكل أفضل يؤدي إلى تقوية الثقافة التنظيمية الإيجابية من خلال هذا الجانب.
  - 12.4. يوصي الباحثان بعدم إغفال هذا الموضوع السلوكي المهم لاسيما بعد إثباته بشكل علمي، حيث أن العلاقة كانت طردية قوية في هذا البحث بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء الوظيفي التي تسعى كل الإدارات الناجحة للوصول إليها.

### 13. المقترحات:

- يقترح الباحثان بعد هذه التجربة البحثية على المطلعين على البحث من المهتمين بالمجال فضلا عن إدارة الأكاديمية الآتي:
- 13.1. إجراء مثل هذا البحث في المؤسسة بين الفينة والأخرى لدراسة التطور ومعالجة مساوئه أو تعزيز إيجابياته.
  - 13.2. إجراء مثل هذه البحوث في كل المؤسسات التربوية خصوصا وغيرها من الخدمية على وجه العموم؛ لأهمية هذا الجانب السلوكي في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها من خلال كادرها البشري.
  - 13.3. دراسة جوانب أخرى أكثر تفصيلا من مكونات الثقافة التنظيمية وتحديد أثرها على الأداء كذلك.
  - 13.4. محاولة إجراء دراسات وبحوث تربط الثقافة التنظيمية بغيرها كالأهداف وأنظمة الحوافز والإبداع والالتزام ونحو ذلك.
  - 13.5. السعي بشكل جاد وحثيث في أخذ نتائج مثل هذه البحوث كمنهاج عمل تتبنى إدارات الموارد البشرية أبحاثا أشمل بخصوصه على مستوى وزاري يعود بالنفع على مؤسسات المجتمع ككل.

#### 14. المراجع...

##### أولاً. الكتب:

- الدحلة، فيصل (2001). تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج. عمان: دائرة المكتبة الوطنية.
- دوقان، عبيدات، وآخرون (2007). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. ط2، عمان: دار الفكر.
- السكارنة، بلال (2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.
- السلمي، علي (1998م). تطوير أداء وتجديد المنظمات. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة.
- شوقي، طريف (1992م). السلوك القيادي وفاعلية الإدارة. دار ومكتبة القاهرة: القاهرة.
- القريوتي، محمد (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل للطباعة والنشر: عمان.
- المبيضين، عقيلة، وجرادات، أسامة (2001) التدريب الإداري الموجه بالأداء. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.

##### ثانياً. الرسائل العلمية:

- إسحاق، معتصم عيسى (2018). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين (دراسة حالة جامعة النيلين) (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، جامعة النيلين: السودان.
- البلوي، محمد (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة: الأردن.
- الرخيمي، ممدوح جلال (2000). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عبدالعزيز: السعودية.
- رضا، حاتم (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية: السعودية.
- العامودي، محمد (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الإسلامية: غزة.
- عبدالعزيز، عبد العزيز عبد الرحمن (2002). بيئة العمل ومناسبتها لأداء العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية: السعودية.

##### ثالثاً. المجلات والدوريات:

- المسوري، عبدالقادر (2012). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية/ جامعة بغداد، مج 59، ع (4).



دولة ليبيا  
وزارة التعليم  
جامعة مصراتة  
كلية التربية

## استبانة مُحكّمة لبحث بعنوان:

"الثقافة التنظيمية لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة وعلاقتها بالأداء الوظيفي"

بعد التحية والسلام،،،

نأمل من حضرتكم مشكورين وضع إشارة  في الخانة التي ترؤنها معبرة عن رؤيتكم أو قناعتكم بخصوص الفقرة المحددة، على أن لا تُكرّر الإشارة للفقرة الواحدة، وكذلك لا تترك أية فقرة فارغة من الإشارة إلى خانة من خاناتها رجاء؛ كي لا نضطر لاستبعادها مع الأسف لعدم صلاحيتها.

### القسم الأول للاستبانة: البيانات الشخصية للمبحوث.

1. الاسم (اختياري وليس إجباريا): .....
2. الصفة داخل المؤسسة: .....
3. نوع المؤهل العلمي:  جامعي فأقل  دراسات عليا.
4. عدد سنوات الخبرة العملية في العمل الإداري بالأكاديمية:  8 سنوات فأقل.  من 9 سنوات فأكثر.

### القسم الثاني للاستبانة: المحاور وفقراتها.

ت	محاوير وفقرات الاستبانة	موافق	محايد	غير موافق
<b>أولاً: الثقافة التنظيمية: وتشتمل على:</b>				
<b>1. النمط الإداري السائد...</b>				
1	ثقافة المشورة ملموسة داخل إدارات الأكاديمية قبل إصدار القرارات المختلفة.			
2	النمط الإداري السائد يتيح فرص المشاركة للمعنيين بأي قرار إداري ويتبنى أفكارهم.			
3	الإدارة العليا والإدارات التي تليها تهتم بنظام الحوافز التشجيعية الممكنة للمبدعين.			
4	المديرون يفوضون بعض المهام لمؤوسبيهم.			
5	عمليات الرقابة اليومية للعمل ممكنة والإدارات تتابع المشهد ومشاكله بوضوح.			
6	قيادات الأكاديمية مهتمون بعقد اجتماعات دورية مع العاملين معهم لتبادل الاقتراحات.			
7	يستطيع رؤساء المدارس بالأكاديمية ممارسة أعمالهم الأكاديمية مع الإدارية بسهولة ظاهرة.			
<b>2. القيم والاتجاهات...</b>				
8	يعمل العاملون كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف الأكاديمية.			
9	آمال وطموحات العاملين تتوافق مع سياسات الأكاديمية ورؤيتها.			
10	القيم الدينية والأخلاقية تخلق إطاراً حقيقياً لأداء العاملين يعملون وفقه.			
11	عادات العاملين وتقاليدهم أثناء العمل تتوافق مع قيم الأكاديمية ورسالتها العليا.			
12	المناح التنظيمي السائد بالأكاديمية يحفز على تلاقح الأفكار وتبادل الخبرات.			
13	العلاقات غير الرسمية بين العاملين قائمة فعلاً في الواقع فضلاً عن العلاقات الرسمية في العمل.			
14	العمل يسير بأسلوب الفريق الواحد المتناسك كما تحت إدارة الأكاديمية وتتطلبه رؤيتها.			
15	وجود ثقافة لدى العاملين بأن حجم الأداء المطلوب لا يتوافق مع المردود المادي للوظيفة فلا يُحفز على التطوير والإبداع.			
<b>3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة...</b>				



16	الهيكل التنظيمي للأكاديمية يتسم بالمرونة ويكسر الجمود والبيروقراطية.
17	الهيكل التنظيمي الحالي يخلق دورة تكامل واضحة لجميع الأدوار.
18	التراثبية الإدارية القائمة تساعد على تدفق البيانات والمعلومات من أعلى إلى أسفل والعكس.
19	الاتصالات المتاحة مناسبة للأعمال الإدارية المنوطة بالعاملين.
20	تتيح العلاقات التي يرسمها الهيكل التنظيمي توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة عند الضرورة.
21	الهيكل التنظيمي بشكله الحالي يتيح للمديرين تنفيذ كل الأنشطة التي تخصهم.
22	الرقابة الإدارية سهلة وممكنة من خلال الهيكل التنظيمي القائم بالأكاديمية.
<b>ثانياً: الأداء الوظيفي...</b>	
1	ينجز العاملون أعمالهم المطلوبة منهم بالشكل المناسب كما ترى.
2	الأداء الوظيفي الحالي يحقق الأهداف المنوطة بالأكاديمية.
3	العاملون يُدركون ما هو مطلوب منهم بدقة في كل مستوياتهم الإدارية.
4	العاملون يُدركون مستوى أدائهم من خلال تقارير وملاحظات المتابعة لتفادي السلبيات.
5	الرغبة في متابعة العمل واضحة لدى العاملين أكثر من الإهمال واللامبالاة.
6	المديرون لهم نظام فعال في حلحلة المشاكل اليومية للعاملين أثناء أدائهم.
7	الموضوعية أساس راسخ لتقييم الأداء الوظيفي بشكل إحصائي، وليس الشخصية.
8	النمط الإداري السائد يوفق بين الجانب الإداري والجانب الأكاديمي ومن يمثلهما في بيئة العمل.
9	إدارات الأكاديمية حريصة على تطوير الأداء الوظيفي من خلال البرامج التدريبية المستمرة.
10	أعداد العاملين بالأكاديمية وأقسامها مناسب لحجم العمل المطلوب.
11	الأداء الوظيفي الجيد يخلق لك بشكل مضمون مسارات ترقية ملائمة أو فوائد مجزية كما ترى.

**انتهت.**