

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء
دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية

The Impact of Organizational Culture
on Performance
Applied Study on the Telecommunications Sector
in the Arab Republic of Egypt

دكتوراه فى إدارة الأعمال
أكاديمية السادات - كلية العلوم الإدارية

ملخص الدراسة :

يسعى البحث إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير أداء العاملين بشركات الاتصالات بوسط الدلتا ، باستخدام قائمة الاستقصاء ، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردي معنوى بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء، ووجود تأثير معنوى إيجابي لجميع الثقافة التنظيمية و تطوير الأداء .

Abstract:

The study sought to explore the nature of the relationship between the organizational culture and the development of the performance of workers in telecommunications companies in the center of the delta using the survey list. The results showed a significant correlation between the dimensions of organizational culture and performance development and the positive effect of all organizational culture and performance development.

مقدمة :

رغم أن هناك بعض الدراسات المبكرة التي كونت أفكاراً عامة عن الثقافة وبحث مدى تفاعل الأفراد داخل التنظيم إلا أن الدراسات في السنوات الأخيرة اهتمت بشكل أكبر بمصطلح الثقافة التنظيمية ، حتى أصبح من المصطلحات الشهيرة التي يستخدمها الباحثون والممارسون بمنظمات الأعمال . ولقد تناول البعض الثقافة التنظيمية اعتماداً على العلاقات والأنماط الاجتماعية التي تربط أجزاء المنظمات ببعضها البعض ، ولذا يرى كل من (Donnelly,1987) ، (عكاشة ، ٢٠٠٨) و (Khan,2010&Husain) ، (Gold,2015) أن الثقافة التنظيمية تشير إلى الأنماط الاجتماعية التي ترتبط ببعضها البعض من خلال المنظمة وبالتالي فهي تشتمل على القيم والأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والناجئة عن الطقوس والشعائر والرموز والعادات واللغة والأهداف الواحدة .

إلى جانب ذلك فإن الباحث وجد أن عملية تطوير الأداء والتي تتمثل في تطوير المنظمة من حيث (الأهداف ، السياسات ، الأنظمة ، القواعد ، الإجراءات ، المهارات ، السلوكيات ، العمليات ، والنشاطات) من الموضوعات الهامة جداً في وقتنا الحالي وفي ظل العولمة والسوق المفتوحة والمنافسة الشرسة بين الشركات ، فالمنظمة عرضة في أي وقت للجمود والأمراض ولا بد من البحث عن العلاج من خلال " تطوير الأداء " .

من هنا فإن هذا البحث يحاول دراسة أثر بعض متغيرات الثقافة التنظيمية على تطوير الأداء في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في جمهورية مصر العربية وتحديد أي من هذه المتغيرات الأكثر تأثيراً على عملية التطوير المنشودة .

أولاً : مفاهيم الدراسة

وتشمل متغيرات الثقافة التنظيمية على تطوير الأداء والتي يمكن تعريفهم كما يلي :

أ- الثقافة التنظيمية :

تعد الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع ، وهي المكونة الشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين والعلاء ، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول (أين كانت المنظمة ، ما هو مركزها الآن وكيف ستكون في المستقبل) . (الحداد ، ٢٠١٧)

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعلاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم . (فريجات ، ٢٠٠٩)

أما (القريوتي ، ٢٠٠٩) فقد عرفها بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة ، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية ، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد ، ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية ، حيث ركز تعريف (القريوتي ، ٢٠٠٩) على ضرورة تعليم هذه الافتراضات والقيم المطورة والمتفق عليها للعاملين الجدد بطريقة تخدم الأهداف الرئيسية .

أما (سعيد ، ٢٠١٧) فقد استنتجت تعريفاً شاملاً للثقافة التنظيمية بأنها لا تخرج عن كونها نظاماً مشتركاً للقيم والمعتقدات والتي تؤدي إلى وضع قواعد وأخلاق تحكم سلوك الأفراد وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة بحيث يتقاسمها جميع الأفراد العاملين في المنظمة بحيث تؤدي إلى خلق التكامل بين أجزاء المنظمة .

واستناداً لما سبق يمكن تعريف الثقافة التنظيمية : بأنها مجموعة من القيم ، والمعتقدات والأعراف ، والتوقعات والعادات التي توجه وتحدد وتضبط تفكير وسلوك الفرد داخل المنظمة ،

وتكون مكتسبة ومبتدعة قابلة لتطوير والتعليم للأجيال القادمة لتحقيق التكامل والتناسق الداخلي والخارجي .

ب- مفهوم تطوير الأداء :

أكدت دراسة (Saxby, & Lavergne 2001) أن مصطلح تطوير الأداء هو مصطلح معقد يضم العديد من المناهج من أجل ضمان فاعلية الأداء داخل المؤسسات والتي قد تشتمل على : النهج التنظيمي ، والنهج المؤسسي ، والنهج الخاص بالنظام داخل المؤسسات اتجاه المشاركة .

كما يشير (Khan et al., 2010) إلى تطوير الأداء بأنه يقوم على ثلاث مراحل رئيسية هي (الرؤية / الاتجاه الاستراتيجي / الأهداف) وتحديد تلك المهام يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ؛ حيث أنها تقوم بتطوير وتعديل الخطط الإستراتيجية التي تستخدمها وفقاً للرؤية الشاملة لمتطلباتها ووفقاً للأهداف التي تسعى لتحقيقها ، وعلى هذا فإن الأداء التنظيمي يكتمل داخل المؤسسة عندما يحدث التفاعل المتوقع بين هذه المراحل الثلاثة ، ومن ثم يحدث التطوير عندما يكون هناك نوع من التوافق بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة ، وعلى هذا فإن حدوث أي غموض في الأهداف أو عدم القدرة على استخدام القدرات المتاحة الاستغلال الأمثل قد يعوق المؤسسة عن مواصلة النجاح .

ومما سبق يمكن تعريف تطوير الأداء بأنه : عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى إحداث التغيير ، وتنمية العاملين وثقل مواهبهم ، وذلك من خلال الاستفادة من العلوم الإجتماعية والإنسانية ، تدريب العاملين وتنمية الإبداع والابتكار والاختراع لديهم والارتقاء بثقافة الأفراد .

ثانياً : الدراسات السابقة

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم مراجعة الدراسات السابقة ، وأسفرت المراجعة عن وجود العديد من الدراسات قسمها الباحثون إلى ثلاث مجموعات نستعرضها على النحو التالي :

(أ) الدراسات المتعلقة بتغيرات الثقافة التنظيمية :

رغم أن غالبية الدراسات توصلت إلى أهمية دور الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء جميع وحدات المنظمة إلا أنها لم تتفق على أي من هذه المتغيرات الأكثر تأثيراً على المنظمة ، فلكل باحث رؤيته الخاصة وافتراضاته التي يبحث خلفها فقد اهتمت دراسة كل من (هيجان ، ١٩٩٣) ، (الشلوي ، ٢٠٠٥) ، (مقدم ، ١٩٩٤) ، (عبدالغفار وآخرون ، ١٩٩٦) ، (Hofsted, 1998) على عدد من متغيرات الثقافة التنظيمية التي تؤثر على الأداء التنظيمي الفعال والمؤدى إلى نجاح المنظمات متمثلاً في الإدارة بالمشاركة وإرساء معايير أداءية متطورة ، إلى جانب تشجيع الطقوس والبرامج الاحتفالية في المناسبات .

إلى جانب مناخ الاتصالات ، الإتجاهات نحو محتوى العمل ، القيم تجاه بيئة العمل ، القيم حول نوعية العمل ، الإتجاهات نحو الرئيس المباشر ، الإتجاهات نحو ضغوط العمل ، القيم حول محتوى العمل) .

أما دراسة (حلوانى ، ٢٠٠١) فقد ركزت على قيمة تحمل المسؤولية لدى الموظفين حيث أثبتت الدراسة إن عدم قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية، والخوف من التعرض للوم من الإدارة العليا ، وإنخفاض الشجاعة وعدم القدرة على المجازفة ، تعد من الأسباب الهامة التي تمنع المديرين والإدارة العليا بوجه عام - بصفتهم متخذى القرارات الاستراتيجية - من الاعتماد على موظفيهم كنواة لعملية التغيير كبداية لتطوير المنظمة ككل ، كما توصلت إلى أن عدم تمتع المديرين بصلاحيات كافية يمنعه من إتخاذ قرار من شأنه تغيير هيكله أو استراتيجى لما قد ينتج عنه تكاليف ومخاطر .

كما هدفت دراسة (الراجحي، ٢٠٠٣) إلى معالجة إشكالية مهمة تتمحور حول تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بالتطبيق على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في كل من ولايتي سطيف وبرج بوعرييج. وتوصلت الدراسة في جانبها التطبيقي إلى توفر الأبعاد الأربعة المكونة لنموذج هوفستيد للثقافة التنظيمية وهي: النفوذ الوظيفي، الجماعية مقابل الفردية، تجنب المخاطرة والذكورة مقابل الأنوثة، بدرجات مقبولة ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى إدارات المؤسسات محل الدراسة.

أما دراسة (العززي، ٢٠٠٤) فقد هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. وتوصلت إلى توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة، وكذلك وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية، القوة، المكافأة، فرق العمل، العدالة، النظام، وعناصر الإبداع الإداري.

كما توصلت دراسة (أحمد، ٢٠٠٩) إلى التعرف على التأثير المعنوي للثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي قوي من خلال متغيراتها على الإبداع الإداري داخل المنظمة.

أما دراسة (Zamanzadeh, et al., 2011) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي بالمعهد الثقافي موغان في إيران، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية بالمعهد الثقافي مما أثر سلباً على مستوى الابتكار التنظيمي بالمعهد الثقافي.

كذلك اهتمت دراسة (وهيبة، ٢٠١٢) بالتحرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاثة للثقافة التنظيمية (جانب معنوي، سلوكي، مادي) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وأن الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لها ارتباط قوي بالرضا الوظيفي.

أما دراسة (الخفاجي، ٢٠١٤) فقد اهتمت بتأثير الثقافة التنظيمية على تعزيز الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة صناعات الإصباغ الحديثة حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وأهمها: أهمها تطبيق الشركة لمفهوم الثقافة التنظيمية بشكل جيد جداً، كما أن الثقافة التنظيمية دور إيجابي كبير ومهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

أما دراسة (أبوسمورة، ٢٠١٤) فقد هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في (القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظم المعلومات، والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي) كأبعاد للمتغير المستقل، على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وأداء العاملين كمتغير تابع. وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم من وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، كما أن الحوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة وغير مرضية حيث لا تتماشى مع الأداء.

كما هدفت (Nham, et. al., 2014) إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد، بيئة العمل، توجه العملاء، ودعم الإدارة والقيادة (على أنشطة الابتكار) ابتكار عملية، ابتكار منتج، ابتكار تسويقي، ابتكار تنظيمي على أساس دراسة قياسية شملت ١٢٤ موظف في مؤسسة (X) بفييتنام، وأظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أنشطة الابتكار في المؤسسة محل البحث كما أظهرت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأنشطة الابتكار.

كذلك هدفت دراسة (Barbosa, 2014) إلى تحليل أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على الابتكار من خلال التركيز على (التعلم، فرق العمل، العمل الجماعي، مركزية اتخاذ القرار، الإدارة بالمشاركة)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية المتبعة داخل المنظمات البرتغالية محل الدراسة تؤثر إيجابياً على إبتكار المنظمات بشكل واضح . كذلك ركزت دراسة (Wronka & Glod, 2015) إكتشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي، بالتطبيق على ٣٠١ منظمة في بولندا من خلال تحليل الإجابات الخاصة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي .

أما دراسة (Ferencoová, 2016) فقد هدفت إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعاد (بيئة العمل والسلامة الذهنية، استعداد الموظفين لإنتاج أفكار جديدة، العلاقات بين الأفراد في مكان العمل، والابتكار والإبداع) وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة والابتكار والإبداع .

أما دراسة (مهدى، ٢٠١٦) فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري (العلاقة والتأثير) على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/بابل، وللوصول إلى هذه الأهداف قامت بمعالجة الإشكالية تتعلق بالعلاقة والتأثير للثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المعهد، توصلت الدراسة إلى توفر جميع عناصر الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري، وجاءت الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري السائد بالمعهد بمستوى مرتفع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد .

كذلك دراسة (جميل، ٢٠١٦) هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (الإبداع، التعلم، التعاون، المشاركة، الالتزام بالوقت) في التطوير التنظيمي في إقليم الشمال متمثلاً في (جامعة آل البيت، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة اليرموك) . وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي في المنظمات محل البحث .

كما ركزت دراسة (سعيد، ٢٠١٧) على التعرف على متطلبات الإدارة المرئية وارتباطها بالثقافة التنظيمية وكذلك تأثير كل متغير من متغيرات الإدارة المرئية الأكثر تأثيراً في الثقافة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للإدارة المرئية بمتطلباتها الإدارية والفنية في عناصر الثقافة التنظيمية متمثلة بالقيم والمعتقدات، الأعراف، التوقعات . دراسة (الواسع، ٢٠١٨) وقد اهتمت بدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة وفاعلية النظم ونماذج تقييم الأداء، وذلك من خلال ثلاث زوايا رئيسية وهي: القيم والمعتقدات الشخصية السائدة، ونمط أسلوب القيادة المتبع، أي درجة الاستقلالية والمشاركة، وحرية الإبداع المحفوظة للعاملين تجاه أداء أعمالهم في المصارف التجارية الليبية، وقد توصلت إلى عدد من النتائج وهي عدم الالتزام بالمعايير الموضوعية القائمة على الأسس العلمية السليمة من قبل العاملين في المصارف التجارية الليبية .

دراسة (عبدالعالی، ٢٠١٩) والتي تسعى إلى تحديد دور مكونات الثقافة التنظيمية في تطبيق sigma 6 في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، حتى تتمكن المنظمات من البقاء والنمو في ظل المنافسة المتزايدة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعد عنصراً أساسياً في قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، كما توصلت لوجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام وبين مكوناتها بشكل خاص وبين تطبيق sigma6 .

ويظهر هذا من خلال تأكيد قيم ومعتقدات الثقافة التنظيمية على الرقابة الذاتية، وبحث روح التعاون وعلى دمج مفهوم ثقافة الجودة في استراتيجيات المنظمة، كما أتضح الأثر

الإيجابي للثقافة التنظيمية في تطبيق AJ sigma6 المنظمة محل البحث ، وذلك للدور الحيوي الذي تقوم به مكونات الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في الابتكار والإبداع والانفتاح على الأفكار الجديدة بما يحقق أهداف المنظمة الرئيسة .

(ب) الدراسات المتعلقة بتطوير الأداء :

بينت دراسة (McLean, 2005) أن تطوير أداء العاملين داخل المؤسسة يتطلب معرفة ٦ عناصر أساسية وهي (مدى تشجيع المؤسسة للعمل التعاوني ، مدى الإشراف الذي يخضع له العاملين من جانب المدراء ، مدى التركيز على جانب العمل الجماعي ونشر ثقافته بين الأفراد في المؤسسات المختلفة، الحرية التي يتمتع بها العاملين في أثناء قيامهم بالأعمال المختلفة، مدى كفاية العمل وتحقيقه لرغبات العاملين، والتحدي والتنافس بين العاملين من أجل رفع كفاءة العمل المقدم) .

كما أوضحت دراسة (الشلوي ، ٢٠٠٥) " مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور والعاطفة فهي ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد وأفعالهم ، بل يمكن القول أنها وراء كل سلوك " .

وأن الثقافات تختلف من حيث مضمونها وبالتالي القيم ، والاتجاهات ، والسلوك الذي تغرسه. فالمنظمات التي تحتاج إلى الإبداع والتميز كالمؤسسات التي تتعامل مع الفنون والاختراع ، والتطوير يحتاج إلى ثقافة تنظيمية تقدر الإبداع والتميز، بحيث تدفع العاملين للسلوك المبدع .

ويؤكد (Viinamäki,2005) في دراسته أن القيم تسهم بشكل فعال في تعزيز التزام الموظفين بالمعايير التنظيمية للمؤسسة، وتخلق نوعاً من التوازن بين اتجاهات الفرد واتجاهات المؤسسة التابع لها.

وبذلك فإن أي تطوير للمنظمة يتطلب اعتناقها قيماً تنظيمية تدفع نحو التطوير وتحسين الأداء . وقد توصل (بختي ، ٢٠٠٥) في دراسته إلى أن التطوير هو تغيير إستراتيجي ذو طابع علمي وعملي يهدف إلى تحسين الأداء ، وأن التطوير ضرورة تبدأ عند ظهور مشكلة معينة داخل التنظيم مثل انخفاض الأرباح ، وجود انفصال بين العاملين والإدارة ، عدم القدرة على المنافسة ، كثرة غياب العاملين ، زيادة معدلات الشكاوى ، وأسباب بيئية خارجية .

ويرى الباحث أنه رغم وجهة الرأي السابق إلا أنه قد وضع الإبداع والتميز كمقابل لسلوك الحذر والكفاءة والدقة، وهذا أمر لا يمكن التسليم به فحتى في المنظمات التي تتطلب العمل بحذر وكفاءة ودقة تحتاج إلى الإبداع لتنفيذ ذلك العمل حيث أن الإبداع من متطلبات الكفاءة والدقة والحذر .

وكذلك فإن العمل بروح الفريق لا يتعارض البتة مع روح المنافسة الشريفة، وحرص الأفراد على التميز الشخصي ما دام ذلك العمل كله ضمن الفريق ويخدم المصلحة العامة، فالتنافس مع الحفاظ على روح الفريق يؤدي إلى التقدم، نتيجة للاستفادة من جهود الجميع في إطار من التنافس ، أما التنافس مع إهدار روح الفريق يؤدي إلى سلوكيات مرفوضة، كمحاولة التقليل من قيمة مجهودات الآخرين ، أو تدمير عملهم، أو السطو عليه، وغير ذلك من أساليب المنافسة التي قد توجه العمل بالشركة نحو الفشل .

كما أوضحت دراسة (Agbor, 2008) أن البيئة التنظيمية والابتكار والإبداع هم المصادر الرئيسية للمنافسة ، حيث لا تنشأ المؤسسات الإبتكارية والفعالة بمحض الصدفة ولكنها تحتاج مديرين للقيادة والتحكم في التغييرات المتداولة في الهيكلة والثقافة وسير العمل لكي يتم تحويلهم إلى مؤسسات مبتكرة وفعالة ومنتجة .

وفي هذا السياق ترى دراسة (عبدالرحمن ، ٢٠٠٨) أن الإبداع مرتبط بابتكار حادثة يحمل قيمة اقتصادية ، وبمفردات أخرى يمكن فهمها بعملية رفع مخزون المعارف التي يمتلكها

المجتمع، وتكون على شكل تحسينات (إضافات) تخص جميع السلع والخدمات وطرائق الإنتاج الموجودة، وبذلك تؤثر مباشرة في مستوى معيشتنا. وبذلك يظهر جليا أن الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة أو إعادة مزج للأفكار المعروفة على المنتجات والآلات والمعدات وطرائق التصنيع وتحسينات في التنظيم وفي التسويق ويكون لها تأثير في أداء المؤسسة ونتائجها.

كما تبرز دراسة (Khah, 2011) مدى أهمية التدريب في تحسين أداء العامل وتطوير قدراته العملية ورفع مهاراته العلمية، حيث يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطائه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة ليصبح قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسب خبرة في أداء عمله وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يشمل جميع العمال دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل المنظمة والتي أدت إلى أن العمل زادت إنتاجيته ومهارته نتيجة لتطور مهاراته و أدائه مما انعكس على المنظمة ككل.

أما دراسة (Alhalaybeh, 2013) فهدفت إلى معرفة أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء، حيث توصلت إلى ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل السائدة بين الموظفين وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف المنظمة؛ ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط؛ إلى جانب وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي المنظمة.

دراسة (Jongsoo,2017) والتي هدفت إلى استعراض تأثير (تمكين القيادة ، ومناخ التمكين ، والتمكين النفسي) على تطوير أداء العاملين ليصل إلى مستوى الإبداع الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالقطاع المصرفي بالأردن وقد توصلت إلى أن التمكين النفسي كان لها أكبر الأثر على أداء العاملين، والذي وصل إلى أعلى مراتب الإبداع.

كما اهتمت دراسة (شحرور ، ٢٠١٨) بإلقاء الضوء على تأثير أبعاد التمكين الوظيفي على تطوير أداء العاملين بشركة HP في السعودية والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول تأثير (تفويض السلطة ، والعمل الجماعي ، والتدريب ، والتحفيز) كأبعاد تمكين العاملين على تطوير وتحسين أداء العاملين بالشركة محل البحث.

كذلك دراسة (المحمدي ، ٢٠١٩) والتي هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم اليمنية" في ضوء مدخل إدارة المعرفة، والتي توصلت إلى أن درجة الأهمية لجميع مجالات الاستبيان الخاص بالتصور المقترح من وجه نظر عينة البحث (التعلم والابتكار ، العمليات الداخلية ، جمهور المنتفعين) -مجتمعة ومنفردة - جاءت بدرجة أهمية كبيرة .

(ج) الدراسات التي ربطت بين الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء :

هناك عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء :

دراسة (حمدان ، ٢٠٠٧) وهدفت الدراسة إلى إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، وتوصلت الدراسة بأنه لا يمكن لأي منظمة أن تنجح في إحداث التغيير ما لم تستطيع تكييف ثقافتها التنظيمية مع التغيير المراد، فالتغيير الثقافي هو حجر الزاوية التي يتم على أساسها تحديد ورسم الاتجاه الذي يمكنه أن يتلاءم مع التغيير التنظيمي ويكون ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات والدوافع والقيم والمهارات والسلوك.

دراسة (الزغبي ، ٢٠٠٧) حيث اهتمت بدراسة أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، وتوصلت الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية، وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي إلى عمال القطاع العام بمحافظة الكرك، حيث بينت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بالالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية (قيم التعاون ، الانتماء ، العدالة ،

المشاركة في اتخاذ القرار) على مستوى الأداء الوظيفي، ووجود أثر لالتزام بقيم العدالة التنظيمية (الإجراءات ، المعاملات) على مستوى الأداء .

دراسة (حريم ، ٢٠٠٧) حيث ركزت على أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي جمرک مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة وهدفت الدراسة للكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء من خلال دراسة التأثيرات المتباينة لمتغيرات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين ومستوى تطبيقها ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن أبرز القيم التنظيمية الشائعة بين الموظفين هي المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم وجود الطبقية أو العوائق التي تحد من تحقيق الفاعلية الوظيفية .

دراسة (المطيري ، ٢٠١٣) وتهدف الدراسة إلى بيان تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الموارد البشرية ، وقد أظهرت الدراسة بأن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة التي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية ، كما أنها تشكل دافعا نحو الإنجاز والتطور ، كما أوضحت أن أهم محددات التميز في المنظمات هو : جماعية العمل ، روح الفريق، التعاون والنظام السائد بين الأفراد ، احترام الوقت والانضباط في العمل وكذلك توفر جو الإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة تعتبر دافعا متميز .

دراسة (Watts, 2012) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية على أداء الممارسات الإدارية داخل المنظمة بالتطبيق على مؤسسة COMSATS للإعلام والتكنولوجيا حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية على أداء الممارسات الإدارية للمنظمة .

أما دراسة (خبايا ، ٢٠١٨) فقد هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة متمثلا في بعد الأداء، وذلك من خلال دراسة أثر أهم مكون من مكونات الأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية، متمثلة في: أنماط القيادة وسلوك القائد بالنسبة للبعد القيادي، والهيكل التنظيمي ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي، بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على صياغة الاستراتيجية ، عن طريق أبعادها الثلاث كما يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية .

ومن عرض الدراسات السابقة يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية :

تتفق أغلب الدراسات على أهمية دور الثقافة التنظيمية في التأثير على الأداء ولكن لا يوجد اتفاق على توحيد متغيرات الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً ، وقد اتفق كل من (الكردي وآل ناجي، ١٩٩٦) (Kennedy, & Deal, 1982) ، (ريان ، ١٩٩٤) ، و (حمزاوي ، ١٩٩٥) على أن المعتقدات والقيم السائدة اعتقاداً منهم بأنها أكثر عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً على نجاح المنظمات .

على الرغم من اتفاق البعد على عدد من متغيرات الثقافة التنظيمية التي تعتبر الأكثر تأثيراً على الأداء إلا أن هناك عدد آخر (حلوانى ، ٢٠٠١) ، (Kaiser et al.,2008)، (اليوسفي وآخرون ، ٢٠٠٦) ، (عبدالغفار وآخرون ، ١٩٩٦) ، (حمدان، ٢٠٠٧) يختلف على الاتفاق على المتغيرات السابقة حيث أن هناك مجموعة أخرى من متغيرات الثقافة التنظيمية تمثل المتغيرات الأكثر تأثيراً أو التي تمثل الفروق بين المنظمات ومنها : سيادة روح الفريق، العمل الجماعي ، الإبداع و الابتكار ، الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت ، أهمية القيم التنظيمية السائدة ، الاهتمام بتأثيرات القادة ورموز المنظمة ، وقيمة الرضا الوظيفي .

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً في المنظمة ولكن هناك شبه هناك شبه اتفاق (الكردى وآل ناجي ، ١٩٩٦) ، (ريان ، ١٩٩٤) ، و (حمزاوي ، ١٩٩٥) على تحديد (القيم التنظيمية السائدة، القدرة التأثيرية للقائد، جماعية العمل ، عدالة القائد ، الابتكار والإبداع) كأكثر المتغيرات تأثيراً على أداء العاملين بالمنظمة، بينما ،

بينما يوسع البعض (حلوانى ، ٢٠٠١) ، (Kaiser et al., 2008) ، (اليوسفي وآخرون ، ٢٠٠٦) ، (عبدالغفار ، ١٩٩٦) ، (حمدان ، ٢٠٠٧) تلك المتغيرات لتشمل سيادة روح الفريق العمل الجماعي ، الإبداع والإبتكار ، الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت ، أهمية القيم التنظيمية السائدة ، الاهتمام بتأثيرات القادة ورموز المنظمة ، وقيمة الرضا الوظيفي .

تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة ، واستخدام الاستقصاء كأداة للدراسة ، ولكنها اختلفت عن كثير من الأبحاث في مجتمع الدراسة ومتغيراته .

تتفق معظم نتائج الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء على وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على تطوير أداء العاملين بالمنظمة إما بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة .

رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية كل على حدة ووجود بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما معا ، إلا أنه لا توجد دراسة واحدة على المستوى العربي بحثت طبيعة العلاقة بين المتغيرين معاً في قطاع الاتصالات. ولذلك تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال الدراسة الحالية .

ثالثاً : مشكلة الدراسة

بالرغم من اهتمام الدراسات الحديثة بموضوع ثقافة المنظمات باعتبارها من أهم المدخلات الرئيسية لدراسة سلوكيات العاملين داخل المنظمة ومدى قابليتهم لعملية التطوير ، وكذلك في تفسير كثير من سياسات المنظمة ، حيث اهتمت دراسة (O'Reilly et al., 1999) بفحص ملائمة احتياجات الأفراد لثقافة المنظمة و تأثيرها على المواقف التنظيمية بينما اهتمت دراسة (Christian,1999) بفحص تأثير ثقافة الأفراد على ثقافة المنظمة والعكس ، كذلك دراسة (الفرحان، ٢٠٠٣) والتي اهتمت بتأثير متغيرات الثقافة التنظيمية الموجودة داخل التنظيم على تحفيز العاملين على الرقي والتغيير نحو الأفضل ، وكذلك دراسة (Chen,2004) التي اهتمت بفحص تأثير كل من الثقافة التنظيمية وسلوك القادة على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ، والعديد من الدراسات التي اهتمت بتأثير الثقافة التنظيمية بوجه عام على عدد من المتغيرات التابعة مثل (الإلتقان والتفاني في العمل ، معدلات الهجرة وترك العمل ، نجاح وتحسين عملية التدريب ، نجاح أو فشل المنظمة... الخ) وعلى الرغم من ذلك إلا أن هذا الموضوع لم ينل بعد الاهتمام الكافي خاصة في بيئة الأعمال المصرية .

من جهة أخرى وبالرجوع إلى العديد من المؤشرات المالية والإنتاجية للقطاعات الإنتاجية والخدمية في مصر، نلاحظ تبايناً في الأداء في العديد من الشركات والمؤسسات . فعلى سبيل المثال ما سجلته التقارير المالية الخاصة بالمصرية للاتصالات عن أدائها المالي على مدار ثلاث سنوات متتالية حيث تشير البيانات الواردة بالجدول رقم (١) إلى انخفاض الأداء المالي للشركة المصرية للاتصالات خلال الثلاث سنوات الأخيرة .

جدول (١)

تباين الأداء المالي للشركة المصرية للاتصالات

البيان	عام ٢٠١٦ م	عام ٢٠١٧ م	عام ٢٠١٨ م
المبيعات	٩٩٢٣.....	١٢٤٦٢.....	١٨٦.....
إجمالي الدخل	٢٧٧٥.....	٣٤٨٤.....	٥٢.....
صافي الدخل	٢٤.....	٢٧.....	٣٢.....

متوسط عدد الأسهم	١,٧٠٧.٠٠	١,٧٠٧.٠٠	١,٧٠٧.٠٠
ربح السهم (جنيه)	١.٦٣	١.٧٩	١.٩٤

المصدر : القوائم المالية بالشركة

من المؤشرات الموضحة بالجدول يمكن استخلاص السؤال البحثي الأساسي الذي يعبر عن مشكلة البحث وهو :

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير الأداء في قطاع الاتصالات المصري من خلال الثقافة التنظيمية في هذا القطاع ؟

رابعاً : أهداف الدراسة

يتحدد الهدف الرئيسي للبحث في الإجابة عن السؤال البحثي المعبر عن مشكلة البحث من خلال دراسة أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على تطوير الأداء ، حيث يتفرع من الهدف الرئيسي ثلاث أهداف فرعية تمثل المراحل الأساسية للبحث وهي :

- ١- تحديد متغيرات الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) الأكثر تأثيراً على عملية تطوير الأداء من خلال استعراض الدراسات السابقة في هذا المجال .
- ٢- تحديد جوانب عملية تطوير الأداء ذات الصلة (المتغيرات التابعة) و التي يمكن التأثير عليها من خلال المتغيرات الثقافية .
- ٣- الدراسة التطبيقية لأثر المتغيرات الثقافية على عمليات التطوير في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الذي يمثل أهمية خاصة للإقتصاد المصري للخروج بنتائج قابلة للتطبيق لإحداث عملية التطوير .

خامساً : فروض الدراسة

لتحقيق أهداف البحث ، وضع الباحث فرضاً رئيسياً وهو :

" توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين متغيرات الثقافة التنظيمية

وعملية تطوير الأداء "

ولاختبار هذا الفرض تم اختبار الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعي الأول : [H1]

يوجد تأثير معنوي بين القيم التنظيمية السائدة بالمنظمة وعملية تطوير الأداء.

الفرض الفرعي الثاني : [H2]

يوجد تأثير معنوي بين القدرة التأثيرية للقائد داخل المنظمة وعملية تطوير الأداء.

الفرض الفرعي الثالث : [H3]

يوجد تأثير معنوي بين جماعية العمل وعملية تطوير الأداء بالمنظمة

الفرض الفرعي الرابع : [H4]

يوجد تأثير معنوي بين عدالة العائد وعملية تطوير الأداء بالمنظمة

الفرض الفرعي الخامس : [H5]

يوجد تأثير معنوي بين الابتكار والإبداع وعملية تطوير الأداء بالمنظمة

سادساً : أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي فيما يلي :

(أ) على المستوى العلمي :

ازدادت نظرة الباحثين اهتماماً بالبحث في ثقافة منظمات الأعمال باختلاف أنشطتها لما لها من تأثير قوى على جميع النشاطات المرتبطة بعمل المنظمة و قد بحث في ذلك عدد كبير من علماء العلوم الإنسانية وعلى سبيل المثال ما توصل إليه (O'Reilly et al, 1999) من دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية للوقوف على مدى إنسجام ثقافة الأفراد مع الثقافة التنظيمية ،

وبالتالي قدرة الأفراد على التصرف واتخاذ القرار ، وخلصوا إلى وجود عدة أبعاد للثقافة التنظيمية يمكن إيجاز بعضها منها والتي تستخدم فروض البحث فيما يلي :

- الابتكار والإبداع (الابتكار ، إقتناص الفرص ، الخبرة والممارسة ، تحمل المخاطر ، العناية والدقة) .
- الإيمان بالقيم التنظيمية السائدة (الأفكار والمعتقدات ، الطقوس والشعائر ، العادات والأهداف الواحدة ، العدالة والإنصاف ، التسامح والشفافية) .
- التأثير بالقادة (القادة ورموز المنظمة " الذين يقودون ويديرون المنظمة " ، القادة كأبطالاً للقصص والحكايات التي تروى عن المنظمة " نجاح أو فشل المنظمة من خلال رؤية خارجية ") .
- الاهتمام بجماعية الأداء (فرق العمل ، المشاركة والتعاون ، العاملين كجماعة) .
- الإحساس بالعدالة (العائد ، تقدير العاملين معنوياً ، المكافآت والحوافز ، الفرص في الترقى ، تكافؤ الفرص) .

لذلك وجد الباحث أهمية دراسة هذا المجال الذي يتطلب الحاجة لبذل المزيد من الجهد للبحث فيه وذلك لما يلاقه من اهتمام معظم منظمات الأعمال بعملية تطوير أدائها بوجه عام .

(ب) على المستوى التطبيقي :

١- إن دراسة ثقافة المنظمة أصبحت ضرورة تطبيقية خاصة في بيئة الأعمال الحالية وذلك لمواكبة سرعة التغير الحادث في بيئة الأعمال نتيجة اتجاه المنظمات المصرية نحو التخصص ، مما يستوجب دراسة ثقافة هذه المنظمات حتى يمكن لها مسايرة هذا التطور مع إحداث التطوير المطلوب في الأداء .

٢- يعتبر قطاع الاتصالات السلوكية و اللاسلكية محور هذه الدراسة من القطاعات الهامة حيث يعد الفرد هو أساس الخدمة المقدمة في قطاع الإتصالات لذلك فإنه من الأهمية دراسة العوامل المؤثرة على عملية تطوير الأداء داخل المنظمة ومدى تأثير هذا التطوير على إنتاجية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها .

سابعاً : منهجية الدراسة

تشتمل منهجية الدراسة على عدة عناصر وهي: البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، مجتمع وعينة الدراسة ، ومتغيرات الدراسة وأساليب قياسها ، أساليب تحليل البيانات واختبارات الفروض، وفيما يلي عرض لهذه العناصر على النحو التالي :

- البيانات المطلوبة للدراسة : إعتد الباحث على نوعين من البيانات، أولاً: البيانات الثانوية، وتتعلق بأدبيات الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء ، وتمثلت مصادرها فى الكتب والمراجع والدوريات المحلية والعالمية والرسائل الجامعية وشبكة الإنترنت ، وثانياً البيانات الأولية وتم الحصول عليها من المستقصى منهم المستهدفين فى الدراسة الميدانية وذلك باستخدام أسلوب الإستقصاء بالمقابلة الشخصية .

مجتمع الدراسة :

أجريت الدراسة التطبيقية فى الشركة المصرية للاتصالات كمجتمع للدراسة حيث أنها جيد لقطاع الاتصالات حيث أنها أقدم الشركات وأكبرها ، فنصيبها السوقى يتجاوز ٦٠% من السوق الكلية بالإضافة إلى إحتكارها لعديد من الخدمات فى مجال الإتصالات .

عينة الدراسة :

إختار الباحث مستوى الإدارة العليا و ذلك كعينه للدراسة باعتبارهم أكثر الفئات تأثيراً فى تشكيل الثقافة التنظيمية، وهم من لهم القرار النهائى فى عملية التطوير بالمنظمة كونها عملية إستراتيجية طويلة المدى ، كما أنها أكثر الفئات تفهما لطبيعة المتغيرات والتي تمثل خصائص ثقافة المنظمة ، وقد بلغ عدد العينة المختارة (٢٣٠) مفردة .

- حجم العينة : تم تحديد حجم عينة الدراسة عند مستوى الثقة الشائع في البحوث التجارية ٩٥% وفي حدود خطأ معياري ٥% باستخدام المعادلة الإحصائية لتحديد حجم العينة (الإمام ، ٢٠١٠) واستنادا إلى الجداول الإحصائية ، يكون حجم العينة ٢٣٠ مفردة .
- نوع عينة الدراسة وطريقة إختيارها : تم الإعتماد على العينة العنقودية ذات المرحلة الواحدة One Stage Cluster Sampling وذلك لأنها الأنسب في حالة إمكانية تواجد مفردات المجتمع على هيئة تجمعات (عنقود) ويحتوي كل تجمع أو عنقود على العديد من مفردات المجتمع ، حيث إنه يمكن المعاينة من هذا المجتمع باختيار عدة تجمعات عشوائياً من بين كل التجمعات التي يتكون منها المجتمع ثم دراسة جميع المفردات التي توجد في هذه التجمعات التي تم إختيارها عشوائياً (أبوندا ، ٢٠٠٧) .
- متغيرات الدراسة وطرق جمعها : في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ؛ تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لتجميع بيانات البحث و قد تم تقسيم القائمة إلى جزئين الجزء الأول مكون من ٥٦ عبارة لقياس متغيرات الثقافة التنظيمية والجزء الثاني مكون من ١٢ عبارة لقياس عملية تطوير الأداء في المنظمة وذلك على النحو التالي :
الجزء الأول : لقياس متغيرات الثقافة التنظيمية المتمثلة في الآتي :
القيم التنظيمية السائدة : العبارات من ١ إلى ١٠
القدرة التأثيرية للقائد : العبارات من ١١ إلى ٢٣
جماعية العمل : العبارات من ٢٤ إلى ٣٢
عدالة العائد : العبارات من ٣٣ إلى ٤١
الإبتكار والإبداع : العبارات من ٤٢ إلى ٥٦
الجزء الثاني : لقياس تطوير الأداء العبارات من ٥٧ إلى ٦٨
- إعتمد الباحث في الاستقصاء على مقياس مندرج خماسي الأبعاد ، و ذلك لقياس آراء الإدارة العليا (متخذى القرار) بالشركة المصرية للاتصالات حول متغيرات البحث طبقاً للمعايير التالية : موافق تماماً ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماماً ، وقد أعطيت الأوزان ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ للإجابات السابقة على الترتيب .
- إعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي SPSS فى تحليل البيانات وإختبار الفروض .

أساليب تحليل البيانات وإختبار الفروض :

- فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل وإختبار الفروض :
- المقاييس الإحصائية الوصفية : لحساب متوسطات وتكرارات (كمقياس للنزعة المركزية) ، الإنحراف المعياري (كمقياس للتشتت) متغيرات الدراسة .
- أسلوب معامل الارتباط ألفا : Alpha Correlation Coefficient لإختبار درجة الثقة / الثبات لمقياس الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء ، كما تم استخدام أسلوب التحليل العاظمى Factor Analysis للتحقق من صدق نفس المقاييس وصلاحيتها لقياس الخصائص المستهدفة من القياس .
- أسلوب تحليل التباين أحادى الاتجاه : بغرض الكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين محل الدراسة نحو تطوير الأداء .
- مصفوفة معاملات الارتباط : باستخدام مقياس (Pearson) بين متغيرات الدراسة .
- أسلوب الانحدار المتعدد : وذلك بغرض الكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير الأداء إختبار T- Test وإختبار F-Test الملازمين لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد

وذلك من أجل التحقق من مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية لنوع وقوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء واختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة .

ثامناً : حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية متمثلاً في الشركة المصرية للإتصالات ، وذلك نظراً لعراقة الشركة وريادتها في مجال خدمات الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر والعالم العربي حيث تحتكر الشركة المصرية مجال الاتصالات المتمثلة في خدمة التليفون الثابت بالجمهورية وتعد هي الشركة الوحيدة المسؤولة عن توصيل الخدمة التليفونية السلكية واللاسلكية في مصر ، إلى جانب ذلك فإنها كانت أول شركة متخصصة في خدمات الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات لتخدم البحث العلمي بسرعات فائقة من خلال شركة TE DATA لتصبح بذلك شركة شاملة لجميع خدمات الاتصالات الأرضية واللاسلكية ، وقد تأسست الشركة عام ١٨١٨ كمحتكر وحيد لصناعة التلغراف ، والتليفون بمصر أى منذ أكثر من مائة وتسعون عاماً وتتكون الشركة من حوالي ٥٢ ألف عامل ويبلغ رأس مال الشركة المصدر حوالي ١٨ مليار جنية، إلى جانب عدد كبير من الأصول الثابتة المتمثلة في المباني وأحدث السنترالات، والمعدات، و التجهيزات والسيارات . تم إختيار العينة من فئة الإدارة العليا (متخذى القرار) حيث أن عملية تطوير الأداء هي عملية إستراتيجية .

تاسعاً : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

إعتمد الباحث على المقاييس والأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات واختبار الفروض :

إعتمادية المقياس :

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Reliability Coefficient لحساب معامل الثبات و ذلك لبيان مدى التناسق الداخلى بين الإجابات الواردة في قائمة الإستقصاء وذلك لإمكانية الإعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية الأخرى وقد أظهر المقياس معامل مقداره (٠.٨٣٥٢) وهذا يدل على إمكانية الإعتماد على البيانات التي أفرزها المقياس لإجراء المزيد من التحليل .

التحليل الوصفي للمتغيرات :

هذا التحليل الهدف منه الحصول على مؤشرات مبدئية حول تناسق الإجابات كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٢)
نتائج التحليل الوصفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نوع المتغير	المتغير
١.٦٤٠٧	٢.٩٣٠٤	المستقلة	القيم التنظيمية
١.٢٨٠٧	١.٨٠٠٠		القدرة التأثيرية للقائد
١.٢٦٥٩	٣.٣٦٠٩		جماعية العمل
١.١٠٥٠	٣.٧٢١٧		عدالة العائد
١.٢٠٥٠	٤.٢٠٨٧		الابتكار و الابداع
٠.٩٨٩٣	٢.٩٨٩٦	التابع	تطوير الأداء بالمنظمة

المصدر : من إعداد الباحث

تحليل الانحدار المتعدد :

والهدف من استخدام هذا التحليل تحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة (عناصر الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (تطوير الأداء) والتعرف على معنوية النموذج المستخدم في الدراسة .
نتناول في هذا الجزء من البحث التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية وذلك على النحو التالي :
أولاً : معاملي الثبات والصدق .
ثانياً : إختبارات الفروض .

أولاً : معاملي الثبات والصدق

وقد قام الباحث بإجراء إختبارات للتأكد من ثبات المقياس Reliability عن طريق قياس مدى تذبذب قيم القائمة، ومدى دقة نتائجها ، ومدى الاعتماد على القائمة في قياس أثر مجموعة من متغيرات الثقافة التنظيمية على عملية تطوير الأداء بالمنظمة وقد تم حساب معامل الثبات (Alpha) للأسئلة التي تشمل عليها قائمة الاستقصاء وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على البيانات المجمعة لاستكمال الدراسة التطبيقية ، ويوضح الجدول التالي معامل الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء .

جدول (٣)
معاملي الثبات والصدق

المحاور	البيان	معامل الثبات (ألفا)	معامل الصدق
الأول	القيم التنظيمية السائدة	٠.٧٩٧٢	٠.٨٢٦٣
	القدرة التأثيرية للقائد	٠.٨٥٠٥	
	جماعية العمل	٠.٩٩٧٣	
	عدالة العائد	٠.٨٧٥٦	
	الابتكار و الابداع	٠.٩٠٥٣	
الثاني	تطوير الأداء	٠.٩٧٠٠	٠.٧٣٥٢

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم ٢

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباطاً قوياً بين إجابات نفس المفردات في الأوقات المختلفة ، حيث أن معامل ألفا للثبات قريباً من الواحد الصحيح ، مما يعني أنه يوجد ارتباط قوي بين إجابات المستقصى منهم وهذا مؤشر لارتفاع مستوى الثبات .
وبعد التأكد من ثبات نتائج قائمة الاستقصاء تم التحقق من صدق القائمة بمعنى مدى تغطية القائمة لأهداف البحث ومدى كفايتها لإثبات فروض البحث وقياس متغيراتها ، حيث بلغ معامل الصدق (٠.٨٢٦٣) للثقافة التنظيمية ، كما بلغ (٠.٧٣٥٢) لتطوير الأداء ، وهو ما يعني أنها جميعاً معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها .

ثانياً : إختبارات الفروض

إختبار الفرض الفرعي الأول :

" يوجد تأثير معنوي بين القيم التنظيمية السائدة داخل المنظمة وتطوير الأداء "

ولإختبار صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة مدى تأثير القيم التنظيمية السائدة (X1) كأحد خصائص الثقافة التنظيمية على تطوير الأداء (Y) وقد أكدت نتائج الدراسة صحة هذا الفرض حيث تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي معنوي للقيم التنظيمية السائدة على تطوير الأداء ، وهذا ما يوضحه جدول تقديرات نموذج الانحدار البسيط الآتي :

جدول (٤)

تقديرات نموذج الانحدار البسيط

التقديرات				المتغيرات المستقلة	قيمة ف (F)	معامل التحديد R2
المعنوية P-Value	قيمة ت (t)	معاملات الانحدار (B)				
.0000	20.307	1.289	الحد الثابت	القيم التنظيمية السائدة (X1)	942.06	0.805
	30.693	0.073	X1			

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق :

- 1- معنوية نموذج الانحدار المقدر لمتغير القيم التنظيمية السائدة كمتغير للثقافة التنظيمية وأثرها على عملية تطوير الأداء حيث أن $F = 942.06$ عند مستوى معنوية (1%) والتي تعتبر قيمة ذات دلالة معنوية ، مما يعنى إمكانية الإعتماد على هذا المتغير في التنبؤ بإمكانية تطوير الأداء داخل المنظمة .
 - 2- وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية السائدة (كمتغير مستقل) و تطوير الأداء (كمتغير تابع) ويظهر ذلك من خلال إشارة معامل الانحدار الموجبة مما يعنى أن زيادة اهتمام الإدارة العليا بالشركة المصرية للاتصالات بمتغير القيم التنظيمية السائدة داخل الشركة يزيد من فرصة نجاح عملية تطوير الأداء بشكل ملحوظ .
 - 3- بلغ معامل التحديد (0.805) مما يعنى أن متغير القيم التنظيمية السائدة يفسر 80.5% من التغيرات التي تحدث في عملية تطوير الأداء .
 - 4- يرى الباحث اهتمام الإدارة العليا البالغ بالتأكيد على نشر وترسيخ مجموعة من القيم التنظيمية السائدة بين أفراد المنظمة والتي يؤمن الجميع بأنها أكثر المتغيرات تأثيراً على عملية التطوير والتي تعد النواة الأساسية والتي تأتى في مقدمة العوامل التي تؤثر إيجاباً في عملية التطوير .
- يتضح من التحليل السابق وجود تأثير معنوى لمتغير القيم التنظيمية السائدة على عملية تطوير الأداء .

إختبار الفرض الفرعى الثانى :

" يوجد تأثير معنوى بين القدرة التأثيرية للقائد داخل المنظمة وتطوير الأداء "

وقد أكدت نتائج الدراسة صحة هذا الفرض حيث تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابى معنوى للقدرة التأثيرية للقائد على تطوير الأداء ، وهذا ما يوضحه جدول تقديرات نموذج الانحدار البسيط الآتى :

جدول (٥)

تقديرات نموذج الانحدار البسيط

التقديرات				المتغيرات المستقلة	قيمة ف (F)	معامل التحديد R2
المعنوية P-Value	قيمة ت (t)	معاملات الانحدار (B)				
.0000	19.719	2.313	الحد الثابت	القدرة التأثيرية للقائد (X2)	46.086	0.168
	6.789	0.365	X2			

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق :

- ١- معنوية نموذج الانحدار المقدر لمتغير القدرة التأثيرية للقائد كأحد متغيرات الثقافة التنظيمية وأثرها على عملية تطوير الأداء حيث أن $F = 6.086$ عند مستوى معنوية (١%) والتي تعتبر قيمة ذات دلالة معنوية ، مما يعنى إمكانية الاعتماد على هذا المتغير في التنبؤ بإمكانية تطوير الأداء .
- ٢- وجود علاقة طردية بين القدرة التأثيرية للقائد (كمتغير مستقل) وتطوير الأداء (كمتغير تابع) ويظهر ذلك من خلال إشارة معامل الانحدار الموجبة مما يعنى أن زيادة إهتمام الإدارة العليا بالشركة المصرية للإتصالات بمتغير القدرة التأثيرية للقائد داخل الشركة يزيد من فرصة نجاح عملية تطوير الأداء .
- ٣- بلغ معامل التحديد (٠.١٦٨) مما يعنى أن متغير القدرة التأثيرية للقائد يفسر ١٦.٨% من التغيرات التي تحدث في عملية تطوير الأداء.
- ٤- يرى الباحث عدم إهتمام الإدارة العليا بصورة كافية بهذا المتغير رغم أنه يعد من العوامل المؤثرة بشكل كبير في تحفيز العاملين نحو عملية التطوير حيث أنه من السهل إقناع فرد بفكرة معينة وهو بدوره يستطيع إقناع باقى الأفراد خاصة وإن كان يمتلك قدرة تأثيرية على باقى الأفراد ، وبالتالي فإن وجود رمز أو قائد يلتف حوله الجماعة يعد من العوامل الهامة لنجاح عملية تطوير الأداء .
- يتضح من التحليل السابق وجود تأثير معنوى لمتغير القدرة التأثيرية للقائد على عملية تطوير الأداء .

إختبار الفرض الفرعى الثالث :

" يوجد تأثير معنوي بين جماعية العمل و تطوير الأداء " وقد أكدت نتائج الدراسة صحة هذا الفرض حيث تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي معنوي لجماعية العمل على تطوير الأداء ، وهذا ما يوضحه جدول تقديرات نموذج الانحدار البسيط الآتى :

جدول (٦)
تقديرات نموذج الانحدار البسيط

التقديرات			الحد الثابت	المتغيرات المستقلة	قيمة ف (F)	معامل التحديد R2
المعنوية P-Value	قيمة ت (t)	معاملات الانحدار (B)				
٠.٠٠٠	٩.٢٠٧	١.٠٢١	X3	جماعية العمل (X3)	٣٧٠.٢٦٧	٠.٦١٩
	١٩.٢٤٢	٠.٥٨٠				

المصدر : نتائج التحليل الاحصائى ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق :

- ١- معنوية نموذج الانحدار المقدر لمتغير جماعية العمل كأحد متغيرات الثقافة التنظيمية وأثرها على عملية تطوير الأداء حيث أن $F = 370.267$ عند مستوى معنوية (١%) والتي تعتبر قيمة ذات دلالة معنوية ، مما يعنى إمكانية الاعتماد على هذا المتغير في التنبؤ بإمكانية تطوير الأداء داخل المنظمة .
- ٢- وجود علاقة طردية بين جماعية العمل (كمتغير مستقل) وتطوير الأداء (كمتغير تابع) ويظهر ذلك من خلال إشارة معامل الانحدار الموجبة مما يعنى أن زيادة اهتمام الإدارة العليا بالشركة المصرية للإتصالات بمتغير جماعية العمل داخل الشركة يزيد من فرصة نجاح عملية تطوير الأداء بشكل كبير .

٣- بلغ معامل التحديد (٠.٦١٩) مما يعنى أن متغير جماعية العمل يفسر ٦١.٩% من التغيرات التي تحدث في عملية تطوير الأداء .

٤- يرى الباحث إهتمام الإدارة العليا الكبير بالعمل الجماعي والحث على العمل كفريق واحد إيماناً منها بأن العمل الجماعي سيحقق الهدف المنشود (بالرغم من عدم تشجيعها وعدم إيمانها بأهمية وجود قائد مؤثر لتلك الجماعة حيث لم ينل المتغير السابق درجة أهمية كافية) يتضح من التحليل السابق وجود تأثير معنوي لمتغير جماعية العمل على عملية تطوير الأداء .

إختبار الفرض الفرعي الرابع :

" يوجد تأثير معنوي بين عدالة العائد وتطوير الأداء "

وقد أكدت نتائج الدراسة صحة هذا الفرض حيث تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي معنوي لعدالة العائد على تطوير الأداء ، وهذا ما يوضحه جدول تقديرات نموذج الانحدار البسيط الآتي :

جدول (٧)

تقديرات نموذج الانحدار البسيط

التقديرات			المتغيرات المستقلة	قيمة ف (F)	معامل التحديد R2
المعنوية P-Value	قيمة ت (t)	معاملات الانحدار (B)			
٠.٠٠٠	٤.٤٥٥	٠.٨١٠	الحد الثابت	عدالة العائد (X4)	١٥٥.٧٨٨
	١٢.٤٨٢	٠.٥٨	X4		

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق :

١- معنوية نموذج الانحدار المقدر لمتغير عدالة العائد كأحد متغيرات الثقافة التنظيمية وأثرها على عملية تطوير الأداء حيث أن $F = 155.788$ عند مستوى معنوية (١%) والتي تعتبر قيمة ذات دلالة معنوية ، مما يعنى إمكانية الاعتماد على هذا المتغير في التنبؤ بإمكانية تطوير الأداء .

٢- وجود علاقة طردية بين عدالة العائد (كمتغير مستقل) وتطوير الأداء (كمتغير تابع) ويظهر ذلك من خلال إشارة معامل الانحدار الموجبة مما يعنى أن زيادة إهتمام الإدارة العليا بالشركة المصرية للإتصالات بمتغير عدالة العائد للعاملين يزيد من فرصة نجاح عملية تطوير الأداء .

٣- بلغ معامل التحديد (٠.٤٠٦) مما يعنى أن متغير عدالة العائد يفسر ٤٠.٦% من التغيرات التي تحدث في عملية تطوير الأداء .

٤- يرى الباحث إهتمام الإدارة العليا بصورة جيدة إلى حد ما بهذا المتغير إيماناً منها بأنه في أكثر المجتمعات مثالية وارتباطاً بالمثل والمبادئ والسمو لا يجب أن نهمل الجانب المادي حيث أنه من أكثر العوامل تأثيراً وتحفيزاً لتحقيق الأهداف المطلوبة رغم أنه لم يكن هو أهم العوامل المؤثرة هنا في منظمنا موضوع الدراسة .

يتضح من التحليل السابق وجود تأثير معنوي لمتغير عدالة العائد على عملية تطوير الأداء .

إختبار الفرض الفرعي الخامس :

" يوجد تأثير معنوي بين الإبتكار و الإبداع وتطوير الأداء "

وقد أكدت نتائج الدراسة صحة هذا الفرض حيث تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي معنوي للإبتكار والإبداع على تطوير الأداء وهذا ما يوضحه جدول تقديرات نموذج الانحدار البسيط الآتي :

جدول (٨)

تقديرات نموذج الانحدار البسيط

معامل التحديد R2	قيمة ف (F)	المتغيرات المستقلة	التقديرات		
			معاملات الانحدار (B)	قيمة ت (t)	المعنوية P-Value
٠.٣٣٥	١١٦.٦٠٥	الإبتكار والإبداع (X5)	الحد الثابت	٥.١٣١	٠.٠٠٠
			X5	١٠.٧٩٨	

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق :

- ١- معنوية نموذج الانحدار المقدر لمتغير الإبتكار والإبداع كأحد متغيرات الثقافة التنظيمية وأثرها على عملية تطوير الأداء حيث أن $F = 116.605$ عند مستوى معنوية (١%) والتي تعتبر قيمة ذات دلالة معنوية ، مما يعنى إمكانية الإعتماد على هذا المتغير في التنبؤ بإمكانية تطوير الأداء داخل المنظمة .
 - ٢- وجود علاقة طردية بين الإبتكار والإبداع (كمتغير مستقل) وتطوير الأداء (كمتغير تابع) ويظهر ذلك من خلال إشارة معامل الانحدار الموجبة مما يعنى أن زيادة إهتمام الإدارة العليا بالشركة المصرية للإتصالات بمتغير الإبتكار والإبداع يزيد من فرصة نجاح عملية تطوير الأداء .
 - ٣- بلغ معامل التحديد (٠.٣٣٥) مما يعنى أن الإبتكار والإبداع يفسر ٣.٥% من التغيرات التى تحدث في عملية تطوير الأداء بالمنظمة .
 - ٤- ويرى الباحث في هذا المتغير أنه قد نال إهتمام الإدارة العليا بصورة ليست منخفضة بل تعد مرتفعة إلى حد ما حيث أن الإبتكار والإبداع يعد من القيم الأساسية المطلوب تمييزها وتقويتها لدى العاملين بالمنظمة ككل، ولكن الإدارة العليا بالشركة تجد أن هناك بعض المهام والعمليات بالمنظمة قد تحتاج إلى بعض التأمل وإطلاق العنان للتفكير الفردى والجماعى للوصول إلى إبتكارات جديدة إلا أن معظم المهام الموجودة تسير حسب خطط مستقبلية موضوعة يصعب فيها التدخل الخارجى أو طرح الأفكار الفردية .
- لذلك يرجع الباحث هذا السبب لعدم تصدر هذا المتغير المركز الأول في ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات الأكثر تأثيراً على عملية التطوير كما أعتقد الباحث .
- يتضح من التحليل السابق وجود تأثير معنوى لمتغير الإبتكار والإبداع على عملية تطوير الأداء .
- في إطار تحليل الانحدار البسيط (ثنائي المتغيرات) قام البحث بدراسة تأثير كل متغير مستقل على حدة على المتغير التابع وقد أوضح التحليل معنوية العلاقة بين كل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، وقد قام الباحث بذلك لإعطاء المرونة للإدارة العليا لاختيار أي من هذه المتغيرات لإحداث عمليات تطوير الأداء داخل المنظمة ، إلا أن العلاقة الكلية لمجموعة المتغيرات المستقلة مجتمعة يجب أن تحظى العناية لدراسة معنوية النموذج البحثي كإطار عام متكامل .
- وفي محاولة ذلك ولمعرفة أي متغيرات الثقافة التنظيمية أكثر تأثيراً على عملية تطوير الأداء - في حالة تبنى النموذج المقترح في صورة متكاملة - قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وقد كشفت نتائج الدراسة معنوية النموذج ، وقد قام الباحث بترتيب المتغيرات المستقلة حسب تأثيرها على المتغير التابع كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٩)

تقديرات نموذج الانحدار المتعدد

الترتيب	معامل الارتباط	المعنوية P-Value	معاملات الانحدار (B)	المتغيرات	قيمة ف (F)	معامل التحديد R2
١	٠.٨٩٧	٠.٠٠٠	٠.٣٣١	القيم التنظيمية السائدة (X1)	١١٧٥.٨٤٦	٠.٩٨١
٥	٠.٤١٠	٠.٠٠٠	٠.٢٢٣	القدرة التأثيرية للقائد (X2)		
٢	٠.٧٨٧	٠.٠٠٠	٠.٢١٣	جماعية العمل (X3)		
٣	٠.٦٣٧	٠.٠٠٠	٠.١٦٢	عدالة العائد (X4)		
٤	٠.٥٨٢	٠.٠٠٠	٠.٠٠٩	الابتكار و الإبداع (X5)		

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي ملحق رقم (٢)

يتضح من الجدول السابق :

- تشير النتائج الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد إلى معنوية النموذج الإحصائي لمتغيرات الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تطوير الأداء حيث أن قيمة ف = ١١٧٥.٨٥ عند مستوى معنوية ١% ومن ثم تعتبر ذات دلالة معنوية ، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج في التنبؤ بإمكانية تطوير الأداء داخل المنظمة .
- بلغ معامل التحديد (R2) ٠.٩٨١ مما يعنى أن متغيرات الثقافة التنظيمية تساهم في تفسير ٩٨.١% من التغير الحادث في المتغير التابع (تطوير الأداء) بينما النسبة الباقية لإمكانية التطوير ترجع إلى متغيرات أخرى لم ترد في هذه الدراسة وإلى الخطأ العشوائى .
- باستخدام اسلوب التحليل المتدرج وجد الباحث أن متغيرات الثقافة التنظيمية الخمس قد دخلت في معادلة الانحدار مما يعنى أن لها تأثيراً معنوياً على نجاح عملية تطوير الأداء ، ومن ثم إمكانية زيادة فرص التطوير من خلال الاهتمام بمتغيرات الثقافة التنظيمية .
- مما سبق ونتيجة إثبات صحة الفروض الفرعية الخمس السابقة يثبت قبول الفرض الرئيسي حيث وجد الباحث أنه " يوجد تأثير معنوى بين متغيرات الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء " ، حيث تزيد عملية تطوير الأداء نجاحاً وازدهاراً ، كلما سادت المنظمة ثقافة تنظيمية قوية تتسم بسيادة القيم التنظيمية الإيجابية ، قدرة تأثيرية للقادة والرموز بالمنظمة ، جماعية العمل ، عدالة العائد ، والابتكار والإبداع .

عاشراً : نتائج الدراسة

- في إطار الدراسة النظرية والميدانية للبحث ، يمكن القول بأن النتائج النهائية تتمثل في إثبات صحة الفروض التى قام عليها البحث وهى :
- ١- وجود تأثير معنوى إيجابى بين القيم التنظيمية السائدة بالمنظمة وعملية تطوير الأداء بالمنظمة .
 - ٢- وجود تأثير معنوى بين القدرة التأثيرية للقائد داخل المنظمة وعملية تطوير الأداء بالمنظمة .
 - ٣- وجود تأثير معنوى بين جماعية العمل وعملية تطوير الأداء بالمنظمة ، حيث أظهرت النتائج أن أهم عناصر جماعية العمل التى تؤثر إيجاباً على عملية تطوير الأداء هى :
 - سيادة روح الفريق .
 - المودة والتفاهم بين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات .
 - الشعور بمسئولية جماعية تجاه تحقيق أهداف الشركة .

- ٤- وجود تأثير معنوي بين عدالة العائد وعملية تطوير الأداء بالمنظمة .
- ٥- وجود تأثير معنوي بين الابتكار والإبداع وعملية تطوير الأداء بالمنظمة . وقد أظهرت النتائج أن عناصر الابتكار التي تؤثر إيجابياً على عملية تطوير الأداء هي :
- تشجيع الإدارة للأفكار الجديدة والاستعداد لتطبيقها . - تمييز الأفراد أنفسهم بروح المبادرة .
- توفير فرص الإبداع للأفراد العاملين بالشركة المصرية للاتصالات .
- ٦- أوضحت الدراسة أن متغيرات الثقافة التنظيمية جميعها ذات تأثير معنوي إيجابي على عملية تطوير الأداء حيث كانت تختلف في ترتيب تركيزها حيث جاء متغير القيم التنظيمية السائدة في المركز الأول يليه جماعية العمل يليه عدالة العائد ثم الابتكار و الإبداع و في النهاية القدرة التأثيرية للقائد .
- ٧- تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى معنوية النموذج الإحصائي لمتغيرات الثقافة التنظيمية وأثرها على تطوير الأداء بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج في التنبؤ بارتفاع مستوى تطوير الأداء بالشركة وقد ثبت من النموذج أن معامل التحديد (R2) ٠.٩٨١ . مما يعنى أن متغيرات الثقافة التنظيمية تساهم في تفسير (٩٨%) من التغير الذى يحدث في المتغير التابع وهى نسبة عالية جداً ، بينما ترجع النسبة الباقية إلى تأثير متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في هذا النموذج حيث يحتاج الأمر إلى دراسات مستقبلية تفسر باقى أسباب تطوير الأداء .
- ٨- يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة إرتباط طردية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في متغيرات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية السائدة ، جماعية العمل ، عدالة العائد ، الابتكار والإبداع ، القدرة التأثيرية للقائد) و المتغير التابع (تطوير الأداء) وهذا يشير إلى أن أى زيادة للمتغيرات المستقلة سوف يتبعه بالضرورة زيادة في فرص تطور الأداء للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات .
- ٩- تشير النتائج إلى تصدر ترتيب متغيرات القيم التنظيمية وجماعية العمل عن باقى المتغيرات الأخرى وبالأخص العائد المادى مما يدل على وجود مبادئ راسخة لدى العاملين متمثلة في عدد من الأخلاقيات والقيم التى يؤمنون بها و كذلك ارتباطهم وسيادة روح الفريق وانتشار المودة والتفاهم بين الأفراد من أوائل السبل التى يمكن من خلالها تطوير الأداء للمنظمة ككل .
- ١٠- تشير النتائج إلى تأخر ترتيب القدرة التأثيرية للقائد مما يوضح أن الشركة محل الدراسة على الرغم من فهمها المؤكد لدور القائد المميز في التأثير على العاملين إلا أنها أهملته بعض الشئ ربما خوفاً من أن يلعب دوراً عكسياً بأن يصبح سلاحاً ذو حدين للضغط على الإدارة دون تحقيق أهداف الشركة .
- ١١- كما تشير النتائج إلى توسط متغير عدالة العائد في الترتيب حيث جاء في المركز الثالث بين خمس متغيرات ليبدل على عدالة العائد إلى حد كبير في الشركة المصرية أو إحساس العاملين بأنهم ينالون ما يستحقون نظير جهدهم في عملهم ، كما جاء ترتيب الابتكار والإبداع في المركز قبل الأخير مما يدل على عدم اهتمام الإدارة العليا بالشركة المصرية للاتصالات بالأفكار المبتكرة إلى حد ما ، وربما يرجع ذلك إلى إحساس الشركة بأنها ليست في حاجة للمخاطرة حيث كونها المحتكر الوحيد لخدمة التليفون الثابت .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- ١ . أبوسمورة ، أحمد موسى الدهدي (٢٠١٤) ، " الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمنظمات التعليم العالي بولاية الخرطوم" ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان .
- ٢ . أبوندا ، سامية خميس (٢٠٠٧) ، " تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية ، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- ٣ . أحمد ، شهناز فاضل (٢٠٠٩) ، " تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي " ، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد ، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية ، العراق ، العدد ٢٠ .
- ٤ . بختي ، إبراهيم (٢٠٠٥) ، " صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء " ، المؤتمر العلمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومة ، جامعة ورقلة ، في الفترة ٨-٩ مارس ، الجزائر .
- ٥ . جميل ، عمر قيس (٢٠١٦) ، " الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي " دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال " ، مجلة جامعة الأنبار ، الاقتصادية والإدارية ، جامعة الأنبار ، العراق ، المجلد (٨) ، العدد (١٦) .
- ٦ . الحداد ، حسون لزمد علي (٢٠١٧) ، " أثر عناصر مناخ الإبداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العراق العدد (٥٠) .

٧. حريم ، حسين (٢٠٠٧) ، " الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية - دراسة تطبيقية على القطاع المعرفي الأردني " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (٢) .
٨. حلوانى ، إبتسام عبدالرحمن (٢٠٠١) ، " أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه - دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة " ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد الثالث والرابع .
٩. حمدان ، عيضة بن سالم بن صالح (٢٠٠٧) ، " معوقات فرق العمل في المنظمات العامة " رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة .
١٠. حمزاوى ، محمد سيد (١٩٩٥) ، " القيم الاجتماعية للإدارة المصرية في مرحلة التغيير " مجلة البحوث الإدارية ، المجلد (٥) ، العدد الأول والثاني .
١١. خبابة ، علاء الدين (٢٠١٨) ، " أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف " ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، رسالة دكتوراه ، الجزائر .
١٢. الخفاجي ، نعمة عباس (٢٠١٤) ، " ثقافة المنظمة والإحباط الوظيفي " ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة سوهاج ، جمهورية مصر العربية .
١٣. الدعيح ، أحمد صالح وحمودة ، عبدالناصر محمد (١٩٩٦) ، " العلاقة بين الإيمان بقيمة العمل الجاد وقوة الحاجات العليا وأثرها على الرغبة في ترك التنظيم - دراسة ميدانية مطبقة على جامعة الكويت " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، الكويت ، المجلد الثالث ، العدد الثاني .
١٤. الراجحي ، هاني بن ناصر بن حمد (٢٠٠٣) ، " التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي " ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض .
١٥. ريان ، محمد عادل (١٩٩٤) ، " الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام " ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، سوهاج ، العدد الأول .
١٦. الزعبي ، خالد يوسف محمد (٢٠٠٨) ، " أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك " ، مجلة الملك عبدالعزيز .. الاقتصاد والإدارة ، مجلد (٢٢) ، العدد (١) .
١٧. سالم ، إلياس (٢٠٠٦) ، " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة " ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر .
١٨. سعيد ، هدى قاسم (٢٠١٧) ، " الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية " ، بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، المجلد (٢٣) ، العدد (٩٣) .
١٩. سعيد ، هدى قاسم (٢٠١٧) ، " الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية - دراسة استطلاعية لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي " مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، العراق ، المجلد (٢٣) ، العدد (٩٨) .
٢٠. شحرور ، إيمان (٢٠١٨) ، " أثر التمكين الإداري على تطوير الأداء - دراسة على شركة HP بالسعودية - رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا .

٢١. الشلوي ، حمد بن فرحان (٢٠٠٥) ، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين " ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
٢٢. عبدالغفار ، السيدات والسيد محمد (١٩٩٦) ، " الدور الذي تؤديه القيم التنظيمية للمديرين في تشكيل ثقافة المنظمة و أثر ذلك على العمليات التنظيمية " . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول .
٢٣. عبدالرحمن ، بن عنتر (٢٠٠٨) ، " واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - دراسة ميدانية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد ٤ العدد (١) .
٢٤. عبدالعالي ، نشوان محمد (٢٠١٩) ، " الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق ثقافة الانحرافات الستة - Sigma ٦ بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى " ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد (١١٩) ، المجلد (٣٧) .
٢٥. عكاشة ، أسعد أحمد محمد (٢٠٠٨) ، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
٢٦. العنزي ، بسام بن مناور (٢٠٠٤) ، " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري - دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض ، مذكرة الماجستير في الإدارة العامة غير منشورة ، جامعة الدلك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، المملكة العربية السعودية .
٢٧. الفريجات ، خضير كاظم (٢٠٠٩) ، " السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة " ، عمان ، مكتبة إثراء .
٢٨. القريوتي ، محمد قاسم (٢٠٠٩) ، " السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، عمان : دار الشروق .
٢٩. الكردي ، محمد كامل مصطفى وآل ناجي ، محمد عبدالله (١٩٩٦) ، " دراسة و تحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة " ، الإدارة العامة ، م (٣٦) ع (١) ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
٣٠. المحمدي ، عبدالقوي إبراهيم علي أحمد (٢٠١٩) ، " تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم اليمنية " في ضوء مدخل إدارة المعرفة ، المركز الديمقراطي العربي ، برلين ، ألمانيا ، الطبعة الأولى .
٣١. المطيري ، محمد غالب (٢٠١٣) ، " مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي ، رسالة مقدمة استكمالاً لدرجة الماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض .
٣٢. مقدم ، عبد الحفيظ (١٩٩٤) ، " علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك - دراسة أمبيريقية " ، مجلة العلوم الاجتماعية ، مجلد (١٦) ، الكويت .
٣٣. مهدي ، جوان فاضل (٢٠١٦) ، " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري " ، دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/بابل " ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والدالية ، جامعة بابل العراق ، المجلد الثامن ، العدد الثالث .
٣٤. هيجان ، عبدالرحمن أحمد (١٩٩٣) ، " أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وبنبع وشركة سابك " ، مجلة الإدارة العامة ، ع(٧٤) ، أبريل ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

٣٥. الواسع ، صالح علي احمد (٢٠١٨) ، " أثر الثقافة التنظيمية على تقييم أداء العاملين " ، كلية الاقتصاد ، جامعة سرت ، مجلة البحوث الأكاديمية العدد الحادي عشر يناير ، ليبيا .
٣٦. وهيب ، عيسوي (٢٠١٢) ، " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية " ، ترابي بوجمعة ببشار ، مذكرة ماجستير في إدارة الأفراد حوكمة الشركات غير منشورة ، جامعة أبوبكر بلقايد - تلمسان الجزائر .
٣٧. اليوسفي ، أحمد ونعساني ، عبدالمحسن وشريتي ، أولغا (٢٠٠٦) ، " العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا " ، مجلة بحوث جامعة حلب ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد (٤٤) .

ثانياً : المراجع الأجنبية

38. Agbor, Emmanuel (2008), Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics, Journal of Strategic Leadership, Vol. 1, Iss. 1, 2008, Regent University.
39. Alhalaybeh, Ghazi Hasan odeh (2013), " The Impact of Incentives on improving the performance of the Employees In the Public Sector institutions In Jordan" - An Applied Study on the Greater Amman Municipality-Middle east university.
40. Barbosa, Elsa, (2014), " Organizational Culture Oriented For Innovation Influencing Variables : The Malopolska School of Economics in Tamow Research" ، Portugal Vol. 25.
41. Chen, I. (2004), " Examining the effect of organizational culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle firms of Taiwan", Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 5, No. 2.
42. Christian, V. (1999), " Organizational culture, person – culture fit, and turnover : A replication in the health care industry", Journal of Organizational Behavior, Vol. 20, No. 2.
43. Donnelly, Robert M. (1987), The interrelations ship of planning with corporate culture in the creation of shared values. Managerial planning, May 1987.
44. Ferencová, Sirková (2016), " The Impact of Organizational Culture On Creativity and Innovation Journal Polish Of Management Studies Poland Vol.14, No.1.
45. Glod, Martyna Wronka Wojciech, (2015), " The relationships between organizational culture and management innovation in polish enterprises", University of Economics Joint International Conference Management Knowledge Learning, Bari, Italy, 27-29 May 2015.
46. Glod, Wojciech; Wronka, Martyna (2015), " The Relationships between organizational culture and management innovation in polish

- enterprises ،University of Economics Joint International Conference Management Knowledge Learning, Bari Italy, 27-29 May 2015.
47. Hofsted, G. (1998), Attitudes, Values and Organizational culture : Pisentanjinj the concepts, organization studies.
48. Husain, Akbar & khan, Aqeel. (2010), Clarifying Spiritual values among organizational development personnel. African journal of business management, Vol. 4, no. 2.
49. Jongsoo Park, MPA (2017), “ The influence of an integrative approach of empowerment on the creative? An Empirical Assessment of employees in the banking sector in Jordan
50. Kaiser, Robert, B. & Hogan, Robert & Craig, S. Batholomew. (2008), Leadership and the fate of organizations. American Psychologist, Vol. 63, No. 2.
51. Khah, Mahamamd Aslam (2011), " Impact of Training and Feedback on employee performance ", Iqra university Islamabad Pakistan Than layout.
52. Khan, Muhammed & Afzal, Hasan & Chaudhry, Iffat, S.& Fahad, Aslam. (2010), Impact of organization's mission an encouraging factor for overall performance. African journal of business management, vol. 4, no. 13.
53. Lavergne, Réal & Saxby, John. (2001), Capacity development : vision and implications. CIDA policy branch, vol. 3.
54. Mclean, Laird, D., (2005), " Organizational culture's influence on creativity and innovation " : A view of the literature and implications for human resource development. Developing human resources, vol.7, No. 2.
55. Nham, Phong Tuan, Giang, Pham Huong, Nguyen, Nhan, (2014), "The Impact of Organizational Culture On Innovation activities ", Journal of Global Management Research, Vietnam.
56. O'Reilly, Charles A. & Chatman, Jennifer & Caldwell, David F. (1999), " People and Organizational Culture : A profile compare is on Approach to Assessing person–Organization fit", Academy of Management Journal, Vol. 34, No – 3.
57. Viinamäki, Olli, Pekka. (2009), Intra–organizational challenges of values based leadership. EJBO Electronic journal of business ethics and organization studies, Vol. 14, No. 2.
58. Watts N. D., (2012), " The Relationship Between IT-Business Alignment And Organizational Culture: An Exploratory Study", These de doctorat en science de gestion, Univesité de Memphis.
59. Wiklins, Alan, & Ouchi, William. (1983), Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance administrative science quarterly, Vol.10, No.4.

60. Zamanzadeh, Moosa, Damirchi, Qader Vazifeh, Soltanei, Darban Iraj, (2011), " Organizational Culture and Organizational Innovation" Journal Arabian Of Business and Management Iran Vol.1, No. 4.