

## الثقافة التنظيمية و أثرها على سلوك و أداء الموظفين

(دراسة ميدانية على الشركة المتحدة للسكر بجدة)

إيمان أحمد باكثر

قسم إدارة الأعمال || كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبدالعزيز || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة نوع الثقافة التنظيمية لدى مدراء ورؤساء الأقسام بالشركة المتحدة للسكر بجدة وأثرها على أداء الموظفين مع تشخيص اتجاهات الموظفين والإدارة نحو دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء في الشركة. تكونت عينة الدراسة من (17) مديراً و(141) موظفاً في جميع أقسام الشركة المتحدة للسكر، واستخدمت الباحثة أداة الدراسة ممثلة في استبانتيين، إحداهما للمدراء والأخرى للموظفين، وعالجت إجابات العينتين إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. المنهج الذي قامت الباحثة باستخدامه هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي وصف طبيعة الدراسة النظرية والميدانية، واستطاعت الباحثة أن تتوصل إلى نتائج إجابات المدراء، تمثلت في تنوع عينة الدراسة من حيث المرتبة الوظيفية والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة والعمر، وأشارت نتائج الدراسة لوجود درجة من الحياد في منح المدراء تفويضاً إدارياً للسلطة للموظفين بالإضافة لوجود هامش حريات للموظفين لإبداء الرأي ولكن ليس بدرجة كافية، كما توصلت الدراسة إلى أن الإدارة تشارك الموظفين في وضع الخطط الحالية والمستقبلية للشركة بدرجة عالية، كما يشجع المدراء الموظفين باقتراح البدائل والحلول علمياً للمشكلات التي تعترضهم، ويدل إدراك الموظفين والمدراء لتعليمات العمل ولوائحها على ثقافة تنظيمية جيدة، كما يسهم المدراء في تحديث بيئة العمل وتحديد احتياجاتها بطرق علمية حديثة ويشجعون الموظفين للعمل بروح الفريق لإحداث ثقافة تنظيمية عالية في حين لا يخشون مجموعات الضغط لتمتعهم بنسبة ثقافة تنظيمية عالية. كما يدل اهتمام الموظفين بنقل الخبرات من خارج الشركة على سعة ثقافتهم التنظيمية. ويمثل الرضا درجة عالية للموظفين مما يدفعهم للقناعة بثقافة التنظيم. وقد أوصت الدراسة بضرورة رفع درجة مشاركة المدراء للموظفين في تفويض السلطة وتبني سياسة الباب المفتوح والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أوصت بالاهتمام بالتدريب على رأس العمل وجعله مدخلاً لثقافة الشركة، و حضت على ضرورة نقل الكثير من التجارب الناجحة لبعض الشركات دعماً لثقافة المنظمة، كما أشارت إلى أهمية تطوير اللوائح والقوانين الإدارية وجعلها أكثر مرونة لإتاحة الفرصة لثقافة تنظيمية واسعة، ويجب متابعة التطورات الخاصة بالشركات العالمية وتبني وتقصي أسباب نجاحها ودور الثقافة التنظيمية في ذلك. وأشارت إلى العمل على ضرورة تكريم النابغين والمبدعين تشجيعاً للعلم والثقافة التنظيمية. كما أوصت بعقد مسابقات دورية يبرز فيها العاملين أدائهم ودرجة ثقافتهم التنظيمية، وإقامة الندوات والمحاضرات والمعارض داخل الشركة وخارجها لتعريف الغير بمستوى الثقافة التنظيمية للشركة..

الكلمات المفتاحية: نموذج الورقة البحثية، الكلمات الأربع: المؤتمر؛ الدراسات الإسلامية

### 1. المقدمة

منذ أواخر القرن الماضي وبداية القرن الحالي، تميّز عالم الأعمال بسرعة التحول والتغيّر وتزايد معدلات الابتكار والتغيّر التكنولوجي، مما أدى إلى زيادة حدّة المنافسة بين المنظّمات والسعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسيّة، وعلى رأسها كان الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المحدّدات التنظيميّة التي تُسهم إسهامًا مباشرًا وهامًا في تقدّم المنظّمات وتطورّها؛ ولذلك كان الاتجاه نحو تنمية الموارد البشريّة أساس نجاح المنظّمات. وقد برزت الثقافة التنظيميّة كإطار معرفي يتكوّن من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقّعات، وتميّزت باهتمامها الفائق باحتياجات العملاء والعاملين.

وتخدم الثقافة التنظيمية عمل المدراء بشكل كبير بالعلاقات التي تربط بينهم وبين العاملين في كافة المجالات ويؤدي ذلك إلى التماسك في المنظمة من قبل العاملين فيها فيعملون بروح الفريق أو الأسرة الواحدة وهذا يمكن من انسياب الاتصالات فيما بينهم دون عوائق مما يؤدي إلى تمسك العاملين بالمنظمة ويشعرون بأنها جزء منهم ، بل ومن حياتهم الشخصية فما يدور في المنظمة هو جزء هام مما يدور في حياة كل عاملٍ فيها وتظهر ملامح هذا الانتساب القوي من العاملين تجاه المنظمة بالاعتزاز بإدارتها ومدراءها متى استطاع المدراء توفير المناخ الملائم لبيئة تنظيمية تتصف بالثقافة والإدراك ، يكون فيها المدير هو الموجه الرئيس لهذه الثقافة بين العاملين بها ، كما يعتزون بأشياءهم الشخصية فهم يرتدون الملابس التي تحمل شعاراتها وعقائدها، حتى أن منظمات بعينها من تلك المنظمات التي تهتم بهذا النوع من الثقافة التنظيمية يتميز عاملها بمهنية عالية وروح معنوية مرتفعة تدفعهم لتحسين أدائهم وليس هذا بغريب إذ أنهم يعتبرون المنظمة جزء من حياتهم لا ينفصل عنها بأي حال من الأحوال والفضل بعد الله سبحانه وتعالى يعود لإيمان الإدارة بمختلف مستوياتها بمفاهيم الثقافة التنظيمية.

ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية في نمو المنظمات واستقرارها ، وأهمية شركة صافولا كإحدى الشركات المؤثرة في الاقتصاد وأسواق المال السعودية فقد اختارت الباحثة تطبيق هذه الدراسة على الشركة المتحدة للسكر إحدى شركات مجموعة صافولا؛ للخروج بالنتائج والتوصيات التي تسهم بإذن الله بشكل فاعل في نمو واستقرار الاقتصاد الوطني.

#### التعريف بالشركة المتحدة للسكر

الشركة المتحدة للسكر هي إحدى شركات مجموعة صافولا . ومجموعة صافولا هي شركة سعودية تعد من أكبر شركات الصناعات الغذائية في العالم العربي. أسست سنة 1979 ، وشكلت بشكلها الحالي بعد اندماجها مع شركة بنده - العزيزية. تنشط الشركة أساساً في قطاع الصناعات الغذائية إلا أن لها فروع تنشط في البيع بالتجزئة، اللب، العقار وتجارة الملابس. تستحوذ الشركة على نسبة 62% من سوق زيوت الطعام و92% من سوق السكر في السعودية، كما أن لها حضور في عدة دول أخرى أهمها مصر، الأردن والمغرب. تملك المجموعة نسبة 26% من شركة المراعي، و70% من رأسمال شركة هرفي للخدمات الغذائية و5% من شركة تميمير الأردنية، كما أنها أحد المؤسسين لشركة إعمار المدينة الاقتصادية ، وتملك شركة المملكة القابضة 17.9% من رأسمالها.

#### مشكلة الدراسة

تُغفل بعض المنظمات تكوين ثقافة تنظيمية خاصة بها تستهدف القيم والسلوك الإيجابي نحو المنظمة ويتمثل ذلك في الفارق الكبير بين الإدارة والعاملين أو اختلاف التوجهات والقيم والمعايير مما يؤدي إلى اختلاف في الأسس التي يمكن أن يكون متفق عليها نحو العمل فيؤدي ذلك إلى ضعف الأداء نتيجة لعدم الانسجام التنظيمي الذي يهدف إلى الاهتمام بوحدة المنظمة فتنشأ ثقافة أخرى مضادة تقوم على أسلوب الديكتاتورية فيؤدي إلى عدم وجود تجانس بين أعضاء المنظمة الواحدة وعدم المشاركة من قبل الإدارة مما يؤدي إلى عدم المشاركة في اتخاذ القرارات لذلك فإن نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تؤثر تأثيراً مباشراً في الأداء إيجاباً أو سلباً. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الآتي:

"ماهي العوامل الإيجابية التي يمكن أن يستعملها المدراء والعاملين في ترسيخ مفاهيم وقيم الثقافة التنظيمية و أثرها على سلوك و أداء العاملين؟"

## أهداف الدراسة

1. معرفة نوع الثقافة المتبعة لدى مدراء ورؤساء أقسام الشركة المتحدة للسكرك بجدة من خلال معرفتهم (أو عدم معرفتهم) بأسس الثقافة التنظيمية وانعكاسه على أدائهم.
2. معرفة مفهوم الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء المدراء ومستوى ثقافتهم التنظيمية في الشركة المتحدة للسكرك.
3. تشخيص اتجاهات الموظفين والإدارة نحو دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء بالمصنع.
4. أثر الثقافة التنظيمية في الشركة المتحدة للسكرك على أداء وسلوك العاملين.

## منهج الدراسة

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يصف الظاهرة وصفًا كميًا وكيفيًا يمكن الباحثة من الوصول إلى النتائج التي تصدر من خلالها توصياتها، وهذا منهج مناسب لطبيعة هذه الدراسة من حيث أدبياتها ودراساتها الميدانية .

## الجزء الأول: للمعلومات الأولية ويشمل المتغيرات التالية:

المؤهل، المرتبة الوظيفية، السن، سنوات الخبرة

- 1) الجزء الثاني: ويشمل الأسئلة الموجهة لكل من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والأسئلة الموجهة للموظفين العاملين في الشركة المتحدة للسكرك بمدينة جدة، والخاصة بمتغيرات البحث وتساؤلاته.

## حدود ومجتمع الدراسة وعينتها

1. مجتمع وعينة الدراسة: انحصر مجتمع هذه الدراسة على مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ، بالإضافة للموظفين في الشركة المتحدة للسكرك بمدينة جدة ، وذلك من خلال توزيع استبانة الدراسة على عينة عشوائية من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وعينة أخرى من الموظفين وقد شملت الدراسة 17 مديرا من أصل 30 ، و 141 موظف من 476

2. الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال العام الجامعي 1433/1434هـ الموافق 2013م.

3. الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام و الموظفين في الشركة المتحدة للسكرك بمدينة جدة .

## وسائل وأساليب جمع وتحليل البيانات

تنقسم وسائل جمع البيانات التي تستخدمها الباحثة إلى قسمين:

القسم الأول: المصادر الأولية: وذلك بتجميع البيانات من خلال الاستبانة التي ستقوم الباحثة بتوزيعها على أفراد العينة من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام بالإضافة للموظفين العاملين في الشركة المتحدة للسكرك بمدينة جدة . وهي نوعين من الاستبانات ، الأولى لمدراء الإدارات ورؤساء الأقسام و الثانية للموظفين و كل منها تشمل جزئيين: تم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بتوزيعها على أفراد العينة، وهي نوعين من الاستبانات ، الأولى لمدراء الإدارات ورؤساء الأقسام و الثانية للموظفين و كل منها تشمل جزئيين:

1) الجزء الأول: للمعلومات الأولية ويشمل المتغيرات التالية:

المؤهل، المرتبة الوظيفية، السن، سنوات الخبرة

(2) الجزء الثاني: ويشمل الأسئلة الموجهة لكل من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والأسئلة الموجهة للموظفين العاملين في الشركة المتحدة للسكركر بمدينة جدة، والخاصة بمتغيرات البحث وتساؤلاته.

#### ثبات أداة الدراسة الخاصة بالمدراء باستخدام-معامل ألفا كرونباخ

\* تم عمل اختبار ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ على الدراسة الخاصة بالمدراء مجتمعة. وبالنظر إلى نتائج الاختبار نجد أن:

- قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة تساوي (0.7174) وهي قيمة كبيرة وقريبة من الواحد الصحيح.
- وهذا يعني أن الاستبانة الخاصة بالمدراء تتمتع بثبات ومصداقية عالية جداً يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

#### ثبات أداة الدراسة الخاصة بالموظفين باستخدام-معامل ألفا كرونباخ

\* تم عمل اختبار ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ على الدراسة الخاصة بالموظفين مجتمعة. وبالنظر إلى نتائج الاختبار نجد أن:

- قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة تساوي (0.9651) وهي قيمة كبيرة وقريبة من الواحد الصحيح.
- وهذا يعني أن الاستبانة الخاصة بالموظفين تتمتع بثبات ومصداقية عالية جداً يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة..

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة أساليب إحصائية متعددة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

1- معامل الثبات والمصدقية مقياس ألفا كرونباخ.

2- اختبار (ت) One-Sample T Test .

3- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي.

4- مقياس ليكرت الخماسي.

#### الإحصاءات الوصفية لبيانات العينة

الإحصاءات الوصفية لبيانات أفراد عينة الدراسة من المدراء

جدول 3-1: توزيع أفراد عينة المدراء ورؤساء الأقسام وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
بكالوريوس	12	70.6
ماجستير	4	23.5
دكتوراه	1	5.9
المجموع	17	100.0

تبين النتائج أن:

- 70.6 % من المدراء مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الغالبية العظمى من العينة، في حين أن 23.5 % منهم مؤهلهم العلمي ماجستير، وفي النهاية 5.9 % منهم مؤهلهم العلمي دكتوراه.

جدول 2-3: توزيع أفراد عينة المدراء ورؤساء الأقسام وفق المرتبة الوظيفية

المرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية %
مدير إدارة	6	35.3
رئيس قسم	11	64.7
المجموع	17	100.0

تبين النتائج أن:

- 64.7 % من المدراء رؤساء أقسام وهم الغالبية العظمى من العينة، في حين أن 35.3 % منهم مديري إدارة.

جدول 3-3: توزيع أفراد عينة المدراء ورؤساء الأقسام وفق عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 6 سنوات	1	5.9
من 6 إلى 10 سنوات	8	47.0
من 11 إلى 15 سنة	5	29.4
من 16 إلى 20 سنة	2	11.8
من 21 إلى 30 سنة	1	5.9
المجموع	17	100.0

تبين النتائج أن:

- 47.0 % من المدراء سنوات خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات وهم الغالبية العظمى من العينة، في حين أن 29.4 % منهم سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، بينما 11.8 % منهم سنوات خبرتهم من 16 إلى 20 سنة، وأن 5.9 % منهم سنوات خبرتهم أقل من 6 سنوات، وأيضاً يمثلوا من سنوات خبرتهم من 21 إلى 30 سنة.

جدول 4-3: توزيع أفراد عينة المدراء ورؤساء الأقسام وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى أقل من 30 سنة	1	5.9
من 30 إلى أقل من 40 سنة	9	52.9
من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	35.3
من 50 إلى 60 سنة	1	5.9
المجموع	17	100.0

تبين النتائج أن:

- أن 52.9 % من المدراء عمرهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهم الغالبية العظمى من العينة، في حين أن 35.3 % منهم عمرهم من 40 إلى أقل من 50 سنة ، بينما 5.9% منهم عمرهم من 20 إلى أقل من 30 سنة، وأيضاً يمثلوا من عمرهم من 50 إلى 60 سنة.

الإحصاءات الوصفية لبيانات أفراد عينة الدراسة من الموظفين

جدول 3-5: توزيع أفراد عينة الموظفين وفق المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
3.5	5	متوسط فأقل
33.3	47	ثانوي
32.6	46	دبلوم دون الجامعي
25.5	36	بكالوريوس
5.0	7	ماجستير
100.0	141	المجموع

تبين النتائج أن:

- أن 33.3 % من الموظفين مؤهلهم العلمي ثانوي وهم الغالبية العظمى من العينة، في حين أن 32.6 % منهم مؤهلهم العلمي دبلوم دون الجامعي ، وأن 25.5% منهم مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 5% منهم مؤهلهم العلمي ماجستير، وفي النهاية 3.5% منهم مؤهلهم العلمي متوسط فأقل.

جدول 3-6: توزيع أفراد عينة الموظفين وفق المرتبة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرار	المرتبة الوظيفية
57.4	81	إداري
20.6	29	فني
22.0	31	مهني
100.0	141	المجموع

تبين النتائج أن:

- أن 57.4 % من الموظفين إداريين وهم الغالبية العظمى من العينة، في حين أن 22.0% منهم مهنيين، وأن 20.6% منهم فنيين.

## جدول 3-7: توزيع أفراد عينة الموظفين وفق عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
24.8	35	أقل من 6 سنوات
33.3	47	من 6 إلى 10 سنوات
13.5	19	من 11 إلى 15 سنة
8.5	12	من 16 إلى 20 سنة
6.4	9	من 21 إلى 30 سنة
10.6	15	أكثر من 30 سنة
100.0	141	المجموع

تبيين النتائج أن:

- 33.3 % من الموظفين سنوات خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات وهم الغالبية العظمى من العينة، في حين أن 24.8 % منهم سنوات خبرتهم أقل من 6 سنوات ، بينما 13.5% منهم سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة ، وأن 10.6 % منهم سنوات خبرتهم أكثر من 30 سنة، وأن 8.5 % منهم سنوات خبرتهم من 16 إلى 20 سنة، وفي النهاية 6.4% منهم سنوات خبرتهم من 21 إلى 30 سنة.

## جدول 3-8: توزيع أفراد عينة الموظفين وفق متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
31.2	44	من 20 إلى أقل من 30 سنة
39.7	56	من 30 إلى أقل من 40 سنة
15.6	22	من 40 إلى أقل من 50 سنة
13.5	19	من 50 إلى 60 سنة
100.0	141	المجموع

تبيين النتائج أن:

- 39.7 % من الموظفين عمرهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهم الغالبية العظمى من العينة، في حين أن 31.2 % منهم عمرهم من 20 إلى أقل من 30 سنة ، بينما 15.6% منهم عمرهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، وفي النهاية 13.5% منهم عمرهم من 50 إلى 60 سنة.

نتائج تساؤلات الدراسة ومناقشتها

## السؤال الرئيسي :

ما هي نوعية الثقافة السائدة لدى مدراء ورؤساء أقسام مصنع السكر التابع لشركة صافولا بجدة؟  
تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في المتوسط الحسابي واختبار (ت) One-Sample T Test . عند مستوى المعنوية:  $\alpha = 0.05$

- وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول 3-9: نتائج اختبار (ت) للثقافة السائدة لدى مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام

المحور	المتوسط المرجح	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة P.value (sig)
الثقافة السائدة لدى مدراء ورؤساء الأقسام	3.53	16	4.243	0.001

ومن النتائج يتضح الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P-value) = 0.001 أقل من قيمة (  $\alpha = 0.05$  ) ، وهذا يعني أن نوعية الثقافة السائدة لدى مدراء ورؤساء الأقسام تلعب دورًا إيجابيًا في أداء العاملين.
- ومن الدراسة نجد أن المتوسط الحسابي المرجح يساوي 3.53 ، أي أن نوعية الثقافة السائدة لدى مدراء ورؤساء أقسام مصنع السكر التابع لها أثر إيجابي على أداء العاملين بنسبة 63.25% .

● والجدول التالي يوضح تكرارات استجابات أفراد العينة من المدراء نحو الثقافة السائدة لديهم.

جدول 3-10: استجابات أفراد العينة من المدراء نحو الثقافة السائدة لديهم

المتوسط المرجح	آراء أفراد عينة الدراسة من المدراء					العبارات	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
4.29	7	8	2	-	-	ت	1
3.71	41.2	47.1	11.8	-	-	%	
3.06	2	11	1	3	-	ت	2
3.94	11.8	64.7	5.9	17.6	-	%	
4.47	2	4	5	5	1	ت	3
3.47	11.8	23.5	29.4	29.4	5.9	%	
2.12	5	8	2	2	-	ت	4
4.12	29.4	47.1	11.8	11.8	-	%	
4.00	8	9	-	-	-	ت	5
4.12	47.1	52.9	-	-	-	%	
4.47	4	6	1	6	-	ت	6
2.12	23.5	35.3	5.9	35.3	-	%	
1.65	1	2	-	9	5	ت	7
2.35	5.9	11.8	-	52.9	29.4	%	
4.35	4	11	2	-	-	ت	8
4.65	23.5	64.7	11.8	-	-	%	
2.65	4	9	4	-	-	ت	9
3.59	23.5	52.9	23.5	-	-	%	



الرقم	العبارات	آراء أفراد عينة الدراسة من المدراء					المتوسط المرجح
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	
10	أهتم ببيئة العمل من إضاءة وتجهيزات	-	-	-	13	3	3.94
		%			5.9	17.6	4.18
11	أشجع العمل بروح الفريق	-	-	-	7	9	2.65
		%			5.9	52.9	4.00
12	لا أهتم بالأراء المخالفة لرأيي	4	8	4	1	-	4.29
		%	23.5	47.1	23.5	-	4.29
13	أشعر أن العاملين يتآمرون ضدي	10	4	2	1	-	3.71
		%	58.8	23.5	11.8	5.9	3.06
14	أخشى جماعات الضغط التي يكونها العاملون واعمل لها ألف حساب	6	4	4	1	2	3.94
		%	35.3	23.5	23.5	11.8	4.47
15	أهتم بتدريب العاملين وتلقيم أكبر قدر من ثقافة المنظمة.	1	-	1	5	10	3.47
		%	.5	-	5.9	58.8	2.12
16	أشجع إبداع العاملين وأحفزهم على ذلك	-	-	-	6	11	4.12
		%	-	-	-	64.7	4.00
17	أشعر بأن العاملين غير راضين بما أكلفهم به	-	10	4	2	1	4.12
		%	-	58.8	23.5	11.8	4.47
18	أهتم بالعلاقات خارج الشركة بين العاملين	-	4	1	10	2	2.12
		%	-	23.5	5.9	58.8	1.65
19	تؤثر ثقافة المنظمة على اتخاذي للقرارات	-	1	3	9	4	2.35
		%	-	5.9	17.6	52.9	4.35
20	تستهدف ثقافة المنظمة القيم والسلوك الإيجابي في الشركة .	-	1	-	11	5	4.65
		%	-	5.9	-	64.7	2.65
21	الهيكل التنظيمي الحالي للشركة لا يخدم ثقافتها التنظيمية	1	8	4	4	-	3.59
		%	5.9	47.1	23.5	23.5	3.94
22	تؤثر الاتجاهات الإدارية في استيعاب العاملين لأدوارهم بالشركة	-	-	-	3	11	4.18
		%	-	-	17.6	64.7	2.65
23	تلعب الثقافة التنظيمية بالشركة دورًا ايجابيًا في أداء العاملين .	-	-	-	-	5	4.00
		%	-	-	-	29.4	4.29

### 2-8-3. التساؤل الفرعي الأول :

ما هي المؤثرات التنظيمية الساندة على أداء موظفي مصنع السكر التابع لشركة صافولا بجدة والناجمة من أسس التعامل مع المدراء ورؤساء الأقسام ؟

- تم استخدام (مقياس ليكرت الخماسي) لتحديد المؤثرات التنظيمية السائدة على أداء موظفي مصنع السكر التابع لشركة صافولا بجدة ، ثم ترتيب هذه المؤثرات ترتيباً تنازلياً حسب أكثرها تأثيراً على أداء الموظفين بناءً على آراء الموظفين.

جدول 3-11: حدود درجة الموافقة لاستبانة الموظفين

حدود المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.80 – 1.00	غير موافق بشدة
2.60 – 1.81	غير موافق
3.40 – 2.61	غير متأكد
4.20 – 3.41	موافق
5.00 – 4.21	موافق بشدة

جدول 3-12: التكرارات والمتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي لاستبانة الموظفين

الترتيب حسب درجة الموافقة	المتوسط المرجح	آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين					العبارات	الرقم
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
20	3.37	21	58	27	22	13	ت	1
		14.9	41.1	19.1	15.6	9.2	%	
19	3.42	18	67	20	28	8	ت	2
		12.8	47.5	14.2	19.9	5.7	%	
2	3.82	34	71	16	16	4	ت	3
		24.1	50.4	11.3	11.3	2.8	%	
8	3.52	25	59	32	15	10	ت	4
		17.7	41.8	22.7	10.6	7.1	%	
28	3.06	18	41	33	30	19	ت	5
		12.8	29.1	23.4	21.3	13.5	%	
12	3.50	20	56	44	17	4	ت	6
		14.2	39.7	31.2	12.1	2.8	%	
25	3.23	19	44	40	26	12	ت	7
		13.5	31.2	28.4	18.4	8.5	%	
29	3.02	16	43	33	26	23	ت	8
		11.3	30.5	23.4	18.4	16.3	%	
3	3.72	22	70	38	9	2	ت	9
		15.6	49.6	27.0	6.4	1.4	%	
22	3.34	17	59	30	25	10	ت	10
		12.1	41.8	21.3	17.7	7.1	%	

الترتيب حسب درجة الموافقة	المتوسط المرجح	آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين					العبارات	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
23	3.25	20	52	29	23	17	ت	11
		14.2	36.9	20.6	16.3	12.1	%	
14	3.48	23	56	35	19	8	ت	12
		16.3	39.7	24.8	13.5	5.7	%	
18	3.42	19	52	48	13	9	ت	13
		13.5	36.9	34.0	9.2	6.4	%	
16	3.45	18	61	37	17	8	ت	14
		12.8	43.3	26.2	12.1	5.7	%	
4	3.69	24	70	30	13	4	ت	15
		17.0	49.6	21.3	9.2	2.8	%	
15	3.45	15	64	38	18	6	ت	16
		10.6	45.4	27.0	12.8	4.3	%	
26	3.16	21	42	31	32	15	ت	17
		14.9	29.8	22.0	22.7	10.6	%	
21	3.35	33	42	27	20	19	ت	18
		23.4	29.8	19.1	14.2	13.5	%	
17	3.45	32	44	32	21	12	ت	19
		22.7	31.2	22.7	14.9	8.5	%	
6	3.64	27	65	29	11	9	ت	20
		19.1	46.1	20.6	7.8	6.4	%	
13	3.48	27	55	25	27	7	ت	21
		19.1	39.0	17.7	19.1	5.0	%	
10	3.50	36	39	34	24	8	ت	22
		25.5	27.7	24.1	17.0	5.7	%	
9	3.51	32	49	28	23	9	ت	23
		22.7	34.8	19.9	16.3	6.4	%	
11	3.50	25	59	30	16	11	ت	24
		17.7	41.8	21.3	11.3	7.8	%	
24	3.23	25	44	30	23	19	ت	25
		17.7	31.2	21.3	16.3	13.5	%	
7	3.61	34	55	25	17	10	ت	26
		24.1	39.0	17.7	12.1	7.1	%	

الترتيب حسب درجة الموافقة	المتوسط المرجح	آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين					العبارات	الترتيب	
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
1	3.96	49	60	11	19	2	ت	بيئة العمل يشكل عام (إضاءة ، تجهيزات ، أدوات مكتبية ، تهوية	27
		34.8	42.6	7.8	13.5	1.4	%		
27	3.13	27	46	15	24	29	ت	أشعر أن الراتب الشهري مساوٍ لما أقوم به من عمل	28
		19.1	32.6	10.6	17.0	20.6	%		
5	3.64	34	55	26	19	7	ت	المناخ السائد بشكل عام في المنظمة التي أعمل بها يتسم بـ (روح الفريق ، الإخاء ، الصداقة ، التعاون ، يشجع على العمل بروح عالية	29
		24.1	39.0	18.4	13.5	5.0	%		
30	2.96	17	40	33	22	29	ت	يوجد لدينا بالمنظمة برنامج للحوافز يوزع بطريقة عادلة	30
		12.1	28.4	23.4	15.6	20.6	%		

ويتبين من الجدول السابق أن المؤثرات التنظيمية السائدة على أداء موظفي الشركة المتحدة للسكر بجدة كانت على النحو التالي مع مقارنة النتائج بجدول حدود درجة الموافقة:

1. أن أول وأكثر المؤثرات التنظيمية السائدة على أداء موظفيها (البند رقم 27) وهو أن بيئة العمل بشكل عام (إضاءة ، تجهيزات ، أدوات مكتبية ، تهوية ، تكييف ...) مناسبة، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.96) . يليه (البند رقم 3) وهو أن قنوات الاتصال برؤسائه مفتوحة ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.82) . يليه (البند رقم 9) وهو تشجيع رؤسائهم على اقتراح البدائل لحلول المشكلات ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.72) . يليه (البند رقم 15) وهو أن العاملون يدركوا التعليمات الخاصة بالأداء ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.69) . يليه (البند رقم 29) وهو أن المناخ السائد بشكل عام في المنظمة التي يعملوا بها يتسم بـ (روح الفريق ، الإخاء ، الصداقة ، التعاون ، يشجع على العمل بروح عالية) ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.64) . يليه (البند رقم 20) وهو أن الدورات التدريبية التي التحقوا بها أضافت لهم أفكارًا جديدة يمكن تطبيقها في المجال العملي ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.64) . يليه (البند رقم 26) وهو أن العمل الذي يؤديه يساهم في إشباع حاجاتهم ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.61) . يليه (البند رقم 4) وهو اهتمام رؤسائهم بتطوير المنظمة ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.52) . يليه (البند رقم 23) وهو ربط المكافآت الإدارية بالأداء ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.51) . يليه (البند رقم 22) وهو وجود مؤسسات تدريبية بالمنظمة توفر برامج تدريبية متعددة ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.50) . يليه (البند رقم 24) وهو شعور العاملون بالأمن الوظيفي مما يساهم في إبداعهم ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.50) . يليه (البند رقم 6) وهو رؤسائهم يمارسوا وظيفة

التفويض بقدر كبير ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.50) . يليه (البند رقم 21) وهو حرص المنظمة على اختيار الدورات التدريبية الملائمة للوظيفة ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.48) . يليه (البند رقم 12) وهو إسهام القواعد الإدارية في تسهيل إنجاز العمل ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.48) . يليه (البند رقم 16) وهو يتم تطوير أنظمة العمل كلما دعت الحاجة ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.45) . يليه (البند رقم 14) وهو تشجيع رؤسائهم على طرح الاقتراحات لتطوير لوائح العمل ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.45) . يليه (البند رقم 19) وهو يتم تقويم برامج التدريب من قبل المسؤولين عن التدريب ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.45) . يليه (البند رقم 13) وهو يتم تحديث هياكل المنظمة كلما تطلب الأمر ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.42) . يليه (البند رقم 2) وهو تمتع المرؤوسون بمساحة من الحرية في محيط العمل ، فنجد أن الموظفين قد وافقوا على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.42) . ومما سبق نجد أن هذه البنود (27، 3، 9، 15، 20، 22، 23، 24، 26، 21، 12، 16، 14، 19، 13، 2) بعدد 19 بند هي أهم المؤثرات التنظيمية السائدة على أداء موظفي مصنع السكر التابع لشركة صافولا بجدة، وهم مرتبة تنازلياً حسب درجة تأثيرها على أداء الموظفين من وجهة نظرهم.

2. ثم تتسلسل باقي العناصر كما هو موضح بالجدول، إلى أن نصل إلى أن آخر بنود المؤثرات التنظيمية السائدة على أداء موظفيها (البند رقم 30) وهو أنه يوجد لديهم بالمنظمة برنامج للحوافز يوزع بطريقة عادلة ، فنجد أن الموظفين غير متأكدين من ذلك حيث بلغ متوسطه (2.96).

### 3-8-3. التساؤل الفرعي الثاني :

ما هو أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموظفين والنتيجة من قناعتهم بالإدارة السائدة في الشركة المتحدة للسكر؟

تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في المتوسط الحسابي واختبار (ت) One-Sample T Test. عند مستوى المعنوية:  $\alpha = 0.05$

- وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي

جدول 3-13: نتائج اختبار (ت) لأثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين

المحور	المتوسط المرجح	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة P.value (sig)
أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموظفين	3.48	140	6.735	0.000

ومن النتائج يتضح الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P-value) = 0.000 أقل من قيمة (  $\alpha = 0.05$  ) ، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية السائدة لها أثر إيجابي على أداء الموظفين.
- أن المتوسط الحسابي المرجح يساوي 3.48 ، أي أن الثقافة التنظيمية السائدة والنتيجة من قناعة الموظفين بالإدارة السائدة في مصنع السكر لها أثر إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 62.00% .

## التساؤل الفرعي الثالث :

كيف يمكن اتباع منهج لثقافة تنظيمية ايجابية تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة بالشركة المتحدة للسكر؟

- تم استخدام (مقياس ليكرت الخماسي) لتحديد بنود الثقافة التنظيمية التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة بمصنع السكر ومن ثم ترتيب هذه البنود ترتيباً تنازلياً حسب تأثيرها الإيجابي على أداء الموظفين.

جدول 3-14: حدود درجة الموافقة لاستبانة المدراء ورؤساء الأقسام

حدود المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.80 – 1.00	غير موافق بشدة
2.60 – 1.81	غير موافق
3.40 – 2.61	غير متأكد
4.20 – 3.41	موافق
5.00 – 4.21	موافق بشدة

جدول 3-15 : مقياس ليكرت الخماسي لاستبانة المدراء ورؤساء الأقسام

الرقم	الفقرات الدالة على الثقافة التنظيمية من قبل الإدارة	المتوسط الحسابي المرجح	الوزن المئوي %	درجة الموافقة	الأهمية
1	أمنح العاملين حرية مناقشة السياسات والأهداف داخل المنظمة .	4.29	82.25	موافق بشدة	6
2	أمنح العاملين تفويضاً للسلطة بقدر كبير.	3.71	67.75	موافق	14
3	أرى أن تدخل العاملين في اختصاصات عملي يدل على احترامهم لي .	3.06	51.50	غير متأكد	17
4	أحاول أن ألزم العاملين بأكثر قدر من الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة .	3.94	73.50	موافق	13
5	أطلع العاملين على ثقافات المنظمات الناجحة وأطلب منهم الاقتداء بها.	4.47	86.75	موافق بشدة	2
6	أعتبر أن كثرة التسامح مع العاملين تؤدي إلى فوضى في العمل	3.47	61.75	موافق	16
7	أستخدم أقصى حد من العقوبات في حالة أخطأ العاملين	2.12	28.00	غير موافق	22
8	أستعين باقتراحات العاملين فيما يخص تعديل بعض اللوائح والقوانين بالشركة	4.12	78.00	موافق	9

الرقم	الفقرات الدالة على الثقافة التنظيمية من قبل الإدارة	المتوسط الحسابي المرجح	الوزن المئوي %	درجة الموافقة	الأهمية
9	أتبع أساليب علمية في حل المشكلات	4.00	75.00	موافق	10
10	أهتم بيئة العمل من إضاءة وتجهيزات	4.12	78.00	موافق	8
11	أشجع العمل بروح الفريق	4.47	86.75	موافق بشدة	3
12	لا أهتم بالأراء المخالفة لرأيي	2.12	28.00	غير موافق	21
13	أشعر أن العاملين يتأمرن ضدي	1.65	16.25	غير موافق بشدة	23
14	أخشى جماعات الضغط التي يكونها العاملون واعمل لها ألف حساب	2.35	33.75	غير موافق	20
15	أهتم بتدريب العاملين وتلقيهم أكبر قدر من ثقافة المنظمة.	4.35	83.75	موافق بشدة	4
16	أشجع إبداع العاملين وأحفزهم على ذلك	4.65	91.25	موافق بشدة	1
17	أشعر بأن العاملين غير راضين بما أكلفهم به	2.65	41.25	غير متأكد	19
18	أهتم بالعلاقات خارج الشركة بين العاملين	3.59	64.75	موافق	15
19	تؤثر ثقافة المنظمة على اتخاذي للقرارات	3.94	73.50	موافق	12
20	تستهدف ثقافة المنظمة القيم والسلوك الإيجابي في الشركة .	4.18	79.50	موافق	7
21	الهيكل التنظيمي الحالي للشركة لا يخدم ثقافتها التنظيمية	2.65	41.25	غير متأكد	18
22	تؤثر الاتجاهات الإدارية في استيعاب العاملين لأدوارهم بالشركة	4.00	75.00	موافق	11
23	تلعب الثقافة التنظيمية بالشركة دورًا ايجابيًا في أداء العاملين .	4.29	82.25	موافق بشدة	5

وتبين من الجدول السابق أن بنود الثقافة التنظيمية التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة كانت على النحو التالي مع مقارنة النتائج بجدول حدود درجة الموافقة:

1. أن أول وأهم بنود الثقافة التنظيمية التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة هو تشجيع المدراء لإبداع العاملين وتحفيزهم على ذلك ، ونجد أن هناك موافقة بشدة على ذلك حيث بلغ المتوسط المرجح (4.65) ، أي أن هذا البند له تأثير إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 91.25٪.
2. ثاني بنود الثقافة التنظيمية التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة هو أن المدراء تطلع العاملين على ثقافات المنظمات الناجحة وتطلب منهم الاقتداء بها ، ونجد أن هناك موافقة بشدة على ذلك حيث بلغ المتوسط المرجح (4.47) ، أي أن هذا البند له تأثير إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 86.75٪.

3. ثالث بنود الثقافة التنظيمية التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة هو أن المدراء تشجع على العمل بروح الفريق ، ونجد أن هناك موافقة بشدة على ذلك حيث بلغ المتوسط المرجح (4.47) ، أي أن هذا البند له تأثير إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 86.75٪.
4. رابع بنود الثقافة التنظيمية التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة هو أن المدراء يهتموا بتدريب العاملين وتلقمهم أكبر قدر من ثقافة المنظمة ، ونجد أن هناك موافقة بشدة على ذلك حيث بلغ المتوسط المرجح (4.35) ، أي أن هذا البند له تأثير إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 83.75٪.
5. خامس بنود الثقافة التنظيمية التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة هو أن الثقافة التنظيمية بالشركة لها دورًا إيجابيًا في أداء العاملين ، ونجد أن هناك موافقة بشدة على ذلك حيث بلغ المتوسط المرجح (4.29) ، أي أن هذا البند له تأثير إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 82.25٪.
6. سادس بنود الثقافة التنظيمية التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة هو أن المدراء يمنحوا العاملين حرية مناقشة السياسات والأهداف داخل المنظمة، ونجد أن هناك موافقة بشدة على ذلك حيث بلغ المتوسط المرجح (4.29) ، أي أن هذا البند له تأثير إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 82.25٪.
7. سابع بنود الثقافة التنظيمية التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة هو أن الثقافة المنظمة تستهدف القيم والسلوك الإيجابي في الشركة ، ونجد أن هناك موافقة فقط على ذلك حيث بلغ المتوسط المرجح (4.18) ، أي أن هذا البند له تأثير إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 79.50٪.
8. ثامن بنود الثقافة التنظيمية التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة هو أن المدراء يهتموا ببيئة العمل من إضاءة وتجهيزات ، ونجد أن هناك موافقة فقط على ذلك حيث بلغ المتوسط المرجح (4.12) ، أي أن هذا البند له تأثير إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 78.00٪.
9. تاسع بنود الثقافة التنظيمية التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة هو أن المدراء يستعينوا باقتراحات العاملين فيما يخص تعديل بعض اللوائح والقوانين بالشركة ، ونجد أن هناك موافقة فقط على ذلك حيث بلغ المتوسط المرجح (4.12) ، أي أن هذا البند له تأثير إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 78.00٪.
10. عاشر بنود الثقافة التنظيمية التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة هو أن المدراء يتبعوا أساليب علمية في حل المشكلات ، ونجد أن هناك موافقة فقط على ذلك حيث بلغ المتوسط المرجح (4.00) ، أي أن هذا البند له تأثير إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 75.00٪.
11. بند الثقافة التنظيمية الحادي عشر التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة هو أن الاتجاهات الإدارية تؤثر في استيعاب العاملين لأدوارهم بالشركة، ونجد أن هناك موافقة فقط على ذلك حيث بلغ المتوسط المرجح (4.00) ، أي أن هذا البند له تأثير إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 75.00٪.
12. بند الثقافة التنظيمية الثاني عشر التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة هو أن الثقافة المنظمة تؤثر على اتخاذ القرارات ، ونجد أن هناك موافقة فقط على ذلك حيث بلغ المتوسط المرجح (3.94) ، أي أن هذا البند له تأثير إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 73.50٪.
13. بند الثقافة التنظيمية الثالث عشر التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة هو أن المدراء يحاولوا أن يلزموا العاملين بأكبر قدر من الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة ، ونجد أن هناك موافقة فقط على ذلك حيث بلغ المتوسط المرجح (3.94) ، أي أن هذا البند له تأثير إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 73.50٪.



14. بند الثقافة التنظيمية الرابع عشر التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة هو أن المدراء يمنحوا العاملين تفويضًا للسلطة بقدر كبير ، ونجد أن هناك موافقة فقط على ذلك حيث بلغ المتوسط المرجح (3.71) ، أي أن هذا البند له تأثير إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 67.75٪.
15. بند الثقافة التنظيمية الخامس عشر التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة هو أن المدراء يهتموا بالعلاقات خارج الشركة بين العاملين ، ونجد أن هناك موافقة فقط على ذلك حيث بلغ المتوسط المرجح (3.59) ، أي أن هذا البند له تأثير إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 64.75٪.
16. بند الثقافة التنظيمية السادس عشر التي تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة هو أن المدراء يعتبروا أن كثرة التسامح مع العاملين تؤدي إلى فوضى في العمل ، ونجد أن هناك موافقة فقط على ذلك حيث بلغ المتوسط المرجح (3.47) ، أي أن هذا البند له تأثير إيجابي على أداء الموظفين بنسبة 61.75٪.
17. ثم تتسلسل باقي البنود كما هو موضح بالجدول، إلى أن نصل إلى أن البنود أرقام (14، 12، 7، 13) من بنود الثقافة التنظيمية لا تحسن من مستوى أداء الموظفين من قبل الإدارة، وأن هذه البنود لها تأثير سلبي على أداء الموظفين بنسبة (66.25٪ ، 72.00٪ ، 72.00٪ ، 83.75٪) على الترتيب.

## النتائج و التوصيات

### النتائج :

من التحليلات الإحصائية السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية :

1. هناك درجة من الحياد في منح المدراء تفويضًا إداريًا للسلطة للموظفين.
2. يوجد هامش حريات للموظفين بأداء بعض الآراء ولكن ليس بدرجة كافية.
3. يحاول المدراء فتح قنوات اتصالات محددة للمشاركة في اتخاذ القرار.
4. تشارك الإدارة الموظفين في وضع الخطط الحالية والمستقبلية للشركة بدرجة عالية .
5. يشجع المدراء الموظفين باقتراح البدائل والحلول علميًا للمشكلات التي تعترضهم .
6. للموظفين والمدراء ثقافة قانونية بدرجة جيدة تؤدي إلى قناعة الموظفين بما يؤدونه من أعمال .
7. إدراك الموظفين والمدراء لتعليمات العمل ولوائحه يدل على ثقافة تنظيمية جيدة .
8. يسهم المدراء في تحديث بيئة العمل وتحديد احتياجاتها بطرق علمية حديثة .
9. يشجع المدراء الموظفين للعمل بروح الفريق لإحداث ثقافة تنظيمية عالية .
10. لا يخشى المدراء مجموعات الضغط لتمتعهم بنسبة ثقافة تنظيمية عالية .
11. اهتمام الموظفين بنقل الخبرات من خارج الشركة يدل على سعة ثقافتهم التنظيمية.
12. يمثل الرضا درجة عالية للموظفين مما يدفعهم للقناعة بثقافة التنظيم .

### التوصيات :

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة ، توصي الباحثة بما يلي :

1. يجب أن ترتفع درجة مشاركة المدراء للموظفين في تفويض السلطة وتبني سياسة الباب المفتوح والمشاركة في اتخاذ القرارات .
2. الاهتمام بالتدريب على رأس العمل وجعله مدخلاً لثقافة الشركة .
3. لا بد من نقل الكثير من التجارب الناجحة لبعض الشركات دعمًا لثقافة المنظمة .

4. تطوير اللوائح والقوانين الإدارية وجعلها أكثر مرونة لإتاحة الفرصة لثقافة تنظيمية واسعة .
5. يجب ملاحقة التطورات الخاصة بالشركات العالمية وتبني وتقصي أسباب نجاحها ودور الثقافة التنظيمية في ذلك .
6. توفير الدراسات والابحاث العلمية التي تؤكد أهمية ثقافة المنظمة .
7. العمل على تكريم النابغين والمبدعين تشجيعاً للعلم والثقافة التنظيمية .
8. حل مشكلات العمل بروح الفريق وإثراء النقاش الهادف البناء من أجل ترسيخ ثقافة تنظيمية واعية .
9. العمل على تحقيق الأهداف من خلال رغبة الموظفين في التنافس الحر .
10. عقد مسابقات دورية يبرز فيها العاملين أداءهم ودرجة ثقافتهم التنظيمية .
11. إقامة الندوات والمحاضرات والمعارض داخل الشركة وخارجها لمعرفة الغير لمستوى الثقافة التنظيمية للشركة .

### قائمة المراجع والمصادر:

#### أولاً: المراجع العربية

1. آل الشيخ، عبد الله عبد الله (١٩٩٤)، المعوقات التنظيمية والسلوآية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف للعلوم الأمنية .
2. بدوي، أحمد زكي (1984)، "معجم مصطلحات العلوم الإدارية"، دار الكتاب المصري، القاهرة.
3. الحوطي، موسى (١٩٩٦)، تجربة صنع المدير العربي ، جامعة الزقازيق ، جمهورية مصر العربية .
4. الربيع، محمد، ( 2004 )، "العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الامنية" ، دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة امن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض.
5. السالم، مؤيد سعيد (2002)، تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، ط 1، إربد: دار عالم الكتاب الحديث.
6. السكران، ناصر محمد ابراهيم، ( 2004 )، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
7. الصباغ، زهير (١٩٩١)، "البعد الأخلاقي في الخدمة العامة" ، الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية .
8. الصبرفي، محمد عبدالفتاح حافظ (2005)، السلوك التنظيمي، مصر-الاسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع .
9. العديلي ، ناصر محمد (1995) ، السلوك الإنساني و التنظيمي - منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
10. العميان ، محمود سلمان (2002) ، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، ط1 ، عمان، داروائل للنشر .
11. القريوتي ، محمد قاسم (2000)، "نظرية المنظمة و التنظيم" ، ط1 ، عمان، داروائل للنشر .
12. المطرفي ، شعيل (2005) ، "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

13. درة، عبدالباري ، و الصباغ ، زهير (2008) ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين-منحنى منظمي، عمان ، دار وائل للنشر.
14. عساف، عبد المعطي (1994)، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، عمان: مكتبة المحتسب.
15. عكاشة ، أسعد (2008)، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء " دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين) ، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
16. فلييه، فاروق عبده ، (2006) ، مبادئ السلوك التنظيمي ، مصر ، معهد رأس البر العالي للدراسات النوعية والحاسب الآلي.
17. ماهر، أحمد (2010)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، الدار الجامعية.
18. المدهون، موسى توفيق (1995)، الجزراوي، إبراهيم محمد علي ، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريًا للعاملين والجمهور، ط 1، عمان:المركز العربي للخدمات الطلابية.
18. هلال محمد عبد الغني (1996) "مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
19. ياسين ، سعد غالب (1999)، "الادارة الدولية" ، ط1، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

1. K.Wurster,(2002), "How Dose Organizational Culture Shape the use of Humar in Corporate Training", Department of Communication Studies, 403-407
2. K. Avruch, (2003), "Culture as a context, Culture as communications: Consideration for Humanitarian Negotiators,1.  
<http://www.media.willey.com>.
3. L. A. Smith,(2004), What do we know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation, 1  
[www.combridge.org](http://www.combridge.org).
4. Pascal laurnt , Economic d'entreprise , tome2, edition d'organisation, paris ,1997
- 5.R. L. Daft; (2004), "Organization Theory and Design", 8thed., South western a division of Thomson Learning, 361.
6. Schwartz H. & Davis S., " Matching Corporate Culture & Business Strategy" Organizational Dynamics (Summer 1988).

#### Abstract

The study aimed to identify the type of organizational culture among managers and department heads of United Sugar Company in Jeddah and its impact on the performance of employees. In addition to diagnose the staff and management understanding of the organizational culture role in improving the overall performance of the company. The study sample consisted of (17) managers and (141) employees from all departments within the United Sugar Company. The researcher used the study tool represented by two questioners, one for managers and the other for staff. Answers samples were treated statistically using the statistical analysis software SPSS. Approach that the researcher used was descriptive analytical approach, which describes the nature of the

theoretical and field study. The researcher was able to reach managers' answers results, represented by the diversity of the study sample in terms of organisational rank, qualifications, experience and age. Results indicated the presence of a degree of neutrality in giving managers a mandate administrative authority over employees. It was shown in the study the presence of margin of freedom for employees to express their opinions, however it was not in the required level. The study also shown that the administration involves staff in the development of current and future plans for the company with a high degree, also managers encourage staff to propose alternatives and scientific solutions to problems they face. Awareness demonstrated by staff and managers towards work policies and regulations indicates a good organizational culture. It was found also that managers contribute to modernizing the working environment and identify their needs in modern scientific ways and they encourage team work spirit within employees to create a healthy organizational culture while not afraid of pressure groups since they have a high level of organizational culture. Interest in transferring expertise from outside the company is evidence on the capacity of their organizational culture. The high degree employees' satisfaction represents the drive to believe in the culture of the organization. The study recommended the need to raise the degree of managers involving staff in the authorities delegation and the need to adopt open-door policy also for staff to participate in decision-making process. Also it was recommended by the research to direct the attention towards training on the job and make it a gateway to the company's culture. It was urged on the need for transferring a lot of successful experiences to other companies in support of spreading the organization's culture. It was recommended to care about the importance of the development of policies and administrative regulations and make them more flexible to allow for a wide organizational culture. And to follow global corporate developments and investigate the reasons for its success and the role of organizational culture in it and adopt accordingly. It was pointed the need to honor the contributions of outstanding efforts to encourage science and organizational culture. It also recommended holding periodic contests where workers highlight the performance and awareness degree of organizational culture, also holding seminars, lectures and exhibitions inside and outside the company to spread the organizational culture of the company to other parties.

---