

الثقافة التنظيمية وأثرها على الإنتاجية

(دراسة حالة مصنع فيرست للمواد الغذائية)

إعداد :

- د. شريف محجوب محمد يوسف، أستاذ إدارة الأعمال المشارك وعميد كلية العلوم الإدارية، جامعة البيان السودان Sherifmahgoub@bayan.edu.sd
- د. مجدي ابراهيم زكريا محمد mimagdi688@gmail.com

المستخلص

تناولت هذه الدراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الإنتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عناصر وأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) على الإنتاجية ببعديها (الكفاءة، الفعالية). وأُعدمت الدراسة على المنهج التاريخي والوصفي التحليلي، بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS)، ومن الأساليب التي أُستخدمت في الدراسة (ألفا كرونباخ، أساليب التحليل الوصفي، الإنحدار)، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمصنع فيرست للمواد الغذائية والبالغ عددهم (344)، وتم أُستخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وإعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وتم تحليلها وفق مقياس ليكرت الخماسي، تم توزيع (182) إستبانة وتم إسترجاع (168) إستبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (92.3%). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) والإنتاجية ببعديها (الكفاءة، الفعالية)، ولاتوجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين الأعراف التنظيمية والفعالية الانتاجية، وأن هنالك زيادة في أعباء العمل المؤكدة على العاملين بالمصنع، وأن الثقافة التنظيمية السائدة بالمصنع هي مزيج بين الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية التكميلية، وأن القيم التنظيمية السائدة بالمصنع هي الانضباط، إحترام الوقت، الجودة، الإلتزام بالاشتراطات الصحية، الإحترام والتعاون بين الزملاء، العمل الجماعي، الإلتزام باللوائح والقوانين. وأوصت الدراسة من ضوء النتائج بعدة توصيات من أهمها: المحافظة على المستوى الإيجابي والمعنوي للثقافة التنظيمية السائدة، وتخفيف أعباء العمل المؤكدة على العاملين بما يتناسب مع الوظيفة، وتوسيع مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، وإطلاع كافة العاملين بالمصنع بالخطط التطويرية للعمل.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، الكفاءة الإنتاجية، الفعالية الانتاجية.

Abstract

This study dealt with the organizational culture and its impact on productivity in the First Food stuff Factory. The study aimed to identify the impact of the elements and dimensions of the organizational culture represented in (values, beliefs, norms, expectations) on productivity in its two dimensions (efficiency, effectiveness). The study relied on the historical and descriptive analytical method, using the Statistical Analysis Program for Social Sciences (SPSS), and among the methods that were used in the study (Alpha Cronbach, descriptive analysis methods, regression), and the study population was represented by the employees of the First Foodstuff Factory, who numbered (344), The simple random sampling method was used, and the study relied on the questionnaire as a main tool in data collection, and it was analyzed according to the five-point Likert scale. (182) questionnaires were distributed, and (168) valid questionnaires were retrieved for analysis any percentage (92.3%). The study reached several results, the most important of which are: the existence of a positive and significant relationship between organizational culture in its dimensions of (values, beliefs, norms, expectations) and productivity in its dimensions (efficiency, effectiveness), and there is no significant relationship between organizational norms and productive effectiveness, and that there is an increase in Workloads placed on factory workers, and that the prevailing organizational culture in the factory is a mixture between strong organizational culture and adaptive organizational culture, and that prevailing organizational values in the factory are discipline, respect for time, quality, adherence to health requirements, respect and cooperation among colleagues, teamwork, adherence to laws and regulations. In the light of the results, the study recommended several recommendations, the most important of which are: maintaining the positive and moral level of the prevailing organizational culture, reducing the workload assigned to workers in proportion to the job, expanding the participation of workers in decision-making, and informing all factory workers of the development plans for work.

المقدمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم الموضوعات التي نالت إهتماماً كبيراً وواضحاً في الآونة الأخيرة، وذلك لدورها الفعال والجوهري في بناء وتنمية وتطوير منظمات الأعمال، والثقافة التنظيمية هي إطار معرفي مكون من الإتجاهات والقيم، ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة⁽¹⁾، وتتناول الجانب السلوكي للعاملين في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، وينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، نتيجة لاختيار وسائل وأنماط وأساليب التحرك الفعال، وتعتبر أيضا نقطة البداية الحقيقية لباقي التغيرات عند إحداث التغيير، كما تساعد ثقافة المنظمة على تعريف العاملين داخل المنظمة بمعايير التطوير والتقدم الوظيفي، فنجاح أي منظمة يعتمد على وجود أفراد ذو كفاءة عالية، قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة بكفاءة وفعالية، ولتضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود تطبيع وإتفاق بين أهدافها وقيم ومعتقدات هؤلاء الأفراد لتتسجم أنماطهم السلوكية مع سياسات وأهداف المنظمة، وذلك يتطلب إرساء ثقافة تنظيمية قوية قادرة على خلق ذلك الولاء، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من الموارد والمدخلات والمنتجات، فكذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة. وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المنظمة وأنتاجيتها وتحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة :

إن الجهود المبذولة من أجل توفير مواد خام جيدة، ومستوى تكنولوجي متقدم، وقدرة على تصريف المنتجات لتحسين الإنتاجية، ليست كافية لوحدها نظراً لوجود عامل آخر مؤثر في المنظمة ألا وهو الثقافة التنظيمية، وتعمل الثقافة التنظيمية على تعميق انتماء وولاء العاملين بالمنظمة، مما ينعكس ذلك على الإنتاجية والأداء والكفاءة والفعالية، وبالنظر الى المنظمات الصناعية السودانية والملاحظ انها لم تعطي الاهتمام الكافي بالثقافة التنظيمية وإيجاد ثقافة خاصة بها تشجع على تحسين الإنتاجية والجودة والتميز، وعليه يمكن طرح مشكلة البحث في السؤال الرئيسي وهو هل هنالك أثر للثقافة التنظيمية بإبعادها المختلفة (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات،) على الإنتاجية ببعديها (الكفاءة والفعالية)؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

1. هل للقيم التنظيمية تأثير على الكفاءة الإنتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية ؟
2. هل للقيم التنظيمية تأثير على الفعالية الإنتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية ؟

⁽¹⁾ جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي، إسماعيل بيسيوني، الرياض دار المريخ للنشر، 2004م، ص627

3. هل للمعتقدات التنظيمية تأثير على الكفاءة الإنتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية ؟
4. هل للمعتقدات التنظيمية تأثير على الفعالية الإنتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية ؟
5. هل للأعراف التنظيمية تأثير على الكفاءة الإنتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية ؟
6. هل للأعراف التنظيمية تأثير على الفعالية الإنتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية ؟
7. هل للتوقعات التنظيمية تأثير على الكفاءة الإنتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية ؟
8. هل للتوقعات التنظيمية تأثير على والفعالية الإنتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية ؟

أهمية الدراسة: تنبع أهمية من أهمية عملية وعلمية كالآتي:

الأهمية العملية: تتمثل في:

1. التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مصنع فيرست للمواد الغذائية ومن ثم معرفة جوانب القوة لدعمها وتعزيزها، وكذلك معرفة جوانب الضعف لعلاجها وتقويمها.
2. مساعدة إدارة مصنع فيرست في التعامل مع المشكلات الثقافية والإنتاجية التي تؤثر في الإنتاج.
3. تقديم توصيات ومقترحات تساعد متخذي القرار بمصنع فيرست للمواد الغذائية.

الأهمية العلمية: وتتمثل في:

1. تسلط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات وبالذات المنظمات الإنتاجية.
2. يمثل البحث إضافة للدراسات السابقة والمكتبة السودانية والعربية، وخاصة يتناول موضوع مهم في مجال المصانع والثقافة التنظيمية.
3. إثراء المعرفة في المجال.

أهداف الدراسة: تسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

1. التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بمصنع فيرست للمواد الغذائية واثرها على الإنتاجية.
2. التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مصنع فيرست للمواد الغذائية.
3. التعرف على واقع الإنتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية.
4. التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في تطوير مصنع فيرست للمواد الغذائية.
5. تقديم توصيات وإقتراحات تساهم في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لمصنع فيرست للمواد الغذائية.
6. التعرف على القيم التنظيمية السائدة بمصنع فيرست للمواد الغذائية.

متغيرات الدراسة: وتتمثل في متغيرين هما:

1. المتغيرات المستقلة: (الثقافة التنظيمية)

يشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة والمتمثلة في عناصر الثقافة التنظيمية وهي:

- القيم التنظيمية.
- المعتقدات التنظيمية
- الأعراف التنظيمية
- التوقعات التنظيمية

1. المتغير التابع: (الإنتاجية)

يشتمل البحث على متغير تابع رئيسي وهو الإنتاجية يتمثل في:

- الكفاءة الإنتاجية
- الفعالية الإنتاجية

فرضيات الدراسة:

قامت الدراسة على التأكد من صحة الفرضيات الاتية:

أولاً : الفرضية الرئيسية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والإنتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية.

ونشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية متغير احادي البعد والكفاءة الإنتاجية كمتغير إجمالي البعد في مصنع فيرست للمواد الغذائية.

الفرضية الفرعية الثانية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية كمتغير احادي البعد والفعالية الإنتاجية كمتغير إجمالي البعد في مصنع فيرست للمواد الغذائية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية كمتغير احادي البعد والكفاءة الإنتاجية كمتغير إجمالي البعد في مصنع فيرست للمواد الغذائية.

الفرضية الفرعية الرابعة :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية كمتغير احادي البعد والفعالية الإنتاجية كمتغير إجمالي البعد في مصنع فيرست للمواد الغذائية.

الفرضية الفرعية الخامسة :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين الأعراف التنظيمية كمتغير احادي البعد والكفاءة الإنتاجية كمتغير إجمالي البعد في مصنع فيرست للمواد الغذائية.

الفرضية الفرعية السادسة :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين الأعراف التنظيمية كمتغير احادي البعد والفعالية الإنتاجية كمتغير إجمالي البعد في مصنع فيرست للمواد الغذائية.

الفرضية الفرعية السابعة :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين التوقعات التنظيمية كمتغير احادي البعد والكفاءة الإنتاجية كمتغير إجمالي البعد في مصنع فيرست للمواد الغذائية.

الفرضية الفرعية الثامنة :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين التوقعات التنظيمية كمتغير احادي البعد والفعالية الإنتاجية كمتغير إجمالي البعد في مصنع فيرست للمواد الغذائية.

ثانياً : الفرضية الرئيسية الثانية:

هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى للعوامل الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة).

منهجية الدراسة :

لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة، والمنهج الوصفي لوصف الظواهر المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإنتاجية، ولإختبار فرضياته وللوصول لنتائج تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمصنع فيرست للمواد الغذائية بولاية الخرطوم والبالغ عددهم (344) فرد.

عينة الدراسة: تم إختيار عينة عشوائية بسيطة (عنقودية) من مجتمع الدراسة وذلك لتمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً حقيقياً كاملاً.
حدود الدراسة: تتمثل في:

1. الحدود الموضوعية: تغطي الدراسة الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) وأثرها على الإنتاجية ببعديها (الكفاءة، الفعالية).
2. الحدود المكانية: مصنع فيرست للمواد الغذائية الخرطوم بحري.
3. الحدود الزمانية: يغطي البحث الفترة 2012-2022م.
4. الحدود البشرية: العاملين بمصنع فيرست للمواد الغذائية.

مصادر جمع البيانات :

تم الإعتماد على مصدرين:

1. المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: وتمثلت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والمقابلة الشخصية، لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة عبدالله عبدالواحد، الشيخ الخضر(2020)⁽¹⁾: بعنوان/ أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، والاتجاهات) كمتغير مستقل على أبعاد إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب) كمتغير تابع. إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمصرف فيصل الإسلامي والبالغ عددهم (360)، واستخدمت أسلوب العينة الاحتمالية الميسرة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، تم توزيع (189) استبانة

⁽¹⁾عبدالله عبدالواحد، الشيخ محمد، اثر الثقافة التنظيمية على ادارة الموارد البشرية، ورقة علمية منشورة، مجلة التنمية البشرية، مدرسة العلوم الادارية جامعة كرري السودان 2020م.

وتم استرجاع (160) صالحة للتحليل أي بنسبة بلغت (84.6%)، استخدم في هذه الدراسة الإحصاء الوصفي (الوسيط، الانحراف المعياري، الارتباط) والإحصاء التحليلي (التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي وتحليل المسار). خرجت الدراسة بعدة نتائج تمثلت في وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية (القيم ، والاتجاهات (وإدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الإختيار والتعيين، التدريب. واوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: بالمحافظة على مستوى ايجابي ومعنوي للثقافة التنظيمية، وان تطبيق الدراسات في بيئات أخرى بأبعاد تقنية وتنظيمية مختلفة.

2. دراسة النور، الطاهر، يوسف (2019)⁽²⁾:

بعنوان/ الثقافة التنظيمية واثرها على اداء المؤسسات العامة (دراسة حالة لبعض الوزارات ومؤسسات القطاع العام). هدفت الدراسة الى مناقشة فلسفة الثقافة التنظيمية كمنهجية وعملية يمكن ان تؤثر في اداء المؤسسات، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كاداة لقياس نموذج الدراسة. واستخدمت الدراسة الاساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية (لاختبار تحليل المسار) لفرضياتها. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: وجود اثر ايجابي للثقافة التنظيمية في اداء المؤسسات (الفاعلية والكفاءة) وبعد مناقشة النتائج خلصت الدراسة على وضع مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تعميق الوعي بدور الثقافة التنظيمية في اداء المؤسسات.

3. دراسة حيمر صباح، سامية عزيز(2021)⁽¹⁾:

بعنوان/ دور التدريب في تحسين العملية الانتاجية، تناولت البحث دور التدريب في تحسين العملية الانتاجية في المؤسسة الجزائرية، وتم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي الملائم لها وجمع بياناتها عن طريق اداة الاستبانة وتطبيقها على عينة عشوائية شملت (178) مفردة وهم العمال بشركة النسيج بولاية بسكرة الجزائر، ومن نتائج الدراسة بان التدريب من الوظائف الاساسية لادارة الموارد البشرية ومدخلاً من مداخل تعديل الاتجاه والتي تساهم في المحافظة على اوضاعهم المهنية داخل المؤسسة.

4. دراسة رضا محمد، صبري ابراهيم، منى محمد(2021)⁽²⁾: بعنوان/ دور الخصائص الثقافية في تنمية بيئة العمل

دراسة ميدانية على الجمعيات الاهلية بمحافظة القاهرة. تستهدف هذه الدراسة التعرف على دور الخصائص

(2) النور قدف، الطاهر احمد، يوسف عبدالله. الثقافة التنظيمية واثرها على اداء المؤسسات العامة. ورقة علمية منشورة، مجلة العلوم الاقتصادية. كلية التجارة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2019م.

(1) حيمر صباح، سامية عزيز، دور التدريب في تحسين العملية الانتاجية في المؤسسات الجزائرية. دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج، مجلة افاق، الجزائر، بسكرة 2021 م.

الثقافية في تنمية بيئة العمل لما لها تأثير مباشر على العاملين، وتم تطبيقها على عدد من الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة وتم استخدام صحيفة استبيان وتطبيقها على عينة من (100) مفردة بالإضافة الى اجراء مقابلات متعمقة مع (10) مفردة واستخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة وقد توصلت الدراسة الى ان الخصائص الثقافية ذات تأثير قوي على بيئة العمل حيث ان العلاقات الجيدة بين الزملاء والرؤساء والتقارب الاجتماعي الثقافي بينهم يساعد على الاداء الجيد والفاعلية بالعمل وانه لابد من وضع خطة لتطوير بيئة العمل وتقديم خدمات صحية واجتماعية وثقافية وتعليمية للعاملين.

5. دراسة صفوت حشيش، احمد عبدالله (2020)⁽¹⁾:

بعنوان/ الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي، يهدف البحث الى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة واستخدام الباحثان المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة البحث واهدافه واجراءاته وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية العشوائية عددهم (120) فرداً من جميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة (30) عينة استطلاعية، (90) عينة أساسية) وكانت من اهم نتائج البحث يتم تحفيز العاملين عند انجاز الاعمال المطلوبة وتحقيق الاهداف، يوجد شعور لدى الافراد بقيمة واهمية العمل بالوزارة ضرورة اهتمام الوزارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الادارية ضمن بيئة العمل واوصى الباحثان بضرورة وضع اليات للرقابة بطريقة لا تعوق الاداء وبالاشتراك مع الرؤساء في العمل، وضرورة اهتمام الوزارة بتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يحسن من اداء الافراد ويتيح لهم الابداع ، والعمل على نشر طرق نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم إلى جانب صورههم الشخصية على موقع الوزارة لتحفيز الموظفين وتحسين ادائهم.

الثقافة التنظيمية:

مفهوم الثقافة:

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقاً لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين إنكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ

(2) رضا محمد عبده، صبري ابراهيم منصور، منى محمد مدحت، دور الخصائص الثقافية في تنمية بيئة العمل، دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة، ورقة علمية منشورة، معهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة السادات – كلية البنات- جامعة عين شمس 2021م

(1) صفوت حشيش، احمد عبدالله-الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي- ورقة علمية منشورة مجلة بحوث التربية الرياضية-كلية التربية الرياضية جامعة الأزهر، القاهرة 2020 م.

الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلاً عن إستعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة". كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءاً هاماً من ثقافة الناس والمجتمع⁽¹⁾. يصعب وجود تعريف موحد وشامل لمعنى الثقافة وكل جوانبها، وتم تناول تعريف الثقافة من خلال جانبين مهمين هما:

أولاً: المفهوم اللغوي للثقافة

لم يعد موضوع الثقافة حكرًا على علم بحد ذاته بل أصبح محل اهتمام عدة علوم لذا تجاوزت التعاريف (160) تعريف اضعف الى ذلك انها موضوع يصعب تحديده، وتبيان الفواصل بينه وبين قطاعه الخاص والقطاعات الاخرى المتصلة به، لوجود علاقة عضوية، وظيفية وتنظيمية بينهما، هذه بعض التعاريف المقدمة للثقافة⁽²⁾:

التعريف الانثربولوجي للثقافة:

لعل من اقدم التعاريف واكثرها شيوعاً هو تعريف ادوارد تايلور(أنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل علي مجموعة المعارف والفن والأخلاق والقانون والعادات واي قدرات إكتسبها الانسان بحكم عضويته في المجتمع).

تعريف منظمة الامم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة: UNESCO

(هي جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه، او فئة بعينها، وتشمل الفنون والاداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الاساسية للانسان، ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات، والتي تجعل منها كائنات تتميز بالانسانية المتمثلة في العقلانية والقدرة على النقد والالتزام الاخلاقي، وعبر طريقها تهتدي الى القيم وتمارس الخيار، وهي وسيلة الانسان للتعبير عن نفسه، والتعرف على ذاته كمشروع غير مكتمل، والى اعادة النظر في انجازاته والبحث عن توازن مدلولات جديدة، ابداع اعمال يتفوق فيها على نفسه).

تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: ALESCO

(مجموع النشاط الفكري والفني وما يتصل بهما من مهارات، او ما يعين عليهما من الوسائل، فهي موصولة بالروابط وفي جميع اوجه النشاط الاجتماعي الاخرى، مؤثرة فيها متاثرة بها، معينة عليها مستعينة بها).

تعريف المنظمة الاسلامية للتربية والعلوم والثقافة: ISESCO

⁽¹⁾ مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفلك، ط12، دمشق، 2006، ص 13.

⁽²⁾ العلالى الصادق، العلاقات الثقافية الدولية، دراسة سياسية قانونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 30-31-51-61

(الوعاء الحضاري الذي يحفظ للامة وحدتها، ويضمن تماسكها، ويكسبها السمات الفكرية المميزة، فهي رمز هويتها وركيزة وجودها، وهي جماع فكرها، وخالصة ابداعها، مستودع عبقريتها، وهي مصدر قوتها، ومنبع تميزها بين الامم). يرى ديمورغون (démorgon) أن مصطلح الثقافة (culture) اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بهذيب الإنسان⁽¹⁾.

وتعرف الثقافة على انها(ثمرة كل نشاط انساني محلي نابغ عن البيئة ومعبّر عنها او مواصل لتقاليدها في هذا الميدان او ذاك)⁽²⁾.

تعريف اليوت الثقافة تعني (طريقة حياة شعب معين يعيش معاً في مكان واحد، وهذه الثقافة تظهر في فنونهم، في نظامهم الاجتماعي، في عاداتهم او اعرافهم، وفي دينهم)⁽³⁾.

تعريف كوفالرون الذي يرى انها (تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الانسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والانتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والادب والفن الذي وصل اليه المجتمع من مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي، وبجملته موجزة هي انجازات الانسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل التي تاتي نتاجاً لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر)⁽¹⁾.

تصنيف الثقافة: صنف بعض العلماء الثقافة إلى عنصرين مهمين هما: الثقافة المادية وهي الملموسة و المنظورة، والثقافة اللامادية المعنوية وهي الثقافة الضمنية أو المتضمنة موضحة كما يلي⁽²⁾:

1. الثقافة المادية: تعتبر الماديات إحدى الجوانب الهامة في مكونات الثقافة، وهي المنتجات الإنسانية التي يمكن أن نختبرها بالحواس، و حياتنا مليئة بألوان شتى من الجوانب البسيطة والمعقدة في الثقافة المادية. وتمثل الثقافة المادية في الرمح، الأثاث، أواني الطهي، قلم الرصاص، السيارات، الأدوية. وتنتج هذه الماديات عن العقل الإنساني.

⁽¹⁾Med nouiga, la conduit par la qualité dans un context socioculturel, Essai de modalisation systemique et application à l'entreprise marocain, dirigé par: P- TRUCHOT ENSAM paris, 2003, p 53.

⁽²⁾ عبدالعزيز صالح، الادارة الاستراتيجية ، ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2004 ، ص 198 .

⁽³⁾ عبدالله بن عبد الكريم ، اهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل ، اوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية 2010 م ، ص 54 . 55

⁽¹⁾ عثمان فراخ، الثقافة والتسيير، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، اعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، م، ص 32.

⁽²⁾ حسين عبد الحميد أحمد رشوان . الثقافة . دراسة في علم الاجتماع الثقافي. مؤسسة شباب الجامعة للنشر. الإسكندرية 2006 ص 71-72 .

2. الثقافة اللامادية: تعتبر من أهم أركان الثقافة، ويقصد بالضمنية المظهر التجريدي، وهي تنقسم إلى عنصرين هما: الأفكار والمعايير، وقد تبدو في الآمال والمشاعر والتقاليد وفي المعرفة والأفكار والمعتقدات وهي تشمل مقدمات الأفعال مثل التصافح بالأيدي، قيادة السيارة على الجانب الأيمن أو الأيسر والفيالات وتحية العلم. إن الثقافة اللامادية تشمل أنماط السلوك التي تتمثل في العادات والتقاليد والتي تعبر عن المثل والقيم والأفكار والمعتقدات، وكذلك الكلمات التي يستعملها الإنسان.

يمكن تصنيف الثقافة إلى ثلاثة أصناف هي⁽³⁾:

- ثقافة المجتمع العامة: وتتضمن القيم، المعتقدات، العادات، التنشئة، اللغة، التعليم.
- الثقافة السياسية: وتتضمن طبيعة السلطة، الحرية، المساواة، الثقة.
- الثقافة التنظيمية: وتتضمن أسلوب تنظيم العمل، طبيعة القيادة، نظام الاتصال والتقويم والمكافآت

وما إلى ذلك.

أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية. وقد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة. وتم تناول أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الآتي:

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة:

بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة⁽¹⁾:

1. تزويد العاملين الإحساس بالهوية.

⁽³⁾ عبدالحفيظ مقدم . الثقافة و التسيير : لماذا الثقافة و التسيير . أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر . ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 10

⁽¹⁾ خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 265.

2. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل ضدها يواجه الرفض.
3. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوئه.
4. تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها⁽²⁾:

1. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات .
2. تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
3. تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
4. تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
5. التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
6. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها .
7. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
8. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.
9. الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجأون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة .
10. كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.

عناصر الثقافة التنظيمية :

ذكر المدهون والجزراوي في كتابهما "تحليل السلوك التنظيمي" أن عناصر الثقافة التنظيمية أربعة عناصر: هي

كما يلي:

⁽²⁾ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.

1. القيم التنظيمية: Organizational Values

إن كلمة قيم تعني وجود تفاهم مشترك بين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب بين أعضاء أي تنظيم كان، وما هو مناسب وغير مناسب، أما القيم التنظيمية؛ فهي تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء⁽¹⁾، فقد ميز السالم بين نوعين من القيم؛ قيم وسيلية، وقيم نهائية، فالقيم الوسييلية تسعى المنظمة لنشرها بين العاملين وتستخدم كوسيلة لتحقيق هدف ما يكون في الغالب هو من ضمن القيم النهائية، كالالتزام في العمل، والتمسك بالقوانين واحترامها وتطبيقها هكذا... في سبيل الوصول إلى القيم النهائية؛ كالربحية، الإبداع، والتميز، حسب هدف كل منظمة وما تسعى لتحقيقه⁽²⁾.

2. المعتقدات التنظيمية: Organizational Believes

إن المعتقدات؛ هي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية انجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة⁽³⁾.

3. الأعراف التنظيمية: Organizational Norms

وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة. فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل؛ وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف فعلا لها فائدة أو عديمة الفائدة مثل عدم توظيف اثنان من نفس العائلة في مكان عمل واحد أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية⁽¹⁾.

4. التوقعات التنظيمية: Organizational Expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات

(1) موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريًا للعاملين والجمهور، ط 1، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995م، ص 399.

(2) مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات 2000م، ص 170.

(3) موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزراوي، مرجع سبق ذكره، ص 400.

(1) موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزراوي، المرجع نفسه، ص 400.

الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية⁽²⁾. وهي أيضاً التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فكل يسعى لهدف ما فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع؛ وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغباتهم وتطلعاتهم؛ كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية⁽³⁾.

أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية). وفيما يلي أنواع الثقافة التنظيمية:

أولاً: الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون⁽¹⁾."

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص أهمها:

- الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

⁽²⁾ المدهون والجزراوي المرجع السابق نفسه، ص 399،400.

⁽³⁾ موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزراوي، المرجع نفسه، ص 401.

⁽¹⁾ حسن حريم، مرجع المرجع السابق، ص 268.

فيما يرى ستيفن روبنز (Stephen . P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على⁽¹⁾:

1. عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
 2. عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد ، والذي يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.
- هنالك بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي⁽²⁾:

1. تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

2. أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

3. إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ثانيا: الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها⁽³⁾. ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيما تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.⁽¹⁾

ثالثا: الثقافة المثالية: يرى كل من Drucker و waterman, auchi ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316

(2) مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 145.

(3) مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 146.

(1) أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 06.

طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة
مثلى لتحسين الأداء⁽²⁾.

رابعاً: الثقافة التكيفية (الموقفية): يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودراكر Drucker مدخل موقفي للثقافة
أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف
التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية⁽³⁾

مفهوم الإنتاجية:

يعتبر مصطلح الإنتاجية احد ابرز المصطلحات واكثرها تداولاً في المنظمات الصناعية ومجالات العمل المختلفة،
على اساس انها مقياس لقدرة المنظمات الصناعية تحقيق المخرجات من المدخلات اي تحقيق اكبر كمية مخرجات
ممكنة من كمية مدخلات معينة، وتعتبر الإنتاجية معيار لكفاءة عوامل الانتاج خلال فترة زمنية معينة، فهي تشير
الى القيمة الاقتصادية الناتجة عن استخدام وحدة متكاملة من وحدات الانتاج، وقبل التطرق لمفهوم الإنتاجية لابد
من تناول مفهوم الانتاج ونظامه حتى يمكن الوصول الى مفهوم الإنتاجية لانه يعتبر التطور الطبيعي لها.

تعريف الإنتاجية:

الإنتاجية ليست مرادفة للإنتاج، فالإنتاج يشير الى كمية المخرجات المنتجة لكل وحدة من المدخلات، وزيادة
الإنتاج لا تعني بالضرورة زيادة الإنتاجية، حيث ان الإنتاج عبارة عن مخرجات عوامل الانتاج، بينما الإنتاجية هي
مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات، فالإنتاج يمثل النشاط الاقتصادي القائم على تحويل
المواد الخام وتشكيلها كسلع وخدمات وجعلها قابلة لتلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية، اما الإنتاجية
فتمثل في فعالية وكفاءة استخدام المدخلات المرتبطة بالإنتاج، وتم حصر ودراسة مفاهيم و تعاريف الإنتاجية فيما
يلي:

- يقول الاقتصادي الفرنسي Albert Aftalion أن الإنتاجية هي النسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت محدد
وعوامل الإنتاج المستخدمة. ويقول Solomon Fabricant أن الإنتاجية هي إنتاج رجل/ ساعة مع الأخذ في
الاعتبار عنصر الجودة. ويقول John Kendrick أن الإنتاجية هي نسبة الإنتاج الحقيقي إلى كمية المدخلات
المادية الحقيقية.

⁽²⁾ كمال قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

⁽³⁾ محمد طاهر بوبايا، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية
وخدمانية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية،
جامعة الجزائر، 1995، ص 49.

- يقول Bell أن الإنتاجية هي مقياس لدرجة الكفاءة التي على أساسها تتحول المواد إلى سلع.
 - ويقول Solomon Fabricant أن الإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد إلى السلع والخدمات التي يحتاجها الإنسان. ويلاحظ هنا أن الإنتاجية مسألة نسبية تعبر عما أنتج فعلاً منسوباً إلى مقياس نظري لما يجب أن يكون قد أنتج.
 - عرفت بأنها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوي جودة وبتشكيلة معينة، وفي وقت محدد، وبأقل تكلفة ممكنة و بما يعطي أعلى فائض ممكن من ربحية(1)".
 - "هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد أو عناصر الإنتاج إلى السلع والخدمات التي يعتمد في إنتاجها أو تقديمها على الجهد والذكاء الإنساني(2)".
 - "هي علاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية و بين الناتج من تلك العملية(3)".
 - "هي علاقة للمقياس الكمي بين المنتجات من جهة و العمل المبذول في تأمين تلك المنتجات من جهة أخرى"(1).
 - "الإنتاجية تعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات"(2).
 - يمكن القول أن الإنتاجية ليست مرادفة للإنتاج، الإنتاج يشير إلى مجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة واحدة من المدخلات، بينما الإنتاجية هي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات.
 - وتقاس الإنتاجية بالعلاقة التالية: الإنتاجية = الكفاءة + الفعالية
 - الكفاءة هي "المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة"
 - أما الفعالية هي "درجة تحقيق الأهداف"
 - وبالمعنى الواسع، تعرف الإنتاجية كما يلي:
- الإنتاجية = نظام المدخلات (Outputs System) ÷ نظام المخرجات (System Inputs)
- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:

(1) سليم الحسنة، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع:الأردن، 1998، ص42.

(2) سليمان عبيدات، محمود علي سالم، إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص14-15.

(3) كاسر نصر المنصور، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار حامد للنشر والتوزيع:عمان، 2000، ص2

(1) سمية شلي عرفة، الإدارة الإنتاجية والفرغ فعاليات نظام وتخطيط ورقابة الإنتاج، ط الرابعة، ص51

(2) عبد الحي مرعي،، إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات والتخطيط والرقابة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، م.

تعرف الإنتاجية بأنها مدى استخدام الموارد طبقاً لمقاييس معينة. كما يعرف Bently الإنتاجية بأنها تحسن مستمر في كفاءة التنظيم الناتج عن الاستعمال الكفاء للموارد والعمالة والآلات المتاحة. ويمكن تعريف الإنتاجية بأنها إمكانية إنتاج قدر من السلع أو الخدمات بذات الجودة أو أفضل بوحدات أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محددة. أي العلاقة بين كمية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد وكمية العمل ورؤوس الأموال والموارد المادية التي تستخدم لإنتاج هذه السلع والخدمات في فترة زمنية محددة. وعلى نطاق الدولة نجد أن الكفاءة الإنتاجية تعني تحقيق أكبر كمية إنتاج ممكنة باستغلال المقومات الاقتصادية أفضل استخدام يقضي على كافة أوجه الإسراف العملي والوقت والمال أما على نطاق المشروع فتعني الكفاءة الإنتاجية تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج من إمكانيات المشروع وموارده البشرية والمادية.

• ويرى البعض أن التعاريف السابقة للإنتاجية يعيها عدم الوضوح وتحتاج إلى مزيد من الإيضاح للأسباب الآتية:
1- أن طرفي النسبة أي المدخلات والمخرجات يتضمن كلاهما الكثير من المعاني التي يصلح كل منها لغرض معين، فهل تعني المخرجات بالمعنى الاقتصادي السلع المنتجة عامة سواء كانت صناعية أو زراعية.

2- عند تغيير نوع المنتجات، فإنه توجد صعوبة في إيجاد مجموع المخرجات، فهل يتم حساب الإنتاجية لكل نوع من أنواع المنتجات كل على حدة؟ أم يتم جمع جميع المنتجات؟ علماً بأن وحدات القياس قد تختلف من منتج إلى آخر، كما أن نوعية المنتجات وقيمتها المادية تختلف كذلك من منتج إلى آخر.

3- أن الإنتاج والكفاءة الإنتاجية لا يكونان بالضرورة مرتبطين ارتباطاً موجباً، فزيادة الإنتاج لا تعني بالضرورة زيادة الإنتاجية فقد يصحب ذلك نقص في الإنتاجية والعكس صحيح، فمن الممكن زيادة حجم الإنتاج بزيادة حجم المستخدمات بنسبة أكبر وفي هذه الحالة تنقص الكفاءة الإنتاجية. وبالتالي فإن الإنتاجية كنسبة تكون مضللة إذا لم توضح جيداً، فمؤشرات الإنتاجية قد تتحرك في اتجاه تصاعدي إذا تناقصت المخرجات وكذلك تناقصت المدخلات بنسبة أكبر، فقد تظهر مؤشرات الإنتاجية اتجاهها صعودياً يفهم منه تحقيق ظاهرة اقتصادية طيبة بينما يكون العكس هو الصحيح.

4- إذا افترضنا زيادة الإنتاج الإجمالي مع ثبات عدد العمال وبالتالي ستزيد الإنتاجية، فإن ذلك لا يعنى بالضرورة زيادة إنتاجية العامل، إذ قد ترجع الزيادة في الإنتاج إلى استخدام عدد أكبر من الآلات وارتفاع نسبة استهلاكات رأس المال أو زيادة استخدام المواد الأولية.

5- إذا كانت المؤسسة هي مؤسسة خدمات مثل خدمات الأطباء والتعليم والنقل والاستشارات والأبحاث، فهي أمور يصعب قياسها، كما يصعب جمعها لتغير وحدات القياس.

6- هناك جدل حول مفهوم الإنتاجية بحسب اختلاف مفهوم المنظمة وأهدافها الرئيسية ومسئوليتها تجاه المجتمع. حيث أن القطاعات التي تهدف إلى تحقيق أرباح عالية ورفع الكفاية الإنتاجية تنظر إلى الإنتاجية على أنها القدرة على استخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلها بشكل يحقق أفضل إنتاج بأقل تكلفة على المدى الطويل باستخدام التكنولوجيا القائمة. في حين أن القطاعات التي تؤدي خدمات معينة ليس الهدف منها تحقيق الربح، تنظر إلى الإنتاجية على أساس تحقيق مستوى معين من الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة بصرف النظر عن العائد المادي⁽¹⁾.

أهمية الإنتاجية:

احتلت الإنتاجية مكانة هامة في المنظمات الإنتاجية الصناعية وانتهت أهميتها إلى الاقتصاد ككل، فهي تعتبر نتاجاً لكل من الكفاءة والفعالية وهي الحالة التي تكون فيها المنظمة منتجة، أي أنها المفهوم الذي يوجه ويرشد النظام الإنتاجي في المنظمة ويقيس نجاحه، ويمكن توضيح أهمية الإنتاجية في النقاط التالية⁽²⁾:

- إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة بمجهود أقل وبموارد أقل، مما يجعل السلعة أكثر قدرة على منافسة مثيلاتها في السوق.
- تؤدي الإنتاجية إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات، وانخفاض الأسعار يؤدي إلى زيادة الطلب وزيادة المبيعات، وبالتالي زيادة التدفق النقدي الداخل وزيادة الأرباح.
- يؤدي زيادة الإنتاجية في المدى القصير إلى التخلص من نسبة من العاملين، لكن نجاح المؤسسة وتحقيقها للإرباح سيعمل في المدى المتوسط والطويل على توسعها وجذب المزيد من العمال العاطلين عن العمل.
- تحقق الإنتاجية الاستخدام الأمثل للموارد النادرة ذات الاستعمالات المتعددة.
- تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للسكان.
- الإنتاجية هي المصدر الوحيد لزيادة الثروة القومية فالاستخدام الأمثل للموارد يقلل الفاقد في الإنتاج، وبالتالي يحافظ على الموارد النادرة من الضياع.

(1) Joseph G. Monks , Operations Management: Theory and Problems, 3rd Edition, Mcgraw-Hill,1987,p.21

(2) الحسين محمد بديوي، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص36.

أهداف الإنتاجية:

تهدف الإنتاجية في حالة مساهمة الانتاج والعمليات بشكل حيوي يكسب المنظمة، ميزة تنافسية اساسية للانتاج والعمليات وذلك من خلال اهداف ذات فعالية تتمثل في الاتي:-

1. تنفيذ الاعمال بكفاءة.
2. تنفيذ الاعمال بسرعة.
3. تنفيذ الاعمال في الوقت المحدد.
4. القدرة على تغير الاعمال.
5. تنفيذ الاعمال بتكلفة منخفضة⁽¹⁾.

قياس الإنتاجية

الهدف من قياس الإنتاجية هو معرفة سير المنظمة الصناعية او الخدمية حسب الهدف الذي انشئت من أجله، ومدى تحقيق أهدافها وتطلعاتها، وعملية قياس الإنتاجية هي إحدى العمليات التي تهدف الى تحقيق نسبة مخرجات اكبر من نسبة المدخلات وتلك العملية اصبحت توجهاً عالمياً، قياس الإنتاجية هو جزء طبيعي من عملية التحليل، المراقبة، التقييم، وعملية الإدارة. فالإداري يجب إن يقيس الإنتاجية من اجل تحسينها إن قياس الإنتاجية يساعد على: (1)

- معرفة وضع المؤسسة، والى أي مدى وصلت في تطبيق خطط زيادة الإنتاجية.
- معرفة كفاءة استغلال الموارد لخلق ناتج معين.
- درجة تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة فعالية الإدارة.
- معرفة اتجاهات الإنتاجية في المؤسسة.
- مقارنة إنتاجية المؤسسة مع إنتاجية مؤسسات أخرى مشابهة.
- وضع الأهداف للوصول إلى الغايات و تحديد المعوقات المحتملة.
- بث الروح المعنوية في الآخرين للعمل على تحقيق الأهداف مع تركيز الاهتمام على الأولويات.

(1) جمال طاهر ابو الفتوح حجازي ، ادارة الانتاج والعمليات مدخل ادارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة ، ط1 ، بدون

تاريخ ص 103

(1) الحسين محمد بدوي، المرجع السابق، ص36.

1. المقارنة بين الانتاجية في سنوات متلاحقة قد يعطي صورة خاطئة او اقتصرت على العمالة المباشرة ، و ذلك لان التطور التكنولوجي الكبير في السنوات الاخيرة ادى الى التناقص المستمر في العمالة المباشرة والزيادة في العمالة غير المباشرة⁽²⁾ .

الكفاءة الإنتاجية

تعتبر الكفاءة مصطلح حديث التداول، يرتبط بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل، أو بأخر، كما هو الأمر بالنسبة للمهارة، والاستعداد، والقدرة، والهدف، والسلوك، والإنجاز...؛ وللكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة و بهذه المفاهيم فان اكتساب الكفاءات يشكل تحديا اكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط. ويدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة. وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد. وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول. ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها. ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر.

مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

يقصد بالكفاءة الانتاجية حساب المكسب والخسارة في العملية الانتاجية في صورتها النهائية، ويتطلب ذلك معرفة حجم الاموال المستثمرة في الانتاج ومقدار العائد منها. وبمعنى آخر هي دراسة العلاقة بين المدخلات والمخرجات في العملية الانتاجية، باعتبار ان الانتاجية هي نسبة المدخلات الى المخرجات، وهناك عدة مفاهيم للكفاءة الإنتاجية أهمها:

1. "تعرف الكفاءة على أنها" نسبة المخرجات الفعلية (المتحققة) إلى المخرجات القياسية أو المخططة"⁽¹⁾.

يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات المتحققة (الإنتاج الفعلي)}}{\text{المخرجات القياسية او المخططة (الإنتاج القياسي او المخطط)}}$$

المخرجات القياسية او المخططة (الإنتاج القياسي او المخطط)

⁽²⁾ المرجع السابق نفسه، ص 73-74

⁽¹⁾ احمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، ص 184-238.

"وهنا يتضح وجه العلاقة بين مفهوم الإنتاجية ومفهوم الكفاءة حيث أن الإنتاجية تعبر عن القدرة على الإنتاج في حين تعبر الكفاءة عن مدى تطابق الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط أي أن مؤشر الكفاءة يعد اختصاراً معيارياً لمؤشر الإنتاجية".

2. "هي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمستوى معين وفي وقت معين بأقل تكلفة ممكنة".

3. وهي كذلك الاستخدام الأمثل للمدخلات المواد والعمالة والآلات والمعدات للحصول على أفضل المخرجات متضمناً الأساليب العلمية في الإدارة متمثلاً في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقاب⁽²⁾

4. هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية وبين الناتج من تلك العملية. وبذلك ترتفع الكفاءة الانتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج الى المستخدم من الموارد⁽³⁾.

الفعالية الإنتاجية:

الفعالية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة ، ذلك أن العلاقة بينها وبين الإدارة وطيدة ، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو ، والفعالية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر ، أي صفة ما يحقق الهدف المرسوم ، فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها ، فإن الفعالية هي صفة ما يحقق هذه الأهداف. مفهوم الفعالية الانتاجية:

إختلف الكتاب والباحثون في تعريف الفعالية من الناحية الاصطلاحية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين عليها، كما يرجع إلى وجود تباين واختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما أدى إلى صعوبة في تحديد أهداف المنظمة، التي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفعالية لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة. وهناك عدة مفاهيم للفعالية الإنتاجية أهمها:

1. يرى Rosenzweig و Kast " ان الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف من خلال زيادة حجم

المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية، ونمو الربحية(1) ".

(2) سملاي يحصيه , اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية ، للمؤسسة الاقتصادية , أطروحة دكتوراه، 2004م.

(3) د.علي السلي ، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية-دارالنشر دارغريب- القاهرة1985 ص21.

2. يعرف كل من Steers و Mahoney الفعالية على "أنها الإنتاجية المرتفعة، والمرونة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة، فضلا عن القدرة على الإستقرار والإبتكار"⁽²⁾.

3. " كما يربط البعض الآخر مفهوم الفعالية بمدى تحقق الأهداف المسطرة على مستوى المنشأة،

فالفعالية هي الوصول إلى تحقيق النتائج المطلوبة طبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقاً"⁽³⁾

العلاقة بين الانتاجية والكفاءة والفعالية:

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤ، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة ، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها ، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها " إنجاز العمل بشكل صحيح " بينما الفعالية هي "إنجاز العمل بالشئ الصحيح " و هكذا المفهومان يكمل كل منهما الآخر. من ما سبق يتضح أن تعاريف الكفاءة الإنتاجية القائمة يعيها بعض النقص وعدم الوضوح وتحتاج إلى مزيد من الشمول والإيضاح والدراسة المستفيضة. وبناءً على ما تقدم نجد ان الانتاجية تشتمل على جانبين هما⁽⁴⁾:

1. تحقيق الاهداف وهو ما يطلق عليه الفعالية (Effectiveness).

2. حسن استخدام الموارد المتاحة وهو ما يطلق عليه الكفاءة (Efficiency).

إجراءات الدراسة الميدانية:

يشتمل هذا المبحث على الاجراءات التي قام الباحث في الدراسة الميدانية من تحديد مجتمع الدراسة الميدانية، واختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصفها مع بيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التوصل إليها، وإجراء اختبارات الصدق الثبات لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة، كما تم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية التي تستخدم لدراسة وتحليل البيانات وذلك على النحو التالي:

أداة الدراسة: من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة لدراسة الثقافة التنظيمية واثرها على الانتاجية دراسة حالة مصنع فيرست للمواد الغذائية وتتألف الاستمارة من قسمين:

(1) R. Hall "Organization : structure and process", New Jersey Prentice Hall, 1972, p37.

(2) عبد السلام أبو قحف "اقتصاديات الأعمال و الإستثمار الدولي"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 2001، ص222

(3) عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع، ورقة علمية منشورة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الأول، جامعة محمد بضياف، 2008م، ص 56.

(4) نبيل الحسيني، مدحت مصطفى، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع 1991م، ص 36-

القسم الأول: وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة (البيانات الديمغرافية) : وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

1. النوع.
2. العمر.
3. المؤهل العلمي.
4. المستوى الوظيفي.
5. التخصص العلمي.
6. سنوات الخبرة.

القسم الثاني : ويشتمل على عبارات الدراسة الأساسية : وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة، وقد أعتد الدارس في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي وهو (وافق بشدة - وافق - محايد - لا وافق - لا وافق بشدة)، وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالآتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات.
- اعطاء كل درجة من درجات ليكرت الخماسي وزناً ترجيحياً كالآتي: وافق بشدة (5)، وافق (4)، محايد (3)، لاوافق (2)، لاوافق بشدة (1).

الاوراسط المرجحة لهذه الخيارات كما في الجدول التالي:

الجدول ادناه يوضح الاوزان والاوراسط المرجحة لخيارات اجابات افراد العينة.

جدول رقم(1) يوضح الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79 - 0.1	2.59 - 1.8	3.39 - 2.6	4.19 - 3.4	5 - 4.2

الملاحظ من الجدول رقم(1) اعلاه طول الفترة المستخدمة هي ناتج قسمة (4/5) اي حوالي (0.80) وقد حسب طول الفترة على اساس الارقام 1 و2 و3 و4 و5 قد حصرت فيما بينها (4) مسافات، وعليه للوصول الى نتائج اكثر دقة تم تصحيح المقياس المستخدم للترقية بين المستويات التالية:

- اكبر من (4) اعلى درجات الموافقة.
- من (4) الى اكبر (3.5) موافقة ايجابية.

- من (3.5) الى اكبر من (3) درجة متوسطة من الموافقة (يميل الى الايجابية).
- من (3) الى اكبر من (2.5) درجة متوسطة من عدم الموافقة (يميل الى السلبية).
- من (2.5) الى اكبر من (2) غير موافق (سلبي).

اسلوب التحليل الاحصائي المستخدم في الدراسة: تم استخدام الادوات الاحصائية التالية:

1. اجراء اختبار الثبات: لاسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام معامل الفا كرونباخ، وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارة الدراسة للتحقق من صدق الاداة، ويعد المقياس جيداً وملائماً اذا زادت قيمة الفا كرونباخ عن (60%).
2. اساليب الاحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة)، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدى، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في اجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي، كذلك حساب المتوسط المرجح لاجابات العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاه اراء المستجيبين.
3. اسلوب الانحدار: تم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الاحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعني ذلك انه اذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (وجود علاقة ذات دلالة احصائية)، اما اذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم (عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية).
4. تقييم ادوات القياس: تم تقييم واختبار ادوات القياس من خلال المقاييس التالية:
 - أ. ثبات المقياس (الاستبانة): ويقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، اي ان المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة)⁽¹⁾ ويستخدم لقياس الثبات (معامل الفا كرونباخ)، والذي ياخذ قيماً تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح، فاذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس اذا كان هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، اي ان زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

(1) عز، عبدالفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ص 560.

والاخذ في الاعتبار التاكيد من ثبات المقياس قبل استخدامه في الدراسة باعادة اختباره على (30) فرداً وحساب (معامل الفا كرونباخ)، عن عبارات الدراسة لمقياس الثقافة التنظيمية وقد بلغت قيمته (0.774) لمقياس الثقافة التنظيمية و(0.698) لمقياس الانتاجية وهي قيم مرتفعة. كما قام الباحث باجراء الاختبار على عبارات كل محاور الدراسة وحساب معامل الثبات، كما يبين الجدول رقم(2) لمقياس الثقافة التنظيمية والجدول رقم (3) لمقياس الانتاجية.

ب. معايير صدق الاستبانة: يقصد بالصدق (ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه)⁽¹⁾ وقام الباحث للتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. صدق المحكمين: تم إجراء صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح، حيث قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة والبالغ عددهم (6) محكمين لتحليل مضمين عبارات المقاييس، ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس وتم قبول وتعديل بعض العبارات، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.
2. صدق المقياس: تم إجراء اختبار الصدق لعبارات الاستبانة المستخدمة من جمع البيانات، عن طريق حساب الجزر التربيعي لمعامل الفا كرونباخ كما يتضح من الجدول رقم(2) و(3).

جدول رقم (2) يوضح الثبات والصدق الذاتي لمقياس الثقافة التنظيمية بواسطة معامل الفا كرونباخ والصدق الذاتي بواسطة الجذر التربيعي.

اسم المحور	عدد العبارات		معامل الفا كرونباخ	الصدق الذاتي
	الضعيفة	السالبة		
القيم التنظيمية	لا توجد	لا توجد	0.798	0.893
المعتقدات التنظيمية	لا توجد	لا توجد	0.851	0.922
الاعراف التنظيمية	لا توجد	لا توجد	0.695	0.833
التوقعات التنظيمية	لا توجد	لا توجد	0.753	0.867
المجموع	لا توجد	لا توجد	0.774	0.878

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة 2023م.

⁽¹⁾ عز، عبدالفتاح، المرجع السابق نفسه ، ص560

يتضح من الجدول رقم (2) اعلاه والذي يوضح الثبات الداخلي بواسطة معامل الفا كرونباخ والصدق الذاتي بواسطة الجذر التربيعي لمقياس الثقافة التنظيمية حيث يتضح أن المقياس يتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة حيث بلغت (0.774) والصدق الذاتي بواسطة الجذر التربيعي بلغ (0.878) وبذلك يصبح المقياس صالحاً للاستخدام وقادراً على قياس السمة المبحوثة.

جدول رقم (3) يوضح الثبات والصدق الذاتي لمقياس الانتاجية بواسطة معامل الفاكرونباخ والصدق الذاتي بواسطة الجذر التربيعي

الصدق الذاتي بواسطة الجذر التربيعي	الثبات بواسطة الفا كرونباخ	عدد العبارات		اسم المحور
		الضعيفة	السالبة	
0.832	0.693	لا توجد	لا توجد	الكفاءة الانتاجية
0.838	0.703	لا توجد	لا توجد	الفعالية الانتاجية
0.835	0.698	لا توجد	لا توجد	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة 2023م.

يتضح من الجدول رقم (3) اعلاه والذي يوضح الثبات الداخلي بواسطة معامل الفا كرونباخ والصدق الذاتي بواسطة الجذر التربيعي لمقياس الانتاجية حيث يتضح أن المقياس يتمتع بمعاملات ثبات عالية حيث بلغت (0.698) والصدق الذاتي بواسطة الجذر التربيعي بلغ (0.835) وبذلك يصبح المقياس صالحاً للاستخدام وقادراً على قياس السمة المبحوثة .

3. الثبات الداخلي لأدوات جمع البيانات : تم توزيع مقياس الدراسة على (30) فرد من مجتمع البحث لمعرفة مدى الثبات والتناسق الداخلي للعبارات وقدرتها على قياس السمة المبحوثة.

أولاً: مقياس الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (4) يوضح الاتساق الداخلي لبنود مقياس الثقافة التنظيمية باستخدام معامل إرتباط بيرسون العزمى لبنود المقياس:

المحور	رقم العبارة	درجة الارتباط	المحور	رقم العبارة	درجة الارتباط	المحور	رقم العبارة	درجة الارتباط	المحور	رقم العبارة	درجة الارتباط
القيم التنظيمية	1	627.0	الاعتراف التنظيمية	1	594.0	التوقعات التنظيمية	1	601.0		1	854.0
	2	576.0		2	.6530		2	.4900			
	3	.4830		3	853.0		3	.7210			
	4	646.0		4	696.0		4	0.559			
	5	.6530		5	047.0		5	0.661			

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة 2023م.

يتضح من الجدول رقم (4) اعلاه والذي يوضح معامل ارتباط بيرسون ارتباط كل بند بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية حيث تبين أن كل العبارات ذات ارتباط موجب ودال عند مستوى دلالة (0.05)، ويصبح المقياس في صورته النهائية بعد الثبات من دون حذف يتكون من (20) عبارة.

ثانياً : مقياس الانتاجية:

جدول رقم (5) يوضح الاتساق الداخلي لبنود مقياس الانتاجية باستخدام معامل إرتباط بيرسون العزمى لبنود المقياس:

المحور	رقم العبارة	درجة الارتباط	المحور	رقم العبارة	درجة الارتباط
الكفاءة الانتاجية	1	0.658	الفعالية الانتاجية	1	0.691
	2	0.741		2	0.658
	3	0.498		3	0.751
	4	0.723		4	0.589
	5	0.683		5	0.684

يتضح من الجدول رقم (5) اعلاه والذي يوضح معامل ارتباط بيرسون ارتباط كل بند بالدرجة الكلية لمقياس الانتاجية حيث تبين أن كل العبارات ذات ارتباط موجب ودال عند مستوى دلالة (0.05)، ويصبح المقياس في صورته النهائية بعد الثبات يتكون من (10) عبارات.

5. مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من الافراد التي يسعى الباحث ان يعمم عليها نتائج الدراسة ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وفي هذه الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمصنع فيرست للمواد الغذائية و البالغ عددهم (344) فرد وتم اختيار مفردات عينة الدراسة من مجتمع الدراسة عن طريق العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع عدد (182)⁽¹⁾ استبانة تمثل 52% من مجتمع الدراسة وتم استرجاع (168) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة (92.3%) بياناتها كالاتي:

جدول رقم (6) يوضح توزيع أداة جمع البيانات

الإستبانات	الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	المعتمدة
العدد	182	168	14	168
النسبة	100%	%92.3	%7.7	%92.3

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبانة 2023م

(1) <https://www-un-web.com/tools/sample-size-calculator/> 1/3/2023. Pm 7:50

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

• نتائج الاطار النظري للثقافة التنظيمية والانتاجية:

1. هنالك اجماع كبير من قبل العاملين بالمصنع على الثقافة التنظيمية السائدة.
2. القيم التنظيمية السائدة بالمصنع هي: الانضباط، احترام الوقت، النظافة والتعقيم، الجودة، الالتزام بالاشتراطات الصحية، الاحترام والتعاون بين الزملاء، العمل الجماعي، الالتزام باللوائح والقوانين.
3. الثقافة التنظيمية السائدة بالمصنع هي مزيج بين الثقافة التنظيمية القوية التي تحظى بالثقة والقبول والالتفاف حولها والتمسك بها، وبين الثقافة التنظيمية التكيفية وهي الثقافة التي تتكيف مع الظروف المحيطة.
4. العمالة المؤقتة التي تستخدم عند الطلب خلقت اشكالية ثقافية بالمصنع، فهي غير منضبطة ولا تهتم بالقيم والمعتقدات التنظيمية الثقافية واثرت في كثير من الاحايين على الانتاجية.
5. انخفاض انتاجية المصنع بنسبة (50%)، لتذبذب حركة البيع بسبب التضخم.
6. الاعتماد على الطرق التقليدية في قياس وحساب التكاليف الإنتاجية.

• نتائج الدراسة الميدانية:

7. توجد علاقة ذات ارتباط معنوي إيجابي بين القيم التنظيمية والانتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية.
8. توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين القيم التنظيمية والفعالية الانتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية..
9. توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين المعتقدات التنظيمية والكفاءة الانتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية.
10. توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين المعتقدات التنظيمية والفعالية الانتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية.
11. توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين الاعراف التنظيمية والكفاءة الانتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية.

12. لا توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين الاعراف التنظيمية والفعالية الانتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية .
13. توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين التوقعات التنظيمية والكفاءة الانتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية .
14. توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين التوقعات التنظيمية والفعالية الانتاجية في مصنع فيرست للمواد الغذائية .
15. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على الانتاجية .
16. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الفئات العمرية المختلفة في المصنع، على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على الانتاجية .
17. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المؤهلات العلمية المختلفة في المصنع، على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على الانتاجية .
18. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المسميات الوظيفية المختلفة في المصنع، على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على الانتاجية .
19. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين التخصصات العلمية المختلفة في المصنع، على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على الانتاجية .
20. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين سنوات الخبرة المختلفة في المصنع، على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على الانتاجية .
21. إن غالبية افراد العينة يوافقون على أن هنالك زيادة في اعباء العمل المؤكدة للعاملين بالمصنع، حيث بلغت نسبتهم (67.8%) .

ثانياً: التوصيات:

1. المحافظة على المستوى الإيجابي والمعنوي للثقافة التنظيمية السائدة بمصنع فيرست للمواد الغذائية.
2. تخفيف اعباء العمل المؤكدة للعاملين بما يتناسب مع الوظيفة.
3. توسيع مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.
4. إطلاع كافة العاملين بالمصنع على الخطط التطويرية للعمل.

5. زيادة التحفيز المادي والمعنوي للعاملين بالمصنع.
6. تكريم العاملين المتميزين والكفؤين بالمصنع.
7. تشجيع العاملين على الابتكار وتقديم اساليب جديدة في العمل.
8. اعتماد الطرق العلمية لقياس الانتاجية وحساب تكاليف التشغيل بدلاً عن الطرق التقليدية.
9. إختيار الاكثر وعياً وانضباطاً من العمالة المؤقتة، بما يتماشى مع القيم التنظيمية السائدة بالمصنع عند الحاجة الي تشغيلهم .

قائمة المراجع والمصادر:

القرآن الكريم

1. أحمد سرور ، بحوث العمليات في ميدان الانتاج ، مكتبة عين شمس، الأردن ، الجزء الأول 2003 م.
2. احمد عرفة – سمية شلى- الادارة الانتاجية والفراغ فعاليات نظام وتخطيط ورقابة الانتاج-ط الرابعة، بدون تاريخ .
3. أحمد محمد المصري ، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعي الإسكندرية ، سنة 2000 م.
4. تكسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة ، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، ج 1 تعريب عبدالفتاح السيد النعماني ، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1996م.
5. جرينبرج ، جيرالد ، بارون، روبرت إدارة السلوك في المنظمات ترجمة: رفاعي ، إسماعيل بسيوني، الرياض دار المريخ للنشر، 2004م.
6. جمال الدين المرسي الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2006م.
7. جمال طاهر ابو الفتوح حجازي، إدارة الانتاج والعمليات مدخل ادارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة ، ط1 ، بدون تاريخ .
8. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003م.
9. حسين عبد الحميد أحمد رشوان . الثقافة . دراسة في علم الاجتماع الثقافي. مؤسسة شباب الجامعة للنشر الإسكندرية 2006م.
10. الحسين محمد بديوي، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002 م.
11. خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009م.

12. خليل محمد المشاع , خيضر كاضم محمود ,إدارة الموارد البشرية ,إدارة المسيرة , ط 1, عمان 2000 م.
13. زكي مكي اسماعيل, إدارة الانتاج والعمليات ,شركة مطابع السودان للعملة المحدودة, ط4 , الخرطوم – السودان 2009 م.
14. سليم الحسنه ,مبادئ نظم المعلومات الادارية ,مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع:الأردن 1998 م.
15. سليمان عبيدات, محمود علي سالم, إدارة العمليات الإنتاجية, الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات, القاهرة, 2008 م.
16. سمية شلي عرفة,,الإدارة الانتاجية والفراغ فعاليات نظام وتخطيط ورقابة الانتاج, ط الرابعة,ب دون بلد وتاريخ.
17. السيد حسن, التحليل الاقتصادي الجزئي , جامعة دمشق, 1993م.
18. عاطف وصفي: الثقافة الشخصية, دار النهضة العربية, بيروت 1988 م.
19. عامر الكبيسي, التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر, 1998م.
20. عبد العي مرعي,, إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات والتخطيط والرقابة, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 2008 م.
21. عبد السلام أبو قحف "اقتصاديات الأعمال و الإستثمار الدولي" , مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية, 2001 م.
22. عبد الله جلبي : المجتمع و الثقافة الشخصية, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية , مصر, 1996م.
23. عبدالعزيز صالح,الإدارة الاستراتيجية , إدارة جديدة في عالم متغير, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان 2004م.
24. عز, عبدالفتاح, مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج SPSS, بود بلد وتاريخ.
25. العلالى الصادق."العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية, قانونية)", ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2006م.
26. على السلى , إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية-دار النشر دار غريب- القاهرة 1985 م.
27. العميان, محمود سلمان السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال, عمان دار وائل للنشر 2005 م.
- كاسر نصر المنصور, "إدارة الانتاج و العمليات", دار حامد للنشر و التوزيع :عمان , 2000 م.
28. كاسر نصر المنصور, إدارة العمليات الانتاجية, الاسس النظرية والطرق الكمية, الطبعة الاولى, المنهل للنشر, بدون بلد 2010 م.

29. ماجدة العطية: سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان ، الأردن ، 2003 م.
30. مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفلك، ط12، دمشق، 2006م.
31. متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006م.
32. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر، 2000م.
33. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر، 2000م.
34. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال: عمان دار وائل للنشر 2005م.
35. مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2005م.
36. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المسيرة للتوزيع والنشر، عمان، طبعة 1، 2020م.
37. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000م.
38. المغربي، كامل، التنظيم الصناعي والعملية الإنتاجية. دار الشروق، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية 1995م.
39. موسى توفيق المدهون، و ابراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، ط 1، عمان:المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995 م.
40. موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريًا للعاملين والجمهور، ط 1، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995م.
41. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، ط 1، إربد: دار عالم الكتاب الحديث، 2000م.
42. نبيل الحسيني، مدحت مصطفى ، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع 1991م.
43. الهواري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21 ، توزيع مكتبة عين شمس: القاهرة، بدون تاريخ.