

أثر الثقافة التنظيمية في التحسين المستمر للخدمات المقدمة

دراسة علي عينة من شركات النفط بولاية الخرطوم - السودان

Impact of organization culture on continual improvement of the services provided

Study on a sample of oil companies in Khartoum State - Sudan

* متون محمد أحمد علي حامد

** أ.د. علي عبد الله الحاكم

المستخلص :-

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قيم الثقافة التنظيمية (التماسك - تكنولوجيا المعلومات)، على التحسين المستمر لدى العاملين في عدد من شركات قطاع النفط بالسودان، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في التحسين المستمر لدى العاملين نتيجة توفر قيم الثقافة التنظيمية في الشركات المبحوثة من عدمه. من خلال عدة فرضيات لذلك. تم تحديد مجتمع الدراسة في الشركات المبحوثة من القياديين والتنفيذيين، تم تصميم استبانة مكونة من 18 سؤالاً، وتوزيعها على عينة قصدية عددها 200 موظفاً من مجتمع الدراسة، إسترد منها الباحث (184) (إستبانة، حيث كانت الإستجابة بنسبة 92% وكان الصالح للتحليل (174) ولاختبار الفرضيات تم إستخدام برنامج التحليل الاحصائي، (Amos25) من أجل الحصول على الإعتمادية والتحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي والإرتباط وتحليل المسار وغيرها من أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الإستدلالي للإجابة على أسئلة الدراسة. تمّ تقييم مستويات الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر لدى العاملين في الشركات محل الدراسة أبانت النتائج، أنه توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية (التماسك) وأبعاد التحسين المستمر مجتمعة ومنفردة بينما لا توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية (تكنولوجيا المعلومات) وأبعاد التحسين المستمر مجتمعة ومنفردة.

توصلت الدراسة الى التوصية بدراسات مستقبلية وعدة توصيات نظرية وتطبيقية لمتخذي

القرار منها :-

* باحثة

** أستاذ مشارك جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية إدارة الأعمال

- 1- أن تستخدم الشركات المبحوثة أنماط معاصرة في العملية الإدارية تعمل على توفير مرونة عالية للعاملين، تمكنهم من توليد أفكار إبداعية لأجل التحسين المستمر في الأنشطة والعمليات المختلفة.
- 2- ضرورة أن تولي إدارة الشركات المبحوثة اهتمامًا خاصًا بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثير إيجابي على أنشطة المنظمة.
- 3- تحفيز الموظفين وإعطائهم المرونة الكافية التي تتيح لهم أداء أعمالهم بكفاءة وإظهار قدراتهم.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية، التحسين المستمر، التماسك، دعم القيادة

Abstract

The study aimed to identify the impact of organizational culture values (cohesion - information technology) on the continual improvement of employees in a number of oil sector companies in Sudan, and to know whether there are statistically significant differences at the level of significance ($= 0.05 \alpha$) in the continual improvement of Employees as a result of the availability of organizational culture values in the researched companies or not. Through a number of hypotheses, the study population was identified in the companies interviewed by the leaders and executive. Questionnaire consisting of 18 questions was designed and distributed to a deliberate sample of (200) employees from the study population. The retrieved questionnaires was (184). The statistical analysis program (Amos25) was used to obtain reliability, exploratory and empirical factor analysis, correlation, path analysis and other methods of descriptive and inferential statistics to answer study questions. The results show that there is a positive correlation between organizational cultures (after cohesion) and continual improvement dimensions combined and individually while there is no positive correlation between organizational culture (after IT) and continual improvement dimensions combined.

The study reached to recommend future studies and several theoretical and practical recommendations for decision makers, including:
1- The research companies should use contemporary patterns in the administrative process to provide employees with high flexibility, enabling them to generate creative ideas for continuous improvement in the different processes and activities.

2. The management of the research companies should pay special attention to organizational culture because of its positive impact on the activities of the organization.

3. Motivating employees and giving them sufficient flexibility that allows them to perform their work efficiently and demonstrate their abilities.

Key words:- organizational culture, continual improvement, advocacy, leadership support.

المقدمة :

لكل منظمة ثقافة تميزها عن الأخرى وتجعل لها خصوصية في جميع نشاطاتها. يوجد العديد من الدراسات والبحوث لتؤكد أهمية التعرف على ماهية وطبيعة ثقافة المنظمات السائدة بأبعادها المختلفة في أي منظمة عامة أو خاصة، من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية منها والارتقاء بالمنظمة لتحقيق أهداف المنظمة وإشباع الرغبات الفردية والجماعية على حد سواء، أن تقدم المنظمات ونجاحها في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة أفرادها على إنجاز المهام والأعمال الموكلة بهم، وقدرة هذه المنظمات تتوقف على نوعية العاملين فيها ومستوى كفاءتهم وقيمهم والأفكار التي يحملونها عن منظمهم (بو الشرش، 2016 :ص5)

تشكل القيم الثقافية في المنظمات مجالاً "حيوياً"، حيث يعتبر أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير. إن هذه العناية بمفهوم ثقافة المنظمة لم تكن عناية مفاجئة بل كانت نتيجة النجاح الهائل الذي حققته المنظمات اليابانية والتي ظهرت للمحللين والباحثين وكأنها مختلفة تماماً عن الشركات الأمريكية والشركات الأخرى العالمية، لقد كان النجاح مبنياً على مبادئ وقيم مختلفة، ذلك لأن قواعد ونظم الإدارة تقوم على أساس آخر، ومن هنا ظهرت أهمية جنسية المنظمة على أساس أن كل منظمة لها ثقافتها الخاصة بها، المستمدة من النظم والقيم التي تحكمها حيث لخص الكتاب والباحثون منافع، فوائد الثقافة بأنها تلعب دوراً لتحقيق الانسجام، التكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها وتحت على الابتكار، روح الإبداع و مواجهة الأزمات، تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما تكون هناك معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الإستراتيجيون عند بناء إستراتيجيتهم بذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم، المعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة ولى كيفية تعاملهم مع البيئة والمنافسين،

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

كما تساعد أبعاد الثقافة التنظيمية أيضاً على تبني عملية التغيير الكلي أو الجزئي مثل إعادة تنظيم المنظمة أو تغيير الحوافز والهيكل التنظيمي (بو الشرش، 2016: ص5) نظراً لأهمية العلاقة بين مفهومي الثقافة التنظيمية وأداء العاملين عملياً في المؤسسات نسعى للكشف عن تلك الأهمية للوصول إلى فهم أفضل للطبيعة الخاصة بالبيئة التنظيمية الذي يساعد على بناء برامج للتطوير والتكوين في هذين المجالين (بو الشرش، 2016: ص5-6) تضح من ذلك أهمية الثقافة التنظيمية في بحث التأثير الإيجابي والسلبي على متغيرات تنظيمية عديدة فإن من الضرورة والأهمية بمكان بحث نوع هذا التأثير، ويبرز منه في هذا المجال التحسين المستمر كمتغيرات تستلزم البحث والدراسة. لقد تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية مع متغيرات مختلفة، لكن لم تكن هنالك دراسة تناولت أثر الثقافة التنظيمية في التحسين المستمر والذي من أهم أبعاده دعم القيادة ومشاركة مشكلة الدراسة :-

يعد تبني تطبيق مفهوم التحسين المستمر في المنظمات على اختلاف أنواعها أحد الإستراتيجيات التي تهدف إلى تقديم مخرجات ذات جودة عالية تحقق ميزة تنافسية تمكن المنظمة من الوقوف بصلاية في مواجهة المعوقات التي تقابلها، وذلك من خلال استخدام تقنية التحسين المستمر في الأنشطة والعمليات التنظيمية المختلفة، بدءاً من القيادة وانتهاءً بقاعدة الهرم التنظيمي.

يعتبر النفط من أهم مدخلات الإنتاج التي تعمل على دفع عجلة الاقتصاد الوطني لأهميته على المستويين المحلي والعالمي. تعاني الشركات السودانية العاملة في مجال النفط من تدني خدماتها المقدمة والتي تؤثر سلباً على قدرتها والبقاء في البيئة التنافسية، لذا يجب على الشركات العاملة في هذا المجال المحافظة على ميزتها التنافسية بانتهاج الأساليب الإدارية الحديثة كالتحسين المستمر وتطوير العاملين ورفع قدراتهم على التحليل والاستنباط ووضع الحلول للمشاكل التي قد تواجههم في مجال عملهم، لضمان تقديم خدماتها بكفاءة، فعالية والاستمرار والبقاء في ظل التطورات والتحول العالمية المتسارعة وتوفير بيئة تحتية ملائمة للإبداع باستخدام تكنولوجيا المعلومات والتي أصبحت من أهم عوامل نجاح المنظمات حيث أنها تساعد على خلق المرونة في العمليات التنظيمية وتساعد على التواصل بين العاملين مما يؤدي إلى زيادة ورفع مستوى فهمهم وتفكيرهم الذي يدفع بهم نحو الاستمرار في الإبداع وتبني الابتكار. يقول (مهندس، رشا، 2013: ص220) "يعد التحسين المستمر من أهم الركائز في إدارة الجودة الشاملة

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

والتي أصبحت من أهم المتطلبات في منظمات الأعمال باختلاف أنشطتها". بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة والمتعلقة بالثقافة التنظيمية نجدها ركزت على مناقشة متغيرات متعددة الثقافة التنظيمية مثل أنواع الثقافة، مكونات الثقافة، وغيرها من المتغيرات. كما أن معظم الدراسات درست الثقافة التنظيمية كعوامل مؤثرة وكعوامل للقياس، عليه سوف تتناول هذه الدراسة الثقافة التنظيمية من حيث القيم متمثلة في القيم الآتية (التماسك، التكنولوجيا المعلومات)، وذلك لأهميتها وندرة الدراسات التي تناولتها . رغم أهمية دعم القيادة ومشاركة العاملين في خلق الميزة التنافسية إلا انه لم تتم دراسة تلك الأبعاد وربطها بالثقافة التنظيمية، حيث ركزت الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية على دراسة العلاقة بينها وبين الأداء كدراسة (لي، يو: 2014) وعلى دراستها مع الالتزام التنظيمي كدراسة كل من (دايغ وفايغ، 2014) و(العوفي، 2005).

فرضيات الدراسة :-

الفرضية الرئيسية:- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:-

-توجد هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) (بين التماسك ودعم القيادة)

-توجد هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التماسك ومشاركة العاملين)

- توجد هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات ودعم القيادة)

- توجد هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات ومشاركة العاملين)

أهمية الدراسة :- تتمثل أهمية الدراسة في الآتي :-

أولا الأهمية النظرية:- تكمن في ضرورة مواكبة التغيرات والتحديات في الجوانب المعرفية والعلمية والإدارية والاقتصادية والمتجددة التي تفرض أهمية السعي المستمر للتطوير والارتقاء بالمعايير والإجراءات المختلفة والتي يمكن استخدامها كأدوات في التطوير الإداري والتحسين المستمر في قطاع النفط والإسهام فيسد الفجوة التي تعاني منها المكتبة الأكاديمية والعربية في هذا المجال.

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

ثانيا الأهمية التطبيقية:- تتمثل في إمكانية استفادة القيادات الإدارية من النتائج التي ستصل إليها هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر في الأنشطة الإدارية، الفنية، العمليات، تأثيرها في بيئة العمل وتحقيق أهداف المنظمة التشغيلية والإستراتيجية ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة التطوير والتغيير وفعالية الأداء للقطاعات المختلفة وقطاع النفط خاصة.

أهداف الدراسة:- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :-

- 1- قياس مستوى إدراك الثقافة التنظيمية للعاملين في الشركات محل الدراسة بقطاع النفط بولاية الخرطوم-السودان وفقا للأبعاد (التماسك، تكنولوجيا المعلومات)
2. دراسة أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر في قطاع النفط بالسودان.
- 3- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تطوير الثقافة التنظيمية الملائمة لقطاع النفط.

منهجية الدراسة :-

إن منهجية الدراسة تعني مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة (صابر وخفاجة، 2002).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً، وأيضا يعمل الى التحليل والربط والتفسير من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات، تم إعطاء أرقام لهذه العبارات في عملية التحليل الرقم (5) يقابل أوافق بشدة. الرقم (4)أوافق. الرقم (3) محايد. الرقم (2) لا أوافق. الرقم (1) لا أوافق بشدة.

تمت مراعاة كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع، بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (7) من المحكمين في مجال الإدارة ، لإبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أي

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

ملاحظات يرونها مناسبة. بعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليها، وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. بذلك تمّ تصميم الإستبانة في صورتها النهائية.

تكون مجتمع الدراسة من عينة من شركات قطاع النفط بولاية الخرطوم تم اختيار مفرداتها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية.

تم توزيع عدد 200 استبانة على الشركات المبحوثة، تم استرداد (184) إستبانة، بنسبة بلغت (92%) كان الصالح منها للتحليل (174) إستبانة. أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات، على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، هو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات، بالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

الدراسات السابقة :

دراسة (سعادي، 2016) مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة هدفت الدراسة إلى استكشاف مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، حيث تم تحليل الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد هي (القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات)، كما تم تحليل إدارة الجودة الشاملة إلى أربعة أبعاد هي (التركيز على القيادة في الإنجاز العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر). وتم ثلث الدراسة التطبيقية في دراسة حالة على مستوى مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، مع استعمال المقابلة مع رئيس قسم مراقبة الجودة في المركب والاستبيان لجمع البيانات من كامل المجتمع المكون من (104) عاملاً. وقد تم توزيع (96) إستبياناً على العاملين، تم استرجاع (90) استبياناً، استبعد منهم (4) استبيانات غير صالحة للدراسة، لبقى (86) استبياناً صالحاً للدراسة. توصلت الدراسة وبعد تحليل البيانات باستعمال النسخة (SPSS 20) من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة؛ إذ تساهم الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها الثلاثة في رفع التزام القيادة في

الإنجاز العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة، كما تساهم الثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون بجميع أبعادها أيضا. وتساهم الثقافة التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة ولكن من خلال السلوك التنظيمي والمصطنعات، في حين لم تكن هناك علاقة إرتباط معنوية تفسر العلاقة بين القيم التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري. كما تمكّن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر، وذلك من خلال المصطنعات والقيم التنظيمية، في حين لم تكن هناك علاقة ارتباط معنوية تفسر العلاقة بين السلوك التنظيمي والتحسين المستمر قدمت هذه الدراسة مجموعة من النتائج المفصلة ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى عدة اقتراحات موجهة لمركب الملح الوطاية ولاية بسكرة وإلى البحث العلمي في مجال التسيير.

- دراسة (دايغ وفايز، 2014) :-هدفت الدراسة للتعرف على علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية وابعادها في تعزيز الإلتزام التنظيمي ضمن كليات جامعة كربلاء ، وسعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المعرفية والتطبيقية وبالاستناد إلى فرضيتين رئيسيتين وأخرى فرعية. استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بعينة الدراسة، إذ تم توزيعها على عينة مكونة من (5) كليات في جامعة كربلاء والتي شملت كادر الموظفين المتواجدين في تلك الكليات ، ولأجل معالجة البيانات تم استخدام العديد من الأساليب لإحصائية والمتمثلة بمعامل الإرتباط الخطي لبيرسون (Pearson Correlation) وكذلك الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) واختبار (t و f) للثبوت من معنوية النماذج وذلك باستخدام برنامج (SPSS 2013). Excel) قد بينت الأساليب الإحصائية عددا من النتائج لعل أبرزها كان يتمثل بوجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ظهر أن هناك تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي. وفي إطار مناقشة النتائج أكدت الدراسة التطبيقية أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي الأمر الذي يستلزم من الكليات المبحوثة أن تتبنى الثقافة كمدخل معاصر لتعزيز الإلتزام التنظيمي فيها

دراسة (أبوسمورة 2014) أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم

هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في (القيم التنظيمية ونظام الجوائز ونظم المعلومات والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي) كأبعاد للمتغير المستقل، علي (الرضا الوظيفي كمتغير وسيط) (وأداء العاملين) كمتغير تابعاً " باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد تناولت

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

الدراسة العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين وزعت الإستبانة علي (384) فرداً" تم اختبارهم عشوائياً وحللت البيانات باستخدام برنامج (spps) وتوصلت الدراسة الي نتائج عدة أهمها :-وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية علي الرضاء الوظيفي والي وجود أثر للأبعاد مجتمعة علي أداء العاملين وان والحوافز التي ينالها العاملون بقطاع التعليم العالي ضعيفة جداً" وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضعيف لا يتماشى مع الأداء

دراسة (هديه، 2013) آليات بناءا لثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم من وجهة أفراد الدراسة، وتصور مقترح لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات. وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:-

متغيرات الدراسة المستقلة الخمسة الممثلة للثقافة التنظيمية وهي:-

-الهيكل التنظيمي، الأنظمة الإجراءات، الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت، العاملون وأيضاً القادة، سجلت درجة عالية جداً من الأهمية من وجهة نظر أفراد الدراسة لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإنجاز العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq p$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم تعزى للاختلاف في: المؤهل الدراسي، الخبرة في مجال الإشراف على الجودة الشاملة والتدريب في مجال الجودة الشاملة:

-أهم آليات بناءا لثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم تعزى للاختلاف في متغير الجنس، ولصالح الإناث.

-الوصول إلى تقديم تصور مقترح مستمد من نتائج هذه الدراسة وإطارها النظري لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

دراسة (حسن، التاج، 2011) أثر الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين تجاه تطبيق الجودة الشاملة (دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء)

تهدفت الدراسة إلى:تناول مفهوم ثقافة المنظمة بصفه عامه وثقافة القادة بصفه خاصة وأثرهما في تطبيق الجودة الشاملة بصفه خاصة وهو موضوع يشغل بال كل من يهدف الى التميز والارتقاء بالأداء، فنجاح الإدارة ليس سهلاً لأنه يتناول في المرتبة الأولى التخطيط السليم للأهداف والعمليات والتنفيذ السليم أيضاً .

تلخصت مشكلة البحث في(رغم أهمية ثقافة الجودة الشاملة في إحداث التغيير الإيجابي الفعال داخل المؤسسات إلا أننا لا نجد انتشار وتطبيق فعال لمفهوم ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات) حيث يتصور على أنها مجرد برنامج جديد يُتوقع له الفشل ونجد أيضاً الالتزام بتطبيقها غير مدرك بطريقه واضحة مما ينتج عنه ضعف في تشكيل سلوك القادة الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء و المقدرة على التميز والمنافسة. تم جمع البيانات عن طريق الإستبانة وتم تحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة.

نتائج الدراسة:-

تم التوصل لأهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة ومن أهمها :- ضعف الثقافة التنظيمية الموجودة والتي تدعم تطبيق الجودة الشاملة حيث ان مفهوم الجودة الشاملة يشير الى ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي :

-تحقيق رضا المستفيد ومساهمة العاملين في المنظمة واستمرار التحسين والتطوير في الجودة. التوصيات :

أوصت الدراسة بعمل بحوث ودراسات علميه على العمليات التطبيقية والتشغيلية داخل المؤسسة لما لها الأثر المباشر على التحسين المستمر

دراسة (بركات، 2007) واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في (التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة)، كما تهدف إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

أبعاد إدارة الجودة الشاملة. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت أسلوب " الحصر الشامل " ، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الإنجاز العليا في فروع وإدارات البنوك العاملة في قطاع غزة. وتم الاعتماد على الإستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع (166) استبيان استجاب منهم (138). استبانة بنسبة 83%. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة على الاتصال الفعال والقدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، يليه الاهتمام بالتركيز على العميل، ثم التركيز على تحسين العمليات، بعد ذلك التركيز على تلبية احتياجات العاملين من خلال مشاركتهم وتدريبهم وتحفيزهم ويمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق.

كما خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى (للمسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، والجنس).

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها : تعزيز الاهتمام بالتركيز على العميل، وأهمية البعد عن روتين الإجراءات الإدارية في سبيل خدمة العملاء، زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين، العمل على الأخذ بآراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية

-دراسة (الخشالي والتميمي، 2008) "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية ومستويات توافر عناصرها المعتمدة في هذه الدراسة وهي : التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية في شركات صناعة تكنولوجيا المعلومات الأردنية، والتعرف على مستوى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، ومدى تأثير الثقافة التنظيمية وعناصرها في المشاركة، وتقديم بعض التوصيات واليات تطبيقها بخصوص الثقافة التنظيمية بهدف تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الشركات قيد الدراسة. جمعت البيانات اللازمة للدراسة عن طريق إستبانة من عينة مكونة من (147) من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق أهداف الدراسة

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

حددت مجموعة من الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحثين بعد مراجعة ما كتب في الأدب الإداري عن هذا الموضوع. لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معامل التباين الأحادي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

ارتفاع في مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في إتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية.

- دراسة (لي- يو، 2004) :- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة. ظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً قوياً على الأداء التنظيمي، كما أظهرت أيضاً أنواع الثقافة السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني و تسود ثقافة الإنجاز في شركة التأمين، أما الثقافة السائدة في شركات الصحة فهي ثقافة النظم والأدوار.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية (الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر) وانطلاقاً من مشكلة الدراسة و في ضوء عدم وجود دراسات سابقة تدل على وجود علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية والتحسين بل ركزت الدراسات مع متغيرات أخرى في دراسة (الثقافة التنظيمية) كمتغير مستقل مع متغير تابع غير التحسين المستمر كدراسة (سعادي، 2016) التي درست مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، دراسة (الخشالي والتميمي، 2008) والتي درست الثقافة التنظيمية مع إتخاذ القرار، دراسة (ابوسمورة، 2014) درست الثقافة التنظيمية مع أداء العاملين، ودراسة (دابغ، قايز، 2014) التي درست الثقافة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي، دراسة (لي- يو، 2004) التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي

عليه سوف تركز هذه الدراسة في تحديد الفجوة البحثية على تناول واقع ومستوى كل من الثقافة التنظيمية المدركة والتحسين المستمر بأبعادهما المختلفة و معرفة تأثير العلاقة بينهما في عينة من شركات قطاع النفط بولاية الخرطوم -السودان لسد هذه الفجوة البحثية.

7. مفاهيم الدراسة

الإطار النظري:-

مفاهيم الدراسة :-أولاً" مفهوم الثقافة التنظيمية :

الثقافة مفهوم واسع ذو جوانب متعددة ومن أهم التعريفات:-

نحد تعريف الانثربولوجي (تايلور) بأنها ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة، الفنون، لأخلاق، والتقاليد، كل القدرات والعادات التي إكتسبها الإنسان، باعتباره عضواً في المجتمع" (الدوسري، 2007:14).

عرفها (تشارج، 2004) على أنها نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الإتجاهات والثقافة والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة.

يقول (الشهري، 2007، بدون ص) تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمات وموظفيها متطلباً لتطبيق الجودة الشاملة، أي أن الثقافة التنظيمية تساهم في تقييم أداء الخدمات التي تقدمها المنظمات وتسهل قبول التغيير، وتطبيق التقنيات الإدارية اللازمة، كما أن العديد من ممارسات الموارد البشرية مثل عملية اختيار الموظفين ومعايير تقييم الأداء، التدريب وفعاليات التطوير المهني وإجراءات الترقية، من شأنها تعزيز الثقافة التنظيمية في المنظمة.

يعرفها Edgar Morin بأنها "ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الإتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية (جاد الله، ص137) نفلاً" عن (بوالشرش، 2016: ص10)

فمفهوم الثقافة التنظيمية كما نستخدمه اليوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين حيث طغت قبل ذلك مفاهيم بناء المنظمات والعلاقات الإنسانية على دراسة المنظمات (الهيجان، 1992:ص9-10)

الثقافة التنظيمية هي تلك الثقافة المعبرة عن الارتباط، التماسك بين القيم، العادات، المؤثرات والإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد وتشكل في حد ذاتها شكلاً معيناً لمنظمة معينة ، على هذا الأساس تعبر ثقافة المؤسسات عن روح التنظيم في ما يتضمنه ذلك من اعتقادات، توقعات، قيم يشترك فيها أعضاء المنظمة من خلال مجموعة القيم التي يجلبونها (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية بحيث يمكن القول أن ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية كنظام للقيم أو المعتقدات التي يتبناها أفراد المنظمة تؤثر على أدائهم من

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

خلال بنائها قواعد تطبيق العمل في التنظيم و من ثم توضيح و تقوي المبادئ التي تحمل المعاني لأفراد التنظيم و تمزج بين الماضي و الحاضر و المستقبل (بو الشرش، 2016: ص6)
مفهوم التماسك (الاتساق والثبات) :-يعني أنه يؤكد على التوجهات الداخلية والرقابية، حيث يركز على القوانين والأنظمة والكفاءة. كما يشير إلى العلاقات المتبادلة بين أفراد المنظمة، ومدى هذه العلاقات، مع ضرورة إدراك أهمية هذه العلاقات في تحقيق التضامن بين الأفراد (Chang & Lin 2007 Carmeli, 2005)

مفهوم تكنولوجيا المعلومات :- تعني البنية التحتية من تجهيزات، برمجيات، شبكات، قواعد بيانات وأفراد تساهم في زيادة فعالية الأداء المؤسسي من خلال تحقيق الأهداف، العمليات الداخلية والحصول على الموارد. (الكساسبة، 2007) كما يقول (الصفار، 2009) أنها مجموعة من المفاهيم، القيم، الخبرات، الأدوات التي يستطيع الفرد من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها، كما أنها تعني بالتطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي حصل عليها الفرد أو المنظمة.

مفهوم التحسين المستمر:-ذهب العديد من الباحثين والكتّاب في بيان مفهوم التحسين المستمر، منهم من عرف التحسين المستمر بأنه " تلك التقنية التي توجه انظار الادارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والعاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه إيجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج أو الخدمة." (Kaplan & Atkinson 1998: p 229)
عرفه (التكريتي، 2008: ص377) بأنه "أسلوب من أساليب إدارة الكلفة الإستراتيجية ويعتبر من الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملون بالجوانب المتعلقة بالنوعية والكلفة والوقت "

التحسين المستمر هو عملية إحداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياساً بإحداث تغييرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة بمعدلات زمنية. (Weetman, 2006:482)

مفهوم دعم القيادة :-يعبر عنها في المسيرين الموجودين في المستوى التنظيمي الأعلى في المنظمة ومن مهامهم نقل رؤية المنظمة وتوضيح التوجهات الإستراتيجية تجاه التحسين إلى العاملين، وإتاحة الاتصالات وتمكين العاملين وتدريبهم على أساليب وتقنيات التحسين المستمر (سعادي، 2009)

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

مفهوم مشاركة العاملين:- تعني إعطاء فرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء،، إعطائهم الفرصة لتحديد معوقات الأداء والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، إعطائهم الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم، ومنح السلطة الكافية للعاملين لتلبية رغبات العملاء، وتشكيل فرق عمل تحتوي على جميع التخصصات لتصميم الخدمات التي تقدمها المنظمة وفقاً لمعلومات وبيانات يتم جمعها بطرق علمية (بركات، 2007)

الشركات التي أجريت عليها الدراسة:

الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة :-رائدة خطوط أنابيب نقل المنتجات النفطية في السودان مسجلة حسب قانون الشركات للعام 1925م تتبع لوزارة النفط والغاز، إحدى دعائم صناعة النفط في السودان، تأسست في العام 1976 تحت مسمى المؤسسة العامة لخطوط أنابيب منتجات البترول (PPPC) وقامت بإنشاء أول خط أنابيب ناقل للمنتجات البترولية بقرض من دولة الكويت، بقطر 8 بوصة وطول 815 كيلومتر. يبدأ الخط من بورتسودان في شرق البلاد وهي محطة الإستلام الرئيسية مرورا " بمنطقة اركويت (محطة مساعدة) ومحطة هيا، والروجل (محطة مساعدة) وعطبرة والرويان ثم الشجرة جنوب الخرطوم بها، مستودعات التخزين والتوزيع. أضيفت في العام 2005 خطاً ثانياً بقطر 12 بوصة وطول 741 كيلومتر بين الرويان (مصفاة الجيلي) وبورتسودان لتصدير فائض البنزين وقامت بتطوير الخطوط لتعمل في إتجاهي الصادر والوارد. في العام 2014 تم تحويل مسمى الشركة إلى الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة مقرها الرئيسي الخرطوم - العمارات ش 29. (www.sppc-sd.com)

شركة بتروترانس المحدودة:- شركة سودانية مسجلة حسب قانون الشركات للعام 1925م تعمل في مجال نقل الوقود والمنتجات البترولية وتعمل تحت مظلة وزارة النفط والغاز في قطاع النقل. تعتبر من الشركات الإستراتيجية بالدولة حيث انها تضطلع بمهام أساسية في نقل البترول لعدد من القطاعات الإنتاجية وتأمين النقل لمناطق الإستهلاك والمناطق التي لاتغطيها الشركات الأخرى. مقرها الرئيسي الخرطوم جنوب السوق المحلي (مطبق الشركة 2016)

شركة بترولايترز لخاص النفط المحدودة :-تتبع لوزارة النفط والغاز تأسست في الاول من سبتمبر 2014 بغرض تشغيل وإدارة خط الانابيب الناقل لخاص مزيج النيل من هجليج إلى مرسى بشائر(1) على البحر الأحمر. يبلغ طول الخط 1505 كم من هجليج حتى مرسى بشائر(1). توجد 6 محطات ضخ على إمتداد الخط الذي يمر بولاية جنوب كردفان منطقة جبال النوبة وبشمل

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

كردفان مدينة الابيض حيث يغذي مصفاة الابيض ويعبر نهر النيل في منطقة الريف الشمالي لامدرمان ليغذي مصفاة الخرطوم وينطلق محازيا لنهر النيل ويعبر نهر عطبرة ويتجه شرقا ليخترق سلسلة جبال البحر الاحمر حتى مرسى بشائر والذي تزيد سعته التخزينية عن ثلاثة ملايين برميل وقدرة على تحميل البواخر تصل إلى 50 ألف برميل في الساعة. الشركة مملوكة لوزارة النفط و الغاز، مقرها الرئيسي منطقة المقرن بالخرطوم غرب رئاسة بنك السودان (مطبق الشركة 2018)

شركة سودابت المحدودة :-تأسست شركة سودابت المحدودة في عام 1997، وهي شركة النفط الوطنية تتبع لوزارة النفط والغاز. تعمل في مجال التنقيب والتطوير والترويج والإنتاج التجاري للنفط والغاز في السودان، وهي مساهم في جميع امتيازات النفط والغاز في السودان. لديها مجموعة من الشركات التابعة (مركز التدريب النفطي (2005)، أساور للنفط والغاز (2009)، الحلول الإبداعية (2011)، (National up stream solution (2013)، مصنع البجراوية لأجهزة النفط والغاز (2015) (مطبق الشركة 2019)

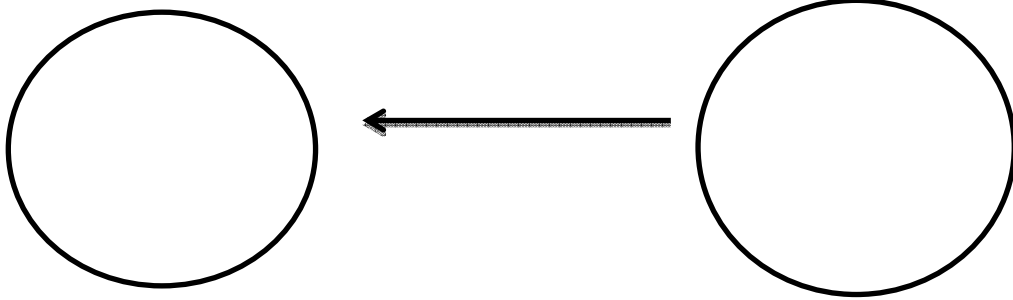
مقر الشركة الرئيس الخرطوم - شارع إفريقيا - قطعة 10/9

الموقع الإلكتروني: www.sudapet.sd

البريد الإلكتروني: info@sudapet.com.sd

نظرية الموارد والكفاءات وعلاقتها بالدراسة (RBV) :-اعتماداً على ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة فإن نموذج الدراسة يستند في تكوينه على نظرية المنشأة القائمة على الموارد Resource Based View التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية، والتي تركز اهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة، في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية، أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، والتي تفسر التباين في مستويات الأداء الإداري لدى المؤسسات، بسبب الاختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والإمكانات المتوافرة لديها. (HANKK, Namwoon, 1998). بالتالي فإن نظرية الموارد تنظر للمؤسسة كحزم من الموارد همها الوحيد البحث عن تطوير استراتيجيات ترمي إلى تحقيق أداء متميز. وضعت هذه النظرية تصنيفات عديدة للموارد التي تمتلكها المنشأة، ولكن أشهرها هو ذلك التقسيم الذي يقسمها إلى موارد منظورة (مادية) كالمستندات المالية للمنشأة، والقسم الثاني موارد غير منظورة (غير مادية) كالقدرات التي تمتلكها المنشأة والأصول التنظيمية. (صالح، 2010، ص 4)

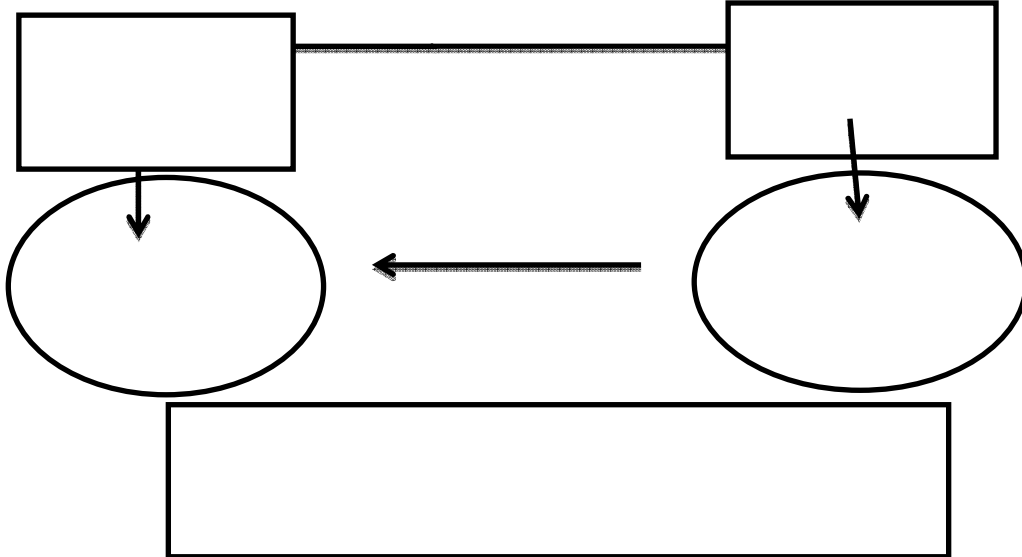
تفسير نموذج المنشأة القائمة على الموارد



إعداد الباحثة المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2018

نموذج الدراسة:- استند تكوين نموذج الدراسة النظرية المنشأة القائمة على الموارد الموضحة اعلاه، بالإضافة الى الدراسات السابقة وما فيها من فجوات بحثية ومن خلال ذلك تم التوصل الى نموذج الدراسة الموضح ادناه:-

نموذج الدراسة



إعداد الباحثة المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2018

الدراسة التحليلية:-

التحليل الوصفي للبيانات الأساسية للدراسة- إحتوت البيانات الأساسية علي خمسة عناصر هي : النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسي الوظيفي، الخبرة العملية. حسب توزيع افراد العينة ووفقا لمتغير النوع نجد أن الذكور بلغت نسبتهم (73.6%) وهي أكبر (نسبة يليها الإناث بنسبة (25.3%). أوضح تحليل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر أن الفئة العمرية اقل من 30 سنة شكلت نسبة (7.5%)، بينما شكلت الفئة من 31-40 سنة نسبة (21.8%) ثم الفئة من 41-50 سنة نسبة (33.3%)، الفئة من 51-60 سنة نسبة (33.3%)، الفئة من 61 فأكثر نسبة (2.9%). أما فيما يتعلق بمسهي الوظيفة نجد أن نسبة (1.7%) مدير عام، نسبة (12.1%) مدير إدارة، نسبة (35.1%) رئيس قسم ونسبة (50,0%) أخرى، هي النسبة الأكبر. فيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد أن نسبة (42%) بكالوريوس وهي النسبة الأكبر، نسبة (10.9%) دبلوم عالي ونسبة (24.7%) ماجستير، نسبة (9,8%) حاملي درجة الدكتوراه، و(11,5%) مؤهلات أخرى. أما فيما يخص بسنوات الخبرة اظهر تحليل توزيع مفردات العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة أن نسبة من لديهم 5 سنوات فأقل (6,3%) والذين خبرتهم من (6-10) سنوات (9.2%) ومن (11-15) سنة نسبتهم (19.5%) من (16-20) سنة نسبتهم (24.1%) تمثل النسبة الأعلى ومن (21-25) سنة نسبتهم (18.4%) من 26 سنة فأكثر نجد نسبة خبرتهم (21.3%) مجتمع الدراسة : يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. يتكون مجتمع الدراسة من (200) من القياديين والتنفيذيين العاملين في أربعة من شركات قطاع النفط. بولاية الخرطوم- السودان.

اختبار التوزيع الطبيعي:- تم استخدام اختبار كولمغوروف _ سمرنوف (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه ، حيث تبين ان قيمة تساوي (1.348) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.053) اكبر من مستوي الدلالة 0.05 وبذلك فان توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث يتم استخدام الاختبارات لتحليل البيانات واختبار فرضيات.

التحليل العاملي الاستكشافي :-للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) بالإضافة إلى (AMOS25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة المكون من متغيرين هما (الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر) حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة قيم معيارية. إحتوت الإستبانة على (18عبارة) تم استخدام طريقة Extraction Method: (Maximum Likelihood) وطريقة (Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization)

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

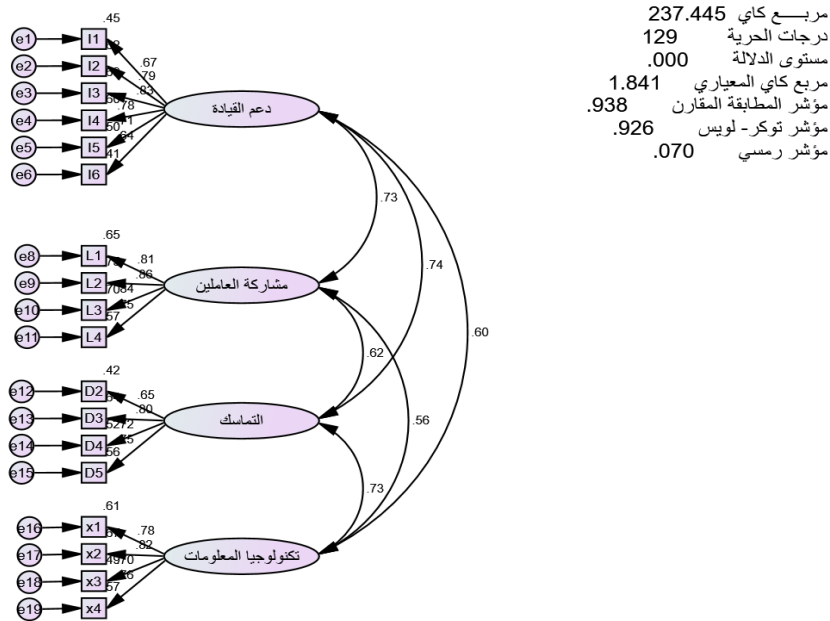
من اجل تحديد معاملات التشيع وتم حذف العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5 حيث تم استخدام (KMO) لاختبار كفاية العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة وأقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي 0.6 وإجراء اختبار (Bsrlett) بوصفه مؤشر للعلاقة بين المتغيرات إذا يجب إن تكون قيمته دالة عند مستوي معنوية اقل من (0.05) ويوضح الجدول (1) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة المكون من (18 عبارة).

الجدول (1) التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة

المتغير	العبارات	1	2	3	4
مشاركة العاملين	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الاعمال المؤكدة الهم والمشاركة في تطوير معايير تقييم الأداء			.749	
متغير تابع	يتم اشراك العاملين بانشطة تحسين طرق أداء الاعمال التي يقومون بها			.885	
	توجد فرق عمل لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات			.855	
	يتم تشكيل حلقات جودة في الشركة			.875	
دعم القيادة	تؤكد القيادة بالشركة للعاملين أن الجميع معني بالتحسين المستمر في جميع عمليات الشركة			.785	
	تبحث القيادة العاملين على التركيز الدائم على العمل والتحكم فيه واتقانه			.639	
متغير تابع	تعمل القيادة بالشركة على إحداث التغيرات الضرورية لتحسين جودة المنتج والعمل			.677	
	تهتم القيادة العليا بمصالح العاملين والزبائن			.773	
	تدرك القيادة اهمية التحسين في خفض التكلفة			.913	
	تهتم القيادة بمعايير الجودة العالمية وتحاول تطبيقها في الشركة مثل نظام ال(ISO)			.588	
	يضع المديرون اهداف واضحة ويتم تمتلك الشركة انظمة رسمية تنفيذها بدقة بواسطة العاملين		.756		
	تؤكد الشركة على الإستقرار الوظيفي		.701		
التماسك	تلزم الشركة العاملين بإتباع الأنظمة الرسمية		.922		
متغير مستقل	توفيرا الإدارة العليا الأمن الوظيفي للعاملين		.623		
	تؤدي نظم المعلومات الادارية المتوفرة في الشركة والمبنية على الحاسب الالى الى الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة	.771			
تكنولوجيا المعلومات	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على تسهيل تحليل البيانات التي تبني عليها القرارات	.745			
متغير مستقل	تتوفر في الشركة برمجيات جاهزة ذات مواصفات عالية تؤدي إلى لإبداع في الأداء	.837			
	يتناسب استخدام التكنولوجيا المتوفرة حاليا مع طبيعة عمل الشركة	.916			
KMO					=.900
100=					التباين
					1930.916=
					الجذر الكامن

إعداد الباحث المصدر: الدراسة الميدانية (2018م)

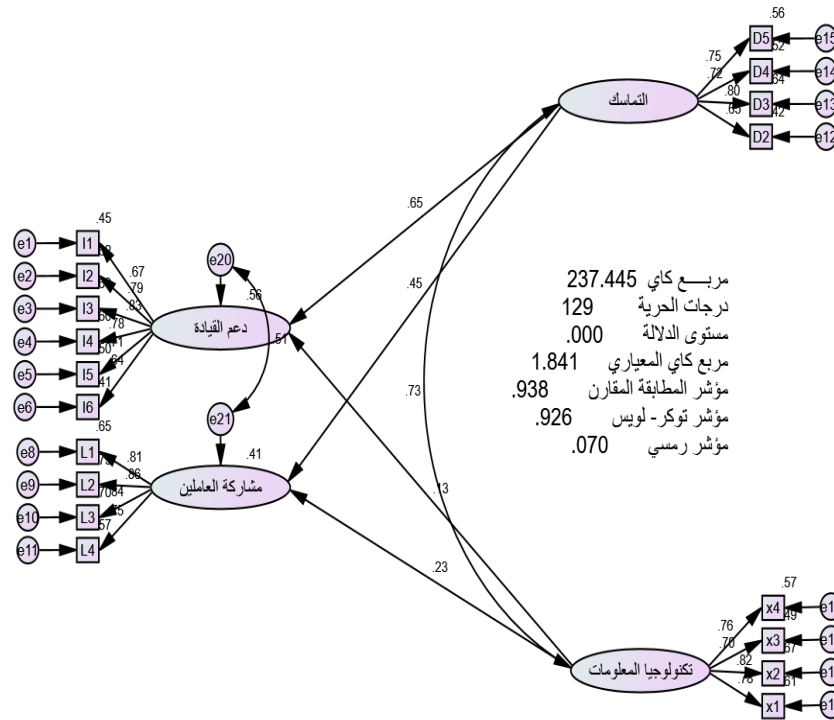
الشكل رقم (1) التحليل العاملي الإستكشافي لنموذج الدراسة



إعداد الباحث المصدر: الدراسة الميدانية (2018م)

التحليل العاملي التوكيدي :-تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v 25) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال، وتقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بغرض الحصول على مؤشرات جودة النموذج والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج).

لشكل رقم(2) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة



إعداد الباحث المصدر: الدراسة الميدانية (2018م)

مؤشرات جودة النموذج :-من اجل الحصول على جودة المقاييس أشار (Hair et al, 2017) بان يتم الاعتماد علي كل من الموثوقية المركبة لتقييم الاتساق الداخلي وموثوقية المؤشرات الفردية ومتوسط التباين المستخرج (AVE) لتقييم صلاحية التقارب. يتم الاعتماد على الصلاحية التمييزية عن طريق استخدام معيار Fornell-Larcker، عمليات التحميل المتقاطع، خاصة نسبة الارتباط غير المتجانس لفحص صلاحية التمييز (HTMT).

الجدول (2) مؤشرات جودة النموذج بين متغيرات الدراسة

	Mean	St.D	CR	AVE	MSV	MaxR(H)				
دعم القيادة	1.87	0.84	0.878	0.547	0.552	0.888	0.740			
مشاركة العاملين	2.47	1.09	0.889	0.667	0.54	0.895	0.735***	0.817		

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

التماسك	1.98	0.89	0.822	0.538	0.552	0.831	0.743***	0.623***	0.733	
تكنولوجيا المعلومات	2.15	1.06	0.850	0.587	0.533	0.855	0.604***	0.563***	0.730***	0.766

إعداد الباحث المصدر: الدراسة الميدانية (2018م)

يتضمن نتائج الجدول ان اختبار ألفا كرونباخ (CR) كان مرتفعاً لكافة المتغيرات ، اما نسبة التباين المفسر

(AVE) فنجد ان كل الابعاد اكبر من 0.5.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية ودرجة الاعتمادية لأسئلة الإستبانة لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ألفا كرونباخ
التماسك	المستقل	1.98	0.89	39.6%	0.822
تكنولوجيا المعلومات	المستقل	2.15	61.0	.043%	500.8
دعم القيادة	التابع	1.87	0.84	37.4%	0.878
مشاركة العاملين	التابع	2.47	1.09	49.4%	0.822

إعداد الباحث المصدر: الدراسة الميدانية (2018م)

يلاحظ في الجدول (3) أدناه الذي يبين أن المتوسطات لمتغيرات الدراسة جميعها ادني من الوسط الفرضي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري اعلي من الواحد للعبارات التي تقيس تكنولوجيا المعلومات ومشاركة العاملين وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة لعبارات تلك المتغيرات، ويمكن ترتيبها وفقاً للأهمية النسبية كالآتي المتغير المستقل: تكنولوجيا المعلومات 43% التماسك 39% ، أما المتغير التابع: مشاركة العاملين 49%، دعم ا 37.4% لقيادة

إختبار فروض الدراسة :-لإختبار فرضيات الدراسة إعتد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling SEM) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والملاحظة، وبالتحديد إستخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتم تعبه هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة. يستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

الانحدار المتعدد. يعتبر تحليل المسار كسب فكري جديد امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والإرتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.

تم الاعتماد على معامل (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، الاعتماد على قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. والاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلآخر الجدول (4) يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة.

الجدول (4) تحليل المسار بين متغيرات الدراسة

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
يوجد تأثير	***	4.505	.160	.722	التماسك <--- دعم القيادة
يوجد تأثير	***	3.366	.214	.720	التماسك <--- مشاركة العاملين
لا يوجد تأثير	.064	1.850	.127	.235	تكنولوجيا المعلومات <--- مشاركة العاملين
لا يوجد تأثير	.259	1.128	.084	.095	تكنولوجيا المعلومات <--- دعم القيادة

إعداد الباحث المصدر: الدراسة الميدانية (2018م)

الفرضية الرئيسية :- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر تتفرع منها لفرضيات الفرعية التالية:-

-توجد هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) (بين التماسك ودعم القيادة)
-توجد هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) (بين التماسك ومشاركة العاملين)

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

-توجد هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات ودعم القيادة)

- توجد هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بينين تكنولوجيا المعلومات ومشاركة العاملين)

اختبار الفرضيات :-

• الفرضية الفرعية الأولى: توجد هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) (بين التماسك ودعم القيادة).

• الفرضية الفرعية الثانية: توجد هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) (بين التماسك ودعم القيادة)

حيث أن المسار من التماسك إلى دعم القيادة يساوي (.722) أي وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***) ومن التماسك إلى مشاركة العاملين يساوي (.720) أي وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***) عليه نجد أن هناك تأثير معنوي للتماسك على كل من دعم القيادة ومشاركة العاملين.

الجدول رقم (5) يوضح قيم تحليل المسار ونتائجه من التماسك إلى دعم القيادة ومشاركة العاملين

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate		
يوجد تأثير	***	4.505	.160	.722	التماسك	<---
يوجد تأثير	***	3.366	.214	.720	التماسك	<---
					مشاركة عاملين	

إعداد الباحث المصدر: الدراسة الميدانية (2018م)

• الفرضية الفرعية الثالثة : توجد هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات ودعم القيادة.

• الفرضية الفرعية الرابعة : توجد هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$)

بين تكنولوجيا المعلومات ومشاركة العاملين.

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

حيث أن المسار من تكنولوجيا المعلومات إلى دعم القيادة يساوي (0.095). أي وجود دلالة غير إحصائية" عند(مستوى معنوية (259). ومن تكنولوجيا المعلومات إلى مشاركة العاملين يساوي(235) أي وجود دلالة غير إحصائية" عند مستوى معنوية (0.064). عليه لا يوجد تأثير معنوي لتكنولوجيا المعلومات على دعم القيادة ومشاركة العاملين

الجدول رقم (6) بوضوح قيم تحليل المسار ونتائجه من تكنولوجيا المعلومات إلى دعم القيادة ومشاركة العاملين

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate		
لا يوجد تأثير	.259	1.128	.084	.095	تكنولوجيا المعلومات	دعم القيادة
لا يوجد تأثير	.064	1.850	.127	.235	تكنولوجيا المعلومات	مشاركة العاملين

إعداد الباحث المصدر: الدراسة الميدانية (2018م)

ملخص النتائج:

1-توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية(بعد التماسك)والتحسين المستمر (بعد دعم القيادة)

2-توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية (بعد التماسك)والتحسين المستمر (بعدم شاركة العاملين).

3- لا توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية(بعد تكنولوجيا المعلومات) وأبعاد التحسين المستمر مجتمعة ومنفردة.

أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية (التماسك)وأبعاد التحسين المستمر (دعم القيادة ومشاركة العاملين)

مناقشة النتائج والمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة :-

بالرجوع الى الدراسات السابقة التي اشارة الي وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة نجد أن هذه الدراسة تتفق مع دراسة كل من دراسة (سعادي، 2016) ودراسة (بركات،، 2007) ودراسة (الخشالي،2008) ودراسة (حسن و آخرون، 2013) ودراسة (هدية،2014) التي أشارت إلى وجودعلاقة إيجابيه بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة ودراسة (IAlexandra)لتي كانت نتائجها أن الثقافة التنظيمية هي القوة المحركة لإدارة الجودة الشاملة وكانت نتائجها تشير إلى وجود علاقة جوهرية بين الثقافة التنظيمية وإدارة

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

الجودة الشاملة، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن للثقافة التنظيمية تأثير في التحسين المستمر والذي يعد من أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة، هناك دراسة (أبوسمورة، 2014) أيضاً أشارت إلى وجود علاقة إيجابية للثقافة التنظيمية وأداء العاملين

كما أوضحت الدراسة عن عدم وجود علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية (تكنولوجيا المعلومات) وأبعاد التحسين المستمر مجتمعة ومنفردة وبالنظر للدراسات السابقة نجد أن هذه النتائج تختلف مع دراسة (الصفار، 2009) والتي تشير نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية ذات تأثير بين الثقافة التنظيمية (تكنولوجيا المعلومات) وتحسين مناخ الخدمة في المصارف التجارية الأردنية، دراسة (الكساسبة، 2007)

يعزى هذا التباين لاختلاف مفاهيم الثقافة التنظيمية بوجه عام في البيئات التي تمت فيها تلك الدراسات وتدني مفهوم الثقافة التنظيمية في البيئة التي أجريت فيها هذه الدراسة. لضعف التعليم وقلة التدريب وعدم كفاية التوعية بمفاهيم الثقافة التنظيمية رغم أن الفئة المبحوثة من القياديين والتنفيذيين، مما يؤثر سلباً على الارتقاء بالثقافة التنظيمية والتي تعتبر مورداً هاماً في التطوير "لعدم إدراك الفئات المبحوثة لمفهوم تكنولوجيا المعلومات، ضعف الشركات المبحوثة لتبني وتطبيق النظم الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، التميز المؤسسي، نظام يطاقات الأداء المتوازن والذي بدوره يضعف فهم وتطبيق فلسفة وأساليب التحسين المستمر مما يؤثر سلباً على الأداء

ومن خلال النتائج يتضح أن بعد تكنولوجيا المعلومات هو أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية إدراكاً "وسط مجتمع الدراسة بأهمية نسبية 43% يليه التماسك الدراسة بأهمية نسبية 39% لأنه جزء من الثقافة المجتمعية لعينة الدراسة إذ أن الفرد العامل يأتي بثقافة بيئته التي نشأ فيها. وأن ثقافة تكنولوجيا المعلومات (المتثلة في البنية التحتية من تجهيزات وبرمجيات وشبكات وقواعد بيانات وأفراد في زيادة فعالية الأداء المؤسسي من خلال تحقيق الأهداف والعمليات الداخلية والحصول على الموارد) والتي تعتبر واحدة من أهم مدخلات العولمة نال حظاً من الفهم والإدراك وسط العاملين مما يستلزم بالضرورة الاهتمام بها حيث أنها من أهم المدخلات التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استخدام النظم الإدارية الحديثة كنظام تخطيط الموارد الذي يعمل على تقليل التكلفة وذلك بإنجاز المهام بفعالية وكفاءة. إن استخدام هذه التقنيات يقلل من التكاليف التي يتحملها الفرد العامل نتيجة إتباع الوسائل التقليدية.

إسهامات الدراسة :-

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

إسهامات الدراسة النظرية :- تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي تسهم به الثقافة التنظيمية ، والتحسن المستمر في المؤسسات والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها. أظهرت النتائج انه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية (تكنولوجيا المعلومات) وأبعاد التحسين المستمر (دعم القيادة، مشاركة العاملين) وهذا مؤشر إلى أن الثقافة التنظيمية ذات البعد الإستراتيجي قد لا تشكل أساس لخلق ميزة تنافسية ، كما إشارة إليه نظرية المنشأة القائمة علي الموارد. عليه تتيح هذه النتائج عمل دراسات مستقبلية لتفعيل دور الثقافة التنظيمية كمورد غير مادي .

إسهامات الدراسة التطبيقية :- يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة بالمؤسسات في قطاعات مختلفة بحيث يتم استخدامه في المستويات الإدارية العليا باعتباره قضية إستراتيجية للشركات، وذلك لرسم السياسات والقرارات الإستراتيجية طويلة المدى كما يمكن استخدام هذا النموذج في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا لتفعيل العمل بروح المشاركة وتعميق مفهوم الثقافة التنظيمية، الذي بدوره يؤدي إلى فهم فلسفة التحسين المستمر وتطبيق أساليبه بفعالية وكفاءة لتحقيق ميزة تنافسية.

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية موضوع الدراسة للمنظمات والذي يكشف مدي أهمية الثقافة التنظيمية كمورد من الموارد غير المادية، ودورها الجوهرية في تأسيس بيئة تنافسية تقود إلى استمرارية المنظمة وبقائها من خلال قيمها لان قيم الثقافة التنظيمية القوية والتمكنة في الأفراد تقود إلى بلورة وخلق فرص للتحسين المستمر في عمليات المنظمة. بحوث مستقبلية:-

- 1- إعادة تطبيق هذه الدراسة على شركات النفط العاملة في جميع ولايات السودان
- 2- إجراء دراسات مقارنة بين شركات النفط السودانية والشركات الأجنبية بغرض نقل تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية.
- 3- استخدام نفس متغيرات الدراسة على قطاعات أخرى خدمية كانت أم غيرها، لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر ومدى أهميتهما في تحقيق جودة المنتجات، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

التوصيات:

1. أن تستخدم الشركات المبحوثة أنماط معاصرة في العملية الإدارية تعمل على توفير مرونة عالية للعاملين، لتمكينهم من توليد الأفكار الإبداعية التي تساعد على التحسين المستمر في الأنشطة والعمليات المختلفة
2. ضرورة أن تولي إدارة الشركات المبحوثة اهتماماً خاصاً بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثيراً على أنشطة المنظمة ومنها الإبداع الإداري لكونه من السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات، حيث أنها مُغيّراً هاماً يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة التزامهم وولائهم التنظيمي بما يدعم التحسين والتطوير في الخدمات.
3. تعزيز دور ثقافة التميز والتجديد والإبداع وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطويرا لعمل مما سينعكس بالإيجاب على أداء الموارد البشرية.
4. إعطاء الموظفين المرونة الكافية التي تتيح لهم أداء عملهم بكفاءة وتتيح لهم إظهار قدراتهم
5. تحفيز الموظفين الذين يساهمون في التطوير أو تقديم أفكار جديدة تضيف قيمة للتحسين

المراجع والمصادر:-

المراجع العربية :-

- بوالشرش كمال، (2016) الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، عمان دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1
- فرانسيس، ديف، ومايك ودكوك (1995) القيم التنظيمية، ترجمة هيجان مراجعة أحمد عبد الرحمن، الهندي أحمد وحيد وعامر عبد الله الصعيري الرياض معهد الإدارة العامة
- الخشالي والتميمي (2008) الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية
- وصفي الكساسبة، (2007) دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي - دراسة حالة المناطق الحرة الأردنية-، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن،

الصفار (2009) أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية مجلة الإدارة والاقتصاد 18136729 السنة 2009 : الإصدار 76: الصفحات : 9665-

مهند، عدنان، (2013) اثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامع مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون 230-234

المراجع الأجنبية :-

Ekvall, G. (1991), The organizational culture of idea management: A creative climate for the management of ideas, In Henry, J. and Walker, D., *Managing Innovation*, London: Sage
Ekvall, G., Arvonen, J. and Waldenstrom-Lindblad, I. (1983), Creative organizational climate: Construction and validation of a measuring instrument, *Faradet Report 2*, Stockholm: The Swedish Council for Management and Work Life Issues.

Galpin, T. (1997), Connecting culture to organizational change, in Cordata, J. and Woods, J. (eds.), *The quality Yearbook*, London: McGraw Hill

Goodman, E., Zammuto, R., and Gifford, B. (2001), The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life, *Organizational Development Journal*, 19 (3),

Hatch, M. (1993), The dynamic of organizational culture, *Academy of Management Review*, vol. 18,.

Hofstede, G. (1991), *Culture and Organizations: Software of the Mind*, London: MacGraw.

Lau, C., Tse, D. and Zhou, N. (2002), Institutional forces and organizational culture in China: Effects on change schemas, firm commitment and job satisfaction, *Journal of International Business*, vol. 33 (3),.

O'Reilly, C., Chatman, J. and Caldwell, D. (1991), People and organizational culture: A profile comparison approach to

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

assessing organization-person fit, Academy of Management Journal, vol. 34 (3)

Cultural complexity in organizations, inherent contracts and contradictions, Thousand Oaks, CA: Sage

The impact of employees' moral factors on turnover intentions
Case Study On Syriatel Telecom Company