The Administration & Economic College Journal
For Economics & Administration & Financial Studies
Vol. 12,N4, P P. 27-54
ISSN PRINT 2312-7813
ISSN ONLINE 2313-1012
مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية
المجلد ١٢، العدد٤، ٢٠٢٠ ص ص ٢٧-٥٤

Security organizational culture and its impact on achieving outstanding performance

*الثقافة التنظيمية الأمنية وتأثيرها في تحقيق الاداء المتميز

**أ.م.د. ثامر هادي الجنابي **احمد جاسم جبار سلمان

Abstract :This research aims to identify the literature on study variables in bridging some of the knowledge gap in the subject of the study and know the relationship and impact between study variables. As the current study problem was the absence of a clear perception among the study sample when the organizational culture had an impact on outstanding performance. The importance of the study lies in shedding light on an important sector in the country, which is the security aspect represented in the two variables (organizational culture and outstanding performance), as the study of these two variables is still limited and limited at the level of the Arab world where the researcher expects this study to be a simple addition to the field Administration to discuss effective factors in the field of managerial behavior, which is the focus of researchers in the security sector. Society as a whole of the 95 officers in the Training and Rehabilitation Directorate of the Ministry of Interior was tested with the variable (organizational culture) in four dimensions: (continuity - participation - monitoring - organizational expectations) as well as the (distinguished) performance variable that was one-dimensional. The researchers used the analytical method based on measuring trends by building the scale in light of previous studies. The questionnaire model was the primary measurement tool for collecting data that was developed to choose study hypotheses through the use of

*بحث مستل

**جامعه بابل /كلية الإدارة والاقتصاد

statistical methods and programs (spss.ver.23), and reached a set of conclusions that were most important to the senior management of the security establishment being committed to applying the prevailing regulations and systems, where Senior management believes oversight is an administrative means of correcting deviations from phishing errors or waiting for them to occur. It also reached a number of recommendations, the most important of which was the necessity of involving officers and assistants in training courses in the field of specialization first and in the areas of delegation of authority, teamwork, strategic planning, integrity, transparency and decision-making-industry.Key words: organizational culture - distinct performance - correlation analysis - regression analysis

المستخلص:

هدف هذا البحث إلى التعرف على الأدبيات الخاصة بمتغيرات البحث في سد بعض الفجوة المعرفية في موضوع البحث ومعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث. اذ كانت مشكلة البحث الحالية عدم وجود تصور واضح بين عينة البحث عند تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المتميز. تكمن أهمية البحث في إلقاء الضوء على قطاع مهم في الدولة ، وهو الجانب الأمني المتمثل في المتغيرين (الثقافة التنظيمية والأداء المتميز) ، حيث أن دراسة هذين المتغيرين لا تزال محدودة ومحدودة على المستوى من العالم العربي حيث يتوقع الباحث أن تكون هذه البحث إضافة بسيطة إلى مجال الإدارة لمناقشة العوامل الفعالة في مجال السلوك الإداري ، وهو محور تركيز الباحثين في مجال القطاع الأمني. تم اختبار المجتمع ككل من الضباط الـ ٩٥ في مديرية التدريب والتأهيل بوزارة الداخلية وتنظيم المتغير (الثقافة التنظيمية) بأربعة أبعاد: (الاستمرارية - المشاركة - المراقبة - التوقعات التنظيمية) وكذلك المتغير (المتميز) الأداء) الذي كان أحادي البعد. استخدم الباحثان المنهج التحليلي القائم على قياس الاتجاهات من خلال بناء المقياس في ضوء الدراسات السابقة. كان نموذج الاستبيان هو أداة القياس الأولية لجمع البيانات التي تم تطويرها لاختيار فرضيات البحث من خلال استخدام الأساليب والبرامج الإحصائية (spss.ver.23) ، وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات التي كانت من أهمها أن تلتزم الإدارة العليا للمؤسسة الأمنية بتطبيق اللوائح والأنظمة السائدة ، حيث تعتقد الإدارة العليا أن الرقابة هي وسيلة إدارية لتصحيح الانحرافات عن أخطاء التصيد أو انتظار حدوثها. كما توصل إلى عدد من التوصيات ، كان من أهمها ضرورة إشراك الضباط والمعاونين في الدورات التدريبية في مجال التخصص أولاً وفي

مجالات تفويض السلطات والعمل الجماعي والتخطيط الاستراتيجي والنزاهة والشفافية واتخاذ القرار- صناعة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية – الاداء المميز- تحليل الارتباط – تحليل الانحدار

اولاً: المقدمة:

تواجه المؤسسات الامنية على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها- العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها وضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الاداء المتميز في هذا الشأن وقد أجمع باحثي الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المؤسسات الامنية إلى الاداء المتميز حاجةً ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المؤسسات الامنية المعاصرة.

ثانياً: مشكلة البحث

ان الثقافة التنظيمية والاداء المتميز أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي. فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عدة، منها ما هو نفسي ومنها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي. لذلك كان من المحتم على المؤسسات الامنية أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المؤسسات الامنية من مواجهة التحديات والمشكلات . على أن تقدير على المستوى النظري لا يضمن بالضرورة نجاح العمل الاداء المتميز بالمؤسسات الامنية لأن هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على إبداع العاملين في هذه المؤسسات الامنية، ولعل من أهم العوامل الثقافة التنظيمية حيث تؤثر هذه الثقافة بشكل كبير على كافة أنشطة المؤسسات الامنية ومنها الاداء المتميز ويتمثل هذا التأثير في مدى تشجيع هذه الثقافة للإبداع والمبدعين. ومن هنا وجب على المؤسسات الامنية التي ترغب الوصول إلى مستويات مرتفعة من الاداء المتميز أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للإبداع لكي تساعد على استغلال القدرات الاداء المتميزة لدى العاملين لأن غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلباً على التفكير الاداء المتميز لدى هؤلاء العاملين. ومن الممكن وصف المشكلة الرئيسية (بأن هناك عدم وجود تصور واضح لدى عينة البحث عن تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز).

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى التعرف على ادبيات متغيرات البحث في سد بعض الفجوة المعرفية حول موضوع البحث . وكذلك معرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث . تقديم اهم الاستنتاجات والتوصيات لقطاع البحث للاستفادة منها .

رابعاً: أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من أهمية:

١. كل من الثقافة التنظيمية والاداء المتميز حيث إن دراسة هذين المتغييرين ما زالت محدودة وقاصرة على مستوى الوطن العربي حيث يتوقع الباحث أن تكون هذه البحث إضافة بسيطة لحقل الإدارة لمناقشتها عاملين فاعلين في مجال السلوك الإداري الذي هو محور التركيز لدى الباحثين في مجال الامن .

٢. تسليط الضوء على قطاع مهم في الدولة وهو الجانب الامني .

٣. الواقع الحالي بحاجة ماسة الى الدراسات التي تدعم المؤسسات الامنية لافكار منتظمة واداء متميز.

٤. مساهمة فاعلة في الواقع العملي للمؤسسات العامة من خلال إيجاد البيئة المشجعة للإبداع الإداري من خلال تأثير عنصر بالغ الأهمية وهو الثقافة التنظيمية، عن طريق التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية الأمر الذي يعطي المسؤولين القدرة على محاولة غرس القيم المشجعة على الإبداع ونبذ القيم التي لا تشجعه، إضافة إلى التعرف على خصائص الاداء المتميز المتوفرة لدى العاملين في هذه المؤسسات ما يساعد على تحديد الخصائص التي يلزم تطويرها لدى العاملين للوصول إلى الحد المأمول من تحقيق الاداء المتميز.

خامساً - فرضيات البحث:

من اجل الوصول إلى هدف البحث تم اعتماد عدد من الفرضيات التي تناولت متغيرات البحث كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى : لا توجد علاقه ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام الثقافة التنظيمية والاداء المتميز في المؤسسات الامنية .

الفرضية الثانية : لا توجد علاقه تأثير ذات دلالة إحصائية بين استخدام الثقافة التنظيمية والاداء المتميز في المؤسسات الامنية .

خامسا - حدود البحث

وتتضمن الحدود الاتية:

أ- الحدود البشرية: ضباط وزارة الداخلية العراقية.

ج- الحدود المكانية: وزارة الداخلية العراقية.

د- الحدود الزمانية: استغرقت البحث من (١٠/ ٢٠١٩/٩ لغاية ٢٠/٥/ ٢٠٢٠).

سادساً: الثقافة التنظيمية

تتطور الثقافة التنظيمية وتظهر للوجود بشكل مختلف في المؤسسات الامنية المختلفة، ولا يمكن لأحد القول بان أحد هذه الثقافات هو الأفضل من الأنواع الأخرى، وذلك لان لكل ثقافة سماتها التي تميزها عن الثقافات الأخرى. ويعني ذلك عدم وجود ثقافة مثالية ولكن يمكن القول بان هناك ثقافة جيدة. كما يعني عدم وجود وصفة عامة لإدارة الثقافة لأي مؤسسة رغم وجود مداخل محددة. وتشير إدارة الثقافة إلى تعزيز ثقافة المؤسسة أو تغيير الثقافة المنتهي مفعولها. ويستنتج من ذلك أن إدارة الثقافة عبارة عن مسالة تحليل وتشخيص يتم متابعتها من قبل المديرين عن طريق سلسلة من التدخلات المناسبة. ويتم تطوير الثقافة التنظيمية بمرور الوقت وعادة ما تكون جذورها عميقة، كما توصف بصعوبة تغييرها. وعندما يكون هناك ضعف في المؤسسة أو أن دعم الثقافة يكون ضعيفا يمثل ذلك فرصة لإمكانية تغييرها، إذ ليس من السهل تغيير اتجاهات الأفراد وما يحملوه من أفكار لفترات طويلة، ولهذا فان للثقافة التنظيمية تاريخها وهيكلها وقدرتها على البقاء دون تغيير لأطول وقت رغم مجيء وذهاب العاملين . (M. Grigoruta, 2006 :752) ويعتقد (Riad, 2007) بأنه ليس من السهل تعديل الثقافة، وأن فعاليتها القوية تبدو عندما يكون هناك نوعان مستقلان من الثقافة في تماس مغلق مع بعضهما، ويحصل ذلك في حالة اندماج منظمتان مع بعضهما (S. Riad , 2007 :26).

إن الكثير من المفاهيم والمصطلحات الإدارية قد اشتقت من بيئة غير إدارية أو من حقول معرفية أخرى، وهكذا الحال بالنسبة للثقافة التنظيمية فقد تطورت بتطور الإدارة والمؤسسات الامنية ، وأخذت الكثير من أبعادها تشتق من البيئة المحيطة بها، فمع تعدد البحوث والدراسات والظواهر والمتغيرات بدأ الاهتمام بالثقافة التنظيمية في بداية الثلاثينات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الإنسانية في جامعة شيكاغو عام ١٩٣٤ وبعدها دراسات هاوثورن (Hawthorne)" وهي تحارب أجريت على العاملين في مصنع هاوثورن (فرع شركة جنرال الكتريك) بغرض دراسة العلاقة بين انتاجية العامل والعوامل المحيطة به. ثم تحليل برنارد (Barnard) للكيان التنظيمي، وفيما بعد شهدت فترة الثمانينات ذروتها إذ أخذت حيزا كبيرا من الكتابات".(العزاوي ، ٢٠٠٩ :٤٧)

وقد استعمل مصطلح ثقافة المؤسسة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة ١٩٨٠ وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business week) " هي محلة الأهمال الأسبوعية التي نشرتها يلومبرج (Bloomberg) يقع مقرها الرئيسي حاليا في مدينة نيويورك، نشرت لأول مرة بيزنيس في سبتمبر عام ١٩٢٩، وكان الغرض الأصلي منها توفير المعلومات والآراء حول ما كان يحدث في عالم الأعمال. إلى أن جاء الباحثان الأمريكيان كندي وديل سنة ١٩٨٢ بكتاب تحت عنوان (Corporate Culture)، واضعين بذلك البصمة الأولى لهذا الاتجاه الجديد الذي يجعل من المؤسسة نظاما ثقافيا متكاملا، ثم تلى هذا الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام ١٩٨٥ وهو مركز للبحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية. (قاسمي ، ٢٠٠٢: ١٦)

لقد زاد الاهتمام الميداني بهذا المفهوم بناء على ما حققته المؤسسات الامنية اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المؤسسات الامنية مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية theory z culture (E) ، حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية z للثقافة التنظيمية، وتشير التطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة.

وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها نظرية روح الثقافية، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المؤسسة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم.

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبر هذه الخيرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخيرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد.

أما اللوزي فقد حدد سبعة مراحل التطور الثقافة التنظيمية يمكن إبرازها فيما يلي:(اللوزي ، ٢٠٠٢: ٢٣٢)

١- المرحلة العقلانية:

وفي ظل هذه المرحلة يتم النظر إلى الفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرية، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

٢- مرحلة المواجهة:

تميزت هذه المرحلة بظهور قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العالمية والاهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه والقيام بواجباته أدى كل هذا إلى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير .

٣- مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الادارة من المديرين الى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوجلاس ماكريجار مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم الى نمطين X, Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

٤- المرحلة العاطفية:

كانت هذه القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الانسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

٥- مرحلة الإدارة بالأهداف:

تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار، والتخطيط والتنسيق والإشراف، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

٦- نظام مركب:

حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل الثقافة التنظيمية، فتشمل العناصر الثلاثة التالية:(مصطفى ، ٢٠٠٥: ٤٧)

- الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والمعتقدات والأخلاق والأفكار).
- الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة).
- الجانب المادي (كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة كالأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها

٧- لها خاصية التكيف:

فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب المديرين والعاملين البيولوجية والنفسية على حد سواء، حيث تتطور الثقافات المحيطة من جانب، واستجابة الخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيرات من جانب آخر.

٨- لها قابلية الانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقائية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة محتمع الى ثقافة مجتمع آخر، والثقافة التنظيمية تنتشر بين المؤسسات الامنية الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمؤسسة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.(نايف ، ٢٠٠١: ١٨)

٩- قابلة للتغير:

تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خيرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.

١٠- مكتسبة ولها قابلية التعلم:

الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل محتمع انساني ثقافة معينة محددة ببعد زماني وآخر مكاني، والفرد ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء أكان في الأسرة أو في المحيط التعليمي أو مؤسسة العمل . (الساعاتي ، ١٩٩٨: ٧٤)

١١- كمحدد لمعايير السلوك:

حيث ينظر معظم الباحثين للثقافة التنظيمية على أنها اتجاه اجتماعي و معياري يؤدي إلى تماسك وتكامل المؤسسة فيما بينها، وفي نفس الوقت تعد الثقافة التنظيمية مكملة العنصر الرسمية وليست بديلا عنها، فوجود القيم الثقافية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات والسياسات لضبط سلوك العاملين ، فهو أمر في غاية الأهمية ليكون تصرف و سلوك الموظف متفقا مع مصالح المؤسسة، ليس التزاما بالتعليمات فقط، بل انسجاما مع القيم السائدة في المؤسسية.

١٢ - لها خاصية الانسانية:

فالإنسان بعد الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان، وتشكل شخصيته، وعلى هذا فالثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، والتي تتشكل نتيجة تفاعلهم داخل المؤسسة.

مفهوم الثقافة التنظيمية

تعبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم غير الرسمية والمدركات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المؤسسات الامنية وفق أسس الفاعلية والكفاءة ؛ كعناصر تدعم الأداء الجيد إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على ذلك، فقد اكتسب مصطلح الثقافة التنظيمية بريقه كعامل مؤثر في توجهات المؤسسات الامنية و تطور أو تخلف مستوى أدائها.

كما أن دور الثقافة التنظيمية لا يقتصر على تحسين الأنماط السلوكية في المؤسسة من خلال توقع الأحداث، وفهم مواقف الأفراد، ومساعدة المؤسسة في التغلب على التحديات الداخلية والخارجية، وجلب البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي الملائم للعمل والإنجاز والإبداع والابتكار والتطوير، والاستفادة من مميزات العمل الجماعي خلال فرق العمل المدارة ذاتية، بل يمتد ليشمل الاستفادة من التغذية الراجعة التي تفيد أعضاء الفريق والفريق نفسه، وتساعدهم على تصحيح الأخطاء والانحرافات، ومن ثم الاحتفاظ بمستوى أداء فاعل يعالج الانحرافات أولا بأول والتعرف على سبل تطوير وتحسين الأداء (توفيق، ٢٠٠٢ م : ٢٧٩-٢٨٠).

وتلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المؤسسات الامنية الإدارية، وذلك لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، وعلى هذا فإن دراسة الثقافة التنظيمية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية أكثر من البحث في الجوانب المادية والهيكلية للمنظمات. (الدوسري ، 2007 : ١٥)

الثقافة التنظيمية هي " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة (جرينبرج وبارون، 2004 : 6)

أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسية بدونها، فالمؤسسات تشكلها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة. يرى كل من الباحثان (Narayanan & Nath) أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدرا التحقيق ميزة تنافسية كما أنها تؤثر على الفعالية التنظيمية سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشرة. (Zheng et al, 2010 :765)

أما هو فستيد (Hofstede) فقد أشار إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن برمجة ذهنية في البيئة التنافسية، وعليه يتعين تغييرها كلما دعت الحاجة لضمان البقاء حتى لا تكون النتيجة عكسية. (Saeed, 2010 :130)

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المؤسسة، حيث تشكل الثقافة التنظيمية ضغوطا على العاملين بالمؤسسة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة بالمؤسسة.

ويعزو الرخيمي أهمية الثقافة التنظيمية إلى ما يلي (الرخيمي، ٢٠٠٠م: ٥٨ - ٦٠) :

١- دليل للإدارة والعاملين يشكل هم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

٢ - إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم .

٣- تحدد للعاملين بالمؤسسات الامنية السلوك الوظيفي المتوقع منهم وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، وحتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء و منهجيتهم في حل المشكلات.

٤- تميز ملامح المؤسسة عن غيرها من المنظات، فهي مصدر فخر واعتزاز العاملين بها، خاصة إذا أكدت قيم الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

٥- تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

٦ - تيسر مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

٧- تمنح المؤسسة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل.

٨- تسهم في استقطاب العاملين المتميزين، فالمؤسسات الامنية الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمؤسسات الامنية التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمؤسسات الامنية التي تكافيء التميز ينضم إليها العاملون المجتهدون.

٩- تؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وتزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

خصائص الثقافة التنظيمية

ويحمل النعمي خصائص الثقافة التنظيمية بصفة عامة فيما يلي (النعمي، ١٩٩٨ م : ٢١):

١- توجد في التنظيمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة الاجتماعية. ٢- تتمثل في القيم والمعتقدات والافتراضات والإدراكات والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك المختلفة.

٣- تمثل البناء الاجتماعي القوي وغير المرئي وغير المحسوس الكامن وراء الأنشطة الإدارية في المؤسسات الامنية .

٤ - إنها الطاقة الاجتماعية التي تدفع أفراد المؤسسة للعمل والإنتاجية .

٥ - إنها الهدف الموجه والمتحكم في فاعلية المؤسسة. كا يذكر العطية سبع خصائص أساسية للثقافة التنظيمية فيما يلي :(العطية، ٢٠٠٣م : ٣٢٩):

- الإبداع والمخاطرة : درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل : الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين ومتنبهين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج : درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات، والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الناس : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة.
- التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فاعليات العمل حول الفرق لا حول الأفراد.
- العدوانية : درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم
- الثبات : درجة تأكيد فاعليات المؤسسة المحافظ على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

وهناك مجموعة من الخصائص الرئيسية التي تتميز بها الثقافة نذكر منها بانها:(البريدي ، ٢٠٠٨ : ١٢)

- عملية مكتسبة: تكتسب الثقافة من خلال التفاعل الاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة ويتم توارثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة
- عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة، وبدونه لا تكون .

- متغيرة: تتغير الأنماط الثقافية باستمرار و ذلك راجع لتأثير المتغيرات البيئية والتكنولوجية.
- ذات دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان الآخر.
- عملية رضا نفسي: في كونها تشبع حاجات الإنسان الذاتية وتريح النفس و ترضي الضمير كما أن الفرد يشعر عن طريقها بالانتماء إلى الجماعة التي هو عضو فيها.
- متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون: عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم والشعوب فإنه يمكن إيجاد أنظمة متشاكمة في الشكل ومختلفة المضمونة.(عدون ، ٢٠٠٤ : ١٠٧)

مكونات الثقافة التنظيمية:

هناك عدة مكونات للثقافة التنظيمية نذكر أهمها:

* القيم: قد يكون من السهل تحمل بيان القيم في المؤسسة وغالبا ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام المؤسسة أهدافها، إستراتيجيتها. (عمد ، ٢٠١٢ ، ٢١٧).

* المعتقدات: وتكون أكثر تحديدا ودقة و أنهما من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المؤسسة، مثل خدمة اجتمع أو تساوي فرص التوظيف.

* التقاليد: هي أنشطة ذات صيغة متكررة و التي تعكس و تعزز القيم الرئيسة في التنقليم و مجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية بالنسبة للمراكز والأفراد (العليانوي ، ١٩٩٦ ، ٢٧).

* الطقوس: يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المؤسسة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعتبر هذه الأنشطة عن أفكار خلدة تعكس قيم رئيسية في المؤسسة. (عبد الله ، ٢٠٠٣ ، ٦٤)

الرموز: تمثل علاقة خاصة بمعلومات المؤسسة وتتعلق بالنظام الثقافي لها. إذ تستخدم هذه الرموز التعبير عن معاني معينة والتي يصعب إدراكها بحواسنا، حيث تظهر داخل المؤسسة في شكل أشياء وأفعال تستخدم كوسيلة أو طريقة النقل معاني معينة للأفراد مثل : شعار المؤسسة أو علمها، اسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال وحتى نمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى التي تحمل معاني ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها. (بروش ، ٢٠٠٧ : ١)

سابعاً: الاداء المتميز

الاداء المتميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات الامنية المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى. ولقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء، كما وجد له صدى كبير في تقارير الجودة والجودة الشاملة، ويعرفه ميرابيل " Mirabile " على انه " مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز.

تعددت تعريفات الأداء، حيث يعرف بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته، كما عرف بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، ويعرف كذلك

بأنه تلك الممارسات المتأصلة في الادارة وتحقيق النتائج التي ترتكز جميعها على مجموعة من المفاهيم الجوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية في القيادة وثبات الهدف و الإدارة من خلال العمليات و الحقائق و تطوير الأفراد و التعلم المستمر و الابتكار و التحسين والمسؤولية تجاه المجتمع.
القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية ، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المرتبطين بالمؤسسة (Karen، ٢٠١٨: ٢٩).

يعد مفهوم التميز او التفوق كما يطلق عليه في بعض الادبيات راسخ في العديد من المجالات والانشطة، ويستخدم هذا المصطلح بشكل متكرر للإشارة إلى الأداء الجيد للغاية أو المتميز، على الرغم من وجود العديد من التعريفات التي تناسب مختلف الأغراض والمجالات المختلفة المتعلقة به إلا ان المفهوم غامض بما يكفي لتقديم أسباب كثيرة لتعدد وجهات النظر حوله للمنظرين والباحثين فيمكن اعتبار التميز ظاهرة اجتماعية قائمة على اعتبارات نظرية و ثقافية ، له تطبيقات عملية في سياق الإدارة والتطوير التكنولوجي . (Robben, b، ٢٠٠٩: ١١). عرف الأداء المتميز بأنه " مستوى مرتفع للإتقان.(السلمي ، ٢٠٠٢: ١١).

وعرف ايظا هو مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات الامنية لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون اعما تتجاوز حدود المعايير المنظمية وتتفوق على ما يقدمه الاخرون كما ونوعا وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحداثة والأصالة والابداع. (فرج، ٢٠٠٩، ١). ويعرف (القريوتي) الأداء المتميز من مدخل التركيز على الناتج الابداعي بوصفه أحد مداخل الابداع، ويتمثل بمقدار الانتاجية والبراعة في الأداء. (القريوتي، ٢٠٠٠: ٣٠٣). كما قدم (Kotler) مفهومه للأداء المنظمي المتميز من خلال طرحه أنموذج خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق، وأشار إلى مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز، إذ إن الخطوة الأولى في طريق الأداء المتميز في تحديد أصحاب المصالح (الزبائن، والعاملين، والمجهزين، والمسوقون) وتدرك منظمات اليوم، أنها مالم تلبي احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم، فلن تحقق المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها، ومن خلال إدارة العمليات الأساسية (تطوير منتج جديد، وجذب الزبائن، واختزال النفقات، وتلبية الاحتياجات) تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح. (٤٢ - ٤٠ :٢٠٠٠ ،Kotler).

في حين يرى (Druker) بأن تميز الأداء يأتي من التميز في المعرفة التي تمتلكها المواردها البشرية للمؤسسة أو الشركة فهي محور الأعمال التي تقوم بها المؤسسات الامنية . (٢١٢ :١٩٩٨ ،Druker). ومن وجهة نظر (Spence) فأن الأداء المتميز هو أحد أوجه الابداع. (١١٢ :١٩٩٤

،Spence). وبين كل من (Turner& Crawford) أن الاداء المتميز المتميز يتطلب تحقيقه انجاز مهمتين رئيستين: (Turner & Crawford، ١٩٩٤: ٢٤١).

١. إدارة العمليات السائدة فيها بشكل فاعل.

٢. قدرة المؤسسة على تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب ستراتيجياتها .

ويقصد بالأداء المتميز (انه السلوك (الأداء الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي).(Prirett، ١٩٨٣، P: ٤٥).

كما يعرف الأداء المتميز انه أكثر من مجرد انجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب إلى ما بعد النجاح. و يتعلق بالإفراد الذين يعملون بشكل مبدع و يتعهدون بانجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي.(www.Personnelzone.com/pztraining.usf)

ويعرفه (Edgeman , et al) بانه أسلوب شامل للعمل الذي يراعي الموازنة بين اهتمامات أصحاب المصالح وزيادة احتمالية النجاح المنظمي في الأمد البعيد من خلال التميز في العمليات التشغيلية و المالية وتطوير العلاقة مع الزبون وتحسين الأداء السوقي . (Edgeman, et al, P:١٩٩٩, ١)

إما (Drucker، ١٩٩٥) فيشير إلى إن تمييز المتميز بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن إن ينجزه الإفراد العاملون في المؤسسة.

ان الأداء المتميز هو احد أوجه الإبداع، إذ يعرف الإبداع بانه ذلك العمل الذي يدرك بأنه شيء متميز فريد (الملوك، ٢٠٠٢، ص:١٣٢) ويعرف القريوتي الأداء المتميز من مدخل التركيز على النتاج الإبداعي بوصفه المدخل الثاني من مداخل دراسة الإبداع ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء.(القريوتي، ٢٠٠٠ :٣٠٣)

ولقد أعطت (مؤسسة الفكر العربي، ٢٠٠٤، ص:٣) مفهوما للإفراد المتميزين وهم من تتوافر لديهم قدرات استثنائية في المجلات الأكاديمية والفكرية و التقنية والقيادية في التعليم العام و الجامعي، ويكون لهم دور في نهضة الأمة وتطورها من خلال الإفادة من نتاجهم وأفكارهم وأدائهم المتميز.

مما تقدم يرى الباحث ان مفهوم الاداء المتميز هو القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على نفسه و على الآخرين و أن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية و تحديد الأهداف و التخطيط السليم و التقويم المستمر و بالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته.

أهمية الاداء المتميز

تبرز أهمية الاداء المتميز كونه خطوة تحدد الموقع الحالي، ومدى ابتعاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة، أو مدى تطابقه معها. وان معاينة عملية المؤسسة والتعرف على أدائها مسألة في غاية الأهمية لفهم كيفية عمل المؤسسات الامنية من اجل تصحيح الانحرافات في المؤسسة ورفع مستوى الأداء،

وتصميم الهيكل المنظمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلا وكفوء، فضلا عن إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية إجرائه في المؤسسة. (٣٨٤: Griffin، ١٩٩٩) وقد بين (٥٨: Brown & Laverick١٩٩٤) ,إن لموضوع الأداء أهمية حرجة لأسباب تتعلق بما يأتي:

١. بصفته محورا مركزيا لتخمين نجاح أو فشل المؤسسات الامنية في قراراتها وخطتها الإستراتيجية

٢. لعدم توصل الباحثين إلى معايير تمكنهم من تفسير جوانب أداء المؤسسة كلها.

٣. إن دراسة الأداء وقياسه تواجه تحديات عديدة تتمثل بتباين المفهوم ومؤشرات قياسة على أساس تباين أهداف المؤسسات الامنية وطبيعة واختلاف أهداف الجهات المرتبطة بها بما يتطلب المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء وتحديد أهميتها، أو مصادر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صور حقيقية عن المؤسسة. (Coline، ١٩٩٠، P:٢٠) .

إحتل موضوع الأداء المتميز في الفكر الامني أهمية حاسمة تبرز من خلال النقاط الآتية :- (٢٠٠٠ : David، ١٠) ، (الجبوري ، ٢٠١٢: ٧٧).

١- إن الأداء المتميز يساعد المؤسسة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها .

٢- يؤدي الى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير للنهوض بأدائها .

٣- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة .

٤ - تشخيص الأخطاء والإنحرافات وإتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها .

٥- تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط وإتخاذ القرار .

٦- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر .

٧- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية .

مبادئ تميز الاداء المتميز

قدم الدارسون مجموعة من المبادئ التي يستند إليها التميز المنظمي من خلال الأداء وهي كالأتي:

١. وضوح التوجهات (Clear Direction): تركز المؤسسة على مسارها المخطط له سابقا وأهدافها الواجبة التنفيذ.

٢. الخطط المتفق عليها (Agreed Plans): إن الاشتراك في الخطط يسهل عملية ترجمتها إلى الواقع.

٣. التركيز على الزبون (Customer Focus): إذ يجب تفهم قيم العمل الان، ومستقبلا، وتأثيرها في توجهات والمؤسسة في الاستراتيجيات والنشاطات.

٤. تحسين العمليات (Improve Process): لتحسين المخرجات يجب تحسين الأنظمة ومجمل العمليات المؤسسة.

٥. مشاركة العاملين (Involve People). إن التغير الأساسي لأية مؤسسة يتمثل في تغير أفكار الفرد التعصبية (Enthusias)، وحيلهم
Resourcefulness) ومشاركتهم في الأداء.

٦. أنظمة التفكير (System Thinking): يجب على جميع العاملين إن ينشطوا في نظام يعمل على تحسين المخرجات.

٧. عمليات التعلم المستمر (Continual Learning): لابد من وجود عملية تحسين مستمرة، وابتكار يعمد على عملية التعلم المستمر.

٨. استخدام البيانات بكفاءة (Use Data Effectively): يجب استخدام البيانات والمعرفة لتحسين اتخاذ القرارات.

٩. تفهم الانحرافات (understand Variation): الأنظمة والعمليات كلها تمتلك متغيرات تؤثر في الأداء وهنا يجب تفهم الاختلافات في هذه المتغيرات لضبط تفاعلاتها ووزنها.

١٠. تأثير المجموعة (Community Impact): تزود المجموعة المؤسسات الامنية بالقيم من خلال نشاطاتهم التامين الوضوح والأمن المجتمع مزدهر Prosperous Society.

١١. قيم المتعاملين (stache Holder Value) أصحاب المصالح: الاستدامة تحدد بقدرات المؤسسة على الخلق والتحويل لجميع المتعاملين.

المتطلبات الرئيسة لإدارة التميز

حيث ترغب المؤسسة بالسعي لتحقيق التمييز في أدائها، يجب عليها ان تقدم ما يساعد على تحقيق غايتها، إذ لا يكفي ان تقوم بالوظائف التقليدية، وبموارد بشرية كالتي موجودة في بقية المؤسسات الامنية ، وأنظمة عملها وهياكلها وتقييمها للإفراد وللعمل. بل يجب أن توفر المقومات المتميزة في كمها ونوعها التي تساعد في تحقيق التميز في جوانب المؤسسة جميعها.

ويشير (السلمي، ٢٠٠٢: ٢٥) إلى المتطلبات الرئيسة التي تساعد في تحقيق التميز وهي كالأتي:

١. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية والقيم العناصر الأتية:

• رسالة المؤسسة Mission والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها.

• الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتطورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي توافرها وتتميز بها عن المنافسين.

•الأهداف الإستراتيجية Strategic Objective التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.

• ألية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الانجازات المتحققة عنها.

٢. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنمي عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

٣. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء المنظمى قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتخذ ((إدارة التميز)) التنظيم على أساس العمليات، كما تراعي تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل النظمية.

علاقة الثقافة التنظيمية بالاداء المتميز

الثقافة التنظيمية الصحيحة هي الأداة الفاعلة التي تساعد القادة الاستراتيجيين على إرشاد وتوجيه منظماتهم، حيث يسعى القادة الاستراتيجيون لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لدعم رؤيتهم وتوجهاتهم، وإنجاز مهامهم، وتطوير أداء منظماتهم (٢٤ : ٢٠٠٤ ، George).

والثقافة التنظيمية للمؤسسة عبارة عن نتاج عدة عناصر من بينها الاداء المتميز، ويتضح ذلك من خلال ما يلي :

١- إن النمط الثقافي للمؤسسة يجري استحداثه بواسطة الاداء المتميز التي تتجسد في مؤسس المؤسسة وإدارتها العليا، ويعد دور المؤسس على جانب كبير من الأهمية، خاصة في تحديد النمط الثقافي، حيث يفرض المؤسس بصراته وقيمه وأسلوبه الإداري على المؤسسة .

٢- إن الاداء المتميز تؤثر أيضا في الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمدها المديرون في تفويض السلطات و تقسيم وتوزيع المهام، فعلى سبيل المثال حرص «بل جيتس» رئيس شركة ماكر وسوفت على استحداث نمط ثقافي يتسم بالمبادرة لكي لا يحجم المديرون عن الاضطلاع بالمهام المقترنة بالمخاطر (شارلز هل وجونز، ٢٠٠١م : ٦٥٣ - ٦٥٦). كما أن الثقافة التنظيمية تنبثق من قيم المؤسسة، والقيم هي المرجع الأساس لضبط السلوكيات في إطار العلاقات الاجتماعية والأعراف السائدة في المؤسسات الامنية الإدارية، فالسلوك عبارة عن نشاط يصدر من الكائن الحي عند تفاعله مع البيئة المحيطة، وهو إما سلوك عضوي داخلي كحركة الدورة الدموية للفرد وعمليات التنفس والهضم، أو لا إرادي يحدث نتيجة الاستجابة لمؤثرات خارجية كحركة الأجفان والعطاس والتثاؤب، أو سلوك فردي وجماعي يصدر عن الفرد الغضب والخوف والتفكير والعمل والحب والبغض والكسل والتراجع والقلق، أو سلوك إداري يتضمن تصرفات العاملين في المؤسسات الامنية الإدارية من أقوال وأفعال أثناء القيام بالعمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف ورقابة وتوجيه. ويتباين السلوك الإداري من فرد لآخر بتباين القيم والاتجاهات لدى ذلك الفرد، فضلا عن اختلاف الفروق الفردية، ودور الخبرة والبيئة وعلاقات العمل، فقد يتخوف الأفراد من اتخاذ القرارات، أو من تحمل المسؤولية بغض النظر عن العلاقات الاجتماعية فيما بينهم سواء أكانوا أقارب أم إخوة أم مجرد زملاء عمل (الكبيسي، ١٩٩٨ م : ٨٦).

والقيم تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك، ومن ثم فإن قيم القادة الاستراتيجيين أو الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية داخل المؤسسة تشكل شخصية المؤسسة، فكل الأشخاص الذين يؤدون أدوار

قوية في المؤسسة يشتركون في نفس القيم الأساسية، فاختلاف القيم لابد أن يجلب الصراع، فإذا كان القائد أو المدير يتبع أساليب الشدة والأوامر والتعليمات والضبط والربط والحزم عند التعامل مع المرؤوسين، فستكون النتيجة عبارة عن ثلاثة احتمالات هي : أن ينجح القائد في تغيير قيم موظفيه وامتثالهم وطاعتهم المطلقة لقراراته، أو ربما يفرض طاعته بالقوة وباستخدام العقوبات المادية والمعنوية، أو ربما يعمل المرؤوسون على تقويض نفوذ القائد (فرانسيس وودكوك، ١٩٩٥م : ١٧-١٨).

من هذا المنطلق فإن تأثير القيم والاتجاهات على السلوك الإداري تأثير جوهري، فالقيم هي المرجعية التي تحدد اتجاهات الفرد، والسلوك تعبير عن اتجاهات الفرد، والسلوك الإداري يؤثر بشدة في الممارسات الإدارية في الدول النامية بصفة عامة باعتبارها مجتمعات منغلقة لم تصل بعد إلى مرحلة فصل العمل عن الواقع الاجتماعي المحيط، ما ينعكس سلبا أو إيجابا على الأداء داخل المؤسسات الامنية الإدارية، لأن السلوكيات الإدارية بدورها تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية، لذلك يجب معرفة أسباب السلوك السلبي ومحاولة السيطرة عليه وعلى مسبباته، وذلك بالتعرف على قيم واتجاهات العاملين التي تقبع خلف هذا السلوك، فإذا شعر أحد الموظفين أنه مظلوم وأن نظام الحوافز غير عادل، فإن ذلك يؤثر سلبا على اتجاهاته، ويلجأ إلى إهمال إنجاز الأعمال والكسل واللامبالاة بالعمل أو تعطيل مصالح الجمهور. كما أن سوء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين بعضهم ببعض من جهة أخرى يسمح بظهور الاتجاهات السلبية التي تتمثل في زيادة التوتر والصراع، وجلب جو من عدم الثقة ينعكس بشكل سلبي على الأداء، خاصة عند عدم استغلال الاداء المتميز الصراع في إحداث التنافس.

تأتى أهمية الثقافة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء المتميز ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات. إن ما هو موجود داخل الثقافة هي القيم الأساسية والتي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة والتي تحتاج منهم إلى التحدي. وتملي هذه القيم سياسة حل المشكلات في الحالات الاعتيادية، وكذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية .(C. ، ٢٠٠٧: ٢٩٢ Graham).

إضافة إلى ذلك فالثقافة التنظيمية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المؤسسة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها .(R. Daft, Organizational ، ٢٠٠١: ١٢٧)

أن ما يميز الاهتمام بثقافة المؤسسة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا .(E. Ogbonna ، ٢٠٠٠: ٧٨٨) كما يعتقد الكثير من الأكاديميين والمديرين في المجال العملي بان أداء المؤسسة يعتمد على مدى الاتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية (E. Knapp ، ١٩٩٨: ٣).

أن الرأي الذي يقول بان الثقافة التنظيمية ترتبط بالأداء يأتي من ملاحظة أن دور الثقافة يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية . (M. Lai, and G. Lee ، ٢٠٠٧: ٣٢٢)

وهناك من يرى بان الطريقة التي تتكون فيها الثقافة التنظيمية يتم فيها تعريف وتوضيح حدود الميزة التنافسية للمؤسسة. حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين، كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها. وبالمقابل فان التقاسم القوي والواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الاستراتيجي، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها .

ثامناً: الجانب العملي

سيتم اختبار علاقة الارتباط بين بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بإبعادها (الاستمرارية في تحقيق الثقافة التنظيمية، المشاركة في تحقيق الثقافة التنظيمية، الرقابة في تحقيق الثقافة التنظيمية ، التوقعات التنظيمية في تحقيق الثقافة التنظيمية) و المتغير التابع الاداء المتميز ، اذ يتضح من خلال الجدول (١) مايلي :

اولا: اختبار فرضية البحث الرئيسية (الاولى) و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية و الاداء المتميز)

بلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و الاداء المتميز (٠,٧٦**)عند مستوى دلالة (٠,٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة(٠,٠٥) ، وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية و الاداء المتميز) مما يدل على ان الثقافة التنظيمية لها دور فاعل وجوهري في الاداء المتميز .

١- اختبار فرضية البحث الفرعية الاولى و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الاستمرارية في تحقيق الثقافة التنظيمية و الاداء المتميز)

بلغ معامل الارتباط بين بعد الاستمرارية في تحقيق الثقافة التنظيمية و الاداء المتميز (٠,٥٨**)عند مستوى دلالة (٠,٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة(٠,٠٥) ، وهذا يعني قبول الفرضيه والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الاستمرارية في تحقيق الثقافة التنظيمية و الاداء المتميز) .

٢- اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد المشاركة في تحقيق الثقافة التنظيمية و الاداء المتميز)

بلغ معامل الارتباط بين بعد المشاركة في تحقيق الثقافة التنظيمية و الاداء المتميز (٠,٤٥**)عند مستوى دلالة (٠,٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة(٠,٠٥) ، وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد المشاركة في تحقيق الثقافة التنظيمية و الاداء المتميز).

٣- اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الرقابة في تحقيق الثقافة التنظيمية و الاداء المتميز)

بلغ معامل الارتباط بين بعد الرقابة في تحقيق الثقافة التنظيمية و الاداء المتميز (٠,٦٠**)عند مستوى دلالة (٠,٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة(٠,٠٥) ، وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الرقابة في تحقيق الثقافة التنظيمية و الاداء المتميز) .

٤- اختبار فرضية البحث الفرعية الرابعة و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد التوقعات التنظيمية في تحقيق الثقافة التنظيمية و الاداء المتميز)

بلغ معامل الارتباط بين بعد التوقعات التنظيمية في تحقيق الثقافة التنظيمية و الاداء المتميز (٠,٧٣**)عند مستوى دلالة (٠,٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة(٠,٠٥) ، وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد التوقعات التنظيمية في تحقيق الثقافة التنظيمية و الاداء المتميز) .

جدول (١)

قيم الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية و الاداء المتميز

ابعاد متغير الثقافة التنظيمية	المتغير المعتمد	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	
الاستمرارية في تحقيق الثقافة التنظيمية	الاداء المتميز	قيمة الارتباط	0.58**
		Sig	0.00
المشاركة في تحقيق الثقافة التنظيمية		قيمة الارتباط	0.45**
		Sig	0.00
الرقابة في تحقيق الثقافة التنظيمية		قيمة الارتباط	0.60**
		Sig	0.00
التوقعات التنظيمية في تحقيق الثقافة التنظيمية		قيمة الارتباط	0.73**
		Sig	0.00
الثقافة التنظيمية		قيمة الارتباط	0.76**
		Sig	0.00
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**			

جدول : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V.23

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ولاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في الاداء المتميز) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\hat{Y}= 0.280+ 0.765 (X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين الثقافة التنظيمية في الاداء المتميز (١٣١,٢٢٢) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في الاداء المتميز) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في الاداء المتميز.

ب- من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٥٨) يتضح بان الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (58%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز اما النسبة الباقية والبالغة (42%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

ج- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠,٧٦٥) بان زيادة الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء المتميز بنسبة (76%) .

د- بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (٠,٢٨٠)، بمعنى عندما يكون الثقافة التنظيمية مساويا للصفر فان الاداء المتميز لن يقل عن هذه القيمة.

١. اختبار الفرضية الفرعية الاولى

لأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاستمرارية في تحقيق الثقافة التنظيمية في الاداء المتميز) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\hat{Y}= 1.612+ 0.581 (X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد الاستمرارية في تحقيق الثقافة التنظيمية في الاداء المتميز (٤٧,٢٩٠). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاستمرارية في تحقيق الثقافة التنظيمية في الاداء المتميز) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا ما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للاستمرارية في الاداء المتميز.

ب- من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٣٣) يتضح بان بعد الاستمرارية في تحقيق الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (33%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز اما النسبة الباقية والبالغة (67%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

ج- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠,٥٨١) بان زيادة بعد الاستمرارية في تحقيق الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء المتميز بنسبة (58%) .

د- بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (١,٦١٢)، بمعنى عندما يكون بعد الاستمرارية في تحقيق الثقافة التنظيمية مساويا للصفر فان الاداء المتميز لن يقل عن هذه القيمة.

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المشاركة في تحقيق الثقافة التنظيمية في الاداء المتميز) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\hat{Y}= 1.838+ 0.455 (X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد المشاركة في تحقيق الثقافة التنظيمية في الاداء المتميز (٢٤,٣٠٣) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المشاركة في تحقيق الثقافة التنظيمية في الاداء المتميز) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب- من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٢٠) يتضح بان بعد المشاركة في تحقيق الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (20%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز اما النسبة الباقية والبالغة (80%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

ج- يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠,٤٥٥) بان زيادة بعد المشاركة في تحقيق الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء المتميز بنسبة (45%) .

د- بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (١,٨٣٨)، بمعنى عندما يكون بعد المشاركة في تحقيق الثقافة التنظيمية مساويا للصفر فان الاداء المتميز لن يقل عن هذه القيمة.

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الرقابة في تحقيق الثقافة التنظيمية في الاداء المتميز) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\hat{Y}= 1.210+ 0.609 (X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد الرقابة في تحقيق الثقافة التنظيمية في الاداء المتميز (٥٤,٨٩٧) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الرقابة في تحقيق الثقافة التنظيمية في الاداء المتميز) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا مما يشير الى ان هناك دور فاعل و موثر للرقابة في الاداء المتميز.

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٣٧) يتضح بان بعد الرقابة في تحقيق الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (37%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز، اما النسبة الباقية والبالغة (67%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠,٦٠٩) بان زيادة بعد الرقابة في تحقيق الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء المتميز بنسبة (60%) .

د- بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (١,٢١٠)، بمعنى عندما يكون بعد الرقابة في تحقيق الثقافة التنظيمية مساويا للصفر فان الاداء المتميز لن يقل عن هذه القيمة.

٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التوقعات التنظيمية في تحقيق الثقافة التنظيمية في الاداء المتميز) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\hat{Y}= 0.970+ 0.738 (X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التوقعات التنظيمية في تحقيق الثقافة التنظيمية في الاداء المتميز (١١١,١٨٧) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التوقعات التنظيمية في تحقيق الثقافة التنظيمية في الاداء المتميز) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا ما يدل على ان التوقعات تأثير ذو دلالة معنوية في الاداء المتميز.

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٥٤) يتضح بان بعد التوقعات التنظيمية في تحقيق الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (54%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز، اما النسبة الباقية والبالغة (46%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠,٧٣٨) بان زيادة بعد التوقعات التنظيمية في تحقيق الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء المتميز بنسبة (73%) .

د- بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (٠,٩٧٠)، بمعنى عندما يكون بعد التوقعات التنظيمية في تحقيق الثقافة التنظيمية مساويا للصفر فان الاداء المتميز لن يقل عن هذه القيمة.

تاسعاً: الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

١. بينت النتائج ان علاقات الضباط الوظيفية تكاد تكون محدودة وفق متطلبات العمل وان العلاقات الاجتماعية تكاد تكون ضعيفة او معدومة في بعض الاحيان
٢. اوضحت النتائج العادات والتقاليد بين الضباط تغيير بمرور الوقت بحكم المعرفة الناتجة في العمل او اللجان المشتركة
٣. اشارة النتائج ان المشاركة الطوعية للضباط في اداء الواجبات المناطة بهم كانت ضعيفة.
٤. اوضحت النتائج الى ان الادارة العليا للمؤسسة الامنية تلتزم بتطبيق الانظمة واللوائح التنظيمية السائدة اذ تؤمن الادارة العليا بان الرقابة وسيلة إدارية لتصحيح الانحرافات بعيداً عن تصيد الأخطاء او انتظار وقوعها.

٥. يتضح من خلال النتائج ان هنالك ضعف من قبل الادارة العليا في استخدام مبدأ العقاب والثواب على اداء الضباط اذ تدخل المحاباة والمنسوبة والمحسوبية في هذا الامر

٦. بينت النتائج ان اغلب القرارات المتخذة من الادارة العليا في المؤسسة الامنية تحصل دون وجود مشاركة للمعنيين بها

٧. بينت النتائج ان الضابط يقومون ببذل الجهود المطلوبة لتحقيق الانجازات المتوقعة منهم اضافة الى اخذ الادارة العليا في الاعتبار جهود الضباط المبذولة وتميزها قدر تعلقها بسمعة المؤسسة الأمنية

٨. هنالك ضعف في نظام الحوافز والمكافئات المتبع في المؤسسة الامنية

٩. بينت النتائج ان المؤسسة الامنية تواجهه صعوبة في مغادرة الروتين اضافة الى ضعف وجود التحفيز على العمل بروح الفريق بين المنتسبين

١٠. اوضحت النتائج ان هنالك ضعف في تُمَكَّن الإدارة العليا الضباط معرفياً من خلال تفويض الصلاحيات لهم لمشاركتهم الفاعلة في اتخاذ القرارات .

ثانيا: التوصيات

١- اشراك الضباط والمنتسبين في دورات تدريبية في مجال الاختصاص اولا وفي مجالات تفويض الصلاحيات والعمل الفرقي والتخطيط الاستراتيجي والنزاهة والشفافية واتخاذ القرار

٢- عمل نظام مكافئات وحوافز عادل ومجزي

٣- اشارك الضباط في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وضمن الصلاحيات الممنوحة لهم

٤- الابتعاد عن مبدئ المحسوبية والمنسوبة في الامور كافة داخل المؤسسة الامنية وخاصتنا في امور استقطاب الضباط الجدد

٥- ادخال الاساليب الحديثة من تكنولوجيا المعلومات بما يخدم مصلحة العمل اولا وتقديم الخدمة بالسرعة ممكنه ثانياً.

٦- تعديل وتحديث السياسات والبرامج المتبعة من قبل الادارة العليا مع جميع ضباط مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية .

٧- استحداث طرق جديدة لزيادة الاواصر بين الظباط وبالتالي حتما سيعود ايجابيا على المردود الوظيفي في العمل .

٨- ضرورة فهم الادارة العليا جوهر مبدأ العقاب في تصحيح الانحراف واعتماد الاسلوب الانساني في ذلك وكسب ولاء الضباط للمؤسسة الامنية .

٩- ضرورة استخدام الادارة العليا العادات والتقاليد كأحد الوسائل في تحفيز الضباط على الاداء المتميز .

١٠-ضرورة دعم الادارة العليا المبادئ المتميزة في اداء الواجب وخاصة الضباط الشباب منهم لانهم عماد المستقبل .

المصادر:

١. الإتحاد الدولي للمحاسبين (٢٠٠٦)، إصدارات المعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق والتأكيد وقواعد أخلاقيات المهنة، ترجمة جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان- الأردن .

٢. إسماعيل، زكي محمد. (١٩٨٢م). الأثروبولوجيا والفكر الإسلامي. جدة: عكاظ للنشر والتوزيع.

٣. اموسي اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

٤. بادروس، جوزف (٢٠٠٦) القاموس الموسوعي الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، حلب - السورية .

٥. البعلبكي، منير (٢٠٠٠) المورد، دارالعلم للملايين، الطبعة الأربعة والثلاثون، بيروت- لبنان .

٦. الجبوري، حبيب و شلال، صلاح حمزة عبد (٢٠٠٠) تحليل متعدد المتغيرات، دار الكتب للطباعة والنشر .

٧. جلبي، عبد الله عبد الرزاق (١٩٩٩م)، المجتمع والثقافة والشخصية ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية.

٨. الجوهر، كريمة علي كاظم (١٩٩٩) الرقابة المالية ، الطبعة الاولى، الجامعة المستنصرية، بغداد - العراق.

٩. جوينبرج، جير الدوبارون،روبرت، (٢٠٠٩) ، " إدارة السلوك في المنظمات " ، ترجمة الرفاعي محمد الرفاعي و اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر، الرياض .

١٠. حجازي، محمد أحمد (١٩٩٥) المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة، الطبعة الثانية، عمان – الأردن .

١١. حسين حريم السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن: دار الحامد، ٢٠٠٩.

١٢. حمزة محمد دودين ، التحليل الاحصائى المتقدم للبيانات باستخدام spss ، ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،٢٠١٣ .

١٣. د .محمد بوزيان تيغزه ، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهاا بتوظيف حزمة SPSS وليزرل ، الطبعة الاولى، دار المسيرة ٢٠١٢.

١٤. د. عز عبد الفتاح ، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار الخوارزمي.

١٥. د. محفوظ جودة (التحليل الاحصائي الاساسي باستخدام برنامج SPSS) ٢٠٠٨ : الطبعة الاولى :دار وائل للنشر
١٦. د. مصطفى حسين باهي ، د. محمود عبد الفتاح عدنان ، د. حسني محمد عز الدين (التحليل العاملي _ النظرية -التطبيق) مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٢
١٧. د.محفوظ جودة " ٢٠٠٩" "التحليل الاحصائي النتقدم باستخدام SPSS " دائر وائل ،الطبعة الثانية .
١٨. دار وائل للنشر والطباعة .٢٠٠٢.
١٩. الساعاتي سامية حسن، الثقافة والشخصية، بحث مقدم في علم الاجتماع، القاهرة: دار . الفكر العربي، ١٩٩٨.
٢٠. الشريف، علي (١٩٨٧) الإدارة العامة، بدون الناشر.
٢١. الطائي، محمد عبدالحسين آل فرج (٢٠٠٤) نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .
٢٢. العطية، ماجدة، سلوك المؤسسة: سلوك الفرد والجماعة.عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣ .
٢٣. على السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢.
٢٤. عميان، محمد سلماف ، السموك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط ١، عمان:
٢٥. فرانيس، ديف، وودكوك، مايك، القيم التنظيمية. ترجمة: عبد الرحمن هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامه، ١٩٩٥ م.
٢٦. القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٠م). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر.
٢٧. الكبيسي، عامر. (١٩٩٨م). التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر.
٢٨. محمود أبو بكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥.
٢٩. مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨.
٣٠. المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيًا وإداريًا للعاملين والجمهور. الطبعة الأولى، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٥ ، ص ٣
٣١. مصطفى، ابراهيم والزيان، أحمد حسن و عبدالقادر، حامد و النجار، محمد علي (٢٠٠٣) المعجم الوسيط ، مؤسسة الصادق للطبع والنشر، طهران-ايران.

٣٢. معلوف، لويس(٢٠٠٦) المنجد في اللغة، الطبعة الخامسة والثلاثون، دار المشرق للطباعة والنشر، بيروت- لبنان.
٣٣. المغربي، كامل محمد (١٩٧٤) المدخل لإدارة الأعمال – أسس ووظائف، مكتبة الأمير محمد، عمان – الأردن .
٣٤. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧) معجم مصطلحات الإدارية، القاهرة - مصر.
٣٥. ناصر دادي عدون، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الجزائر : دار المحمدية العامة، ٢٠٠٤.
٣٦. النجار، فريد (٢٠٠٧) تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة، الدار الجامعية – الأسكندرية - مصر.
٣٧. الهواري، سيد، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ . القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٢ .
٣٨. هيل، تشارلز، جونز، جاريت، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل. ترجمة: رفاعي رفاعي، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠١ م.

1. A. Wilson, “Understanding Organizational Culture and the Implication for Corporate Marketing”, European Journal of Marketing, Vol. 35, No. 3/4, 2001, pp. 353-367.
2. Bodnar, George H. & Willam S. Hopwood, (2004) Accounting Information Systems , Prentie – Hall / Pearson Education, Inc.(9th ed).
3. C. Graham, and F. Nafukho, “Employees’ Perception Toward the Dimension of Culture in Enhancing Organizational Learning”, The Learning Organization, Vol. 14, No. 3, 2007, pp. 281-292.
4. Chatterjee and Hadi ;"Regression Analysis by Example" ; Wiley-Interscience, 2006: p:298 .
5. Dancy, C. P., & Reidy, J. (2017). Statistics without maths for psychology(7th.ed). Harlow: Pearson, Prentice Hall
6. E. Knapp, “Knowledge Management”, Business Economic Review, Vol. 44, No. 4, 1998, pp. 3-6.

7. E. Ogbonna, and L. Harris, “Developing internet operations and subcultural dynamics An exploratory study”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 3, 2007, pp. 388-408.
8. E. Ogbonna, and L. Harris, “Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies”, International Journal of Human Resource Management, Vol. 11, No. 4, 2000, pp. 766-788.
9. E. Ogbonna, and L. Harris, “Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies”, International Journal of Human Resource Management, Vol. 11, No. 4, 2000, pp. 766-788.
10. Field, A., (2005)."Discovering statistics using SPSS", 2nd edition. London: Sage
11. Field, Andy., (2009). Discovering statistics using spss (3nd edition), London, Sage. (Chapter 17)..
12. G. Hofstede, “Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts”, Organization Studies, Vol. 19, 1998, pp. 477-492.
13. Goodman, Joanna, Driving a high-performance corporate culture, North America: Mel Crum Enquiries, ٢٠٠٦, p..٠٢
14. H. Park, V. Ribiere, and W. Schulte, ‘‘Critical Attributes of Organizational Culture that Promote Knowledge Management Implementation Success’’, Journal of Knowledge Management, Vol. 8 No. 3, 2004, pp. 106-117.
15. Karen Martin, How Smart Leaders and Organizations Achieve Outstanding Performance ISBN-10 : 1259837351, 2018, p29 .
16. M. Alvesson, Understanding Organizational Culture, (London, Sage, 2002.

17. M. Grigoruta, “Change in Romanian Organizations: A Management Culture Approach”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 19, No. 6, 2006, pp. 747-752.
18. M. Lai, and G. Lee, “Relationships of Organizational Culture Toward Knowledge Activities”, Business Process Management Journal, Vol. 13, No. 2, 2007, pp. 306-322.
19. Maurice Thevenet, la culture d'entreprise, paris : Puf, ٢٠٠٣, p..٥
20. R. Daft, Organizational Theory and Design, 7th ed., (Ohaio, South Western College Publishing, 2001), p. 127
21. Robben, b. Dr, Excellence in the Higher Eduaction Guide- An integrated assessment and planning approach Improvement in Colleges and Universities- , Washington 2009,p11.
22. S. Riad, “Of Mergers and Cultures: “What Happened to Shared Values and Joint Assumptions?”, Journal of Organizational Change Management, Vol. ٢٠, No. ١, ٢٠٠٧, pp. .٤٣-٢٦
23. Saeed, Tahir et al, Knowledge Management Practices: Role Of Organizational Culture, Proceedings of ASBBS, V ١٧N ١, ٢٠١٠, p. .١٣٠
24. Source: Van Dam, Nick J, A Tool for Decision Makers, DKCP, Publishing, Malaysia, ٢٠٠١, P,٢٢
25. Y. Chuang, R. Church, and J. Zikic, 2004, “Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict”, Team Performance Management, Vol. 10, No. 1/2, pp. 26-34.
26. Zheng et al, Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management, Journal of Business research, V ٦٣،١٧, ٢٠١٠