

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية في المؤسسات الحكومية

The intersection between culture and administrative effectiveness in government institutions

د. أمل رضوان أحمد

مدرس ادارة عامة - معهد السويس لنظم المعلومات الإدارية

الملخص:

يهدف هذا البحث للتعرف علي الثقافة التنظيمية بإعتبارها من العوامل الأساسية التي تؤثر في مستوى الفعالية الإدارية داخل المؤسسات الحكومية، حيث تمثل الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجه أداء العاملين ويحدد طبيعة العلاقات التنظيمية وأساليب اتخاذ القرار. إن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على التشاركية، والمساءلة، والشفافية، يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء الإداري، وتسريع الاستجابة لمتطلبات المواطنين، ورفع مستوى رضا المستفيدين. وتوصلت الدراسة بأنها تعيق الثقافات السلبية - كالجُمود البيروقراطي أو ضعف التواصل - فعالية الإدارة وتحد من قدرتها على التكيف مع التغيرات. إذ ركز هذا البحث على تحليل العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومظاهر الفعالية الإدارية، سعياً لتحديد كيف يمكن تعزيز الأداء المؤسسي من خلال بناء ثقافة داعمة للتطوير والتحسين المستمر في القطاع الحكومي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الفعالية الإدارية، المؤسسات الحكومية، الأداء المؤسسي، القيم التنظيمية، التغيير المؤسسي، الحوكمة.

Abstract:

This study aims to identify organizational culture as one of the key factors influencing the level of administrative effectiveness within government institutions. It represents the value and behavioral framework that guides employee performance and determines the nature of organizational relationships and decision-making methods. A positive organizational culture based on partnership, accountability, and transparency directly contributes to improving the quality of administrative performance, accelerating response to citizen demands, and raising the level of beneficiary satisfaction. The study concluded that negative cultures—such as bureaucratic inertia or poor communication—hinder administrative effectiveness and limit its ability to adapt to change. Therefore, this study focused on analyzing the relationship between the dimensions of organizational culture and aspects of administrative effectiveness, seeking to determine how institutional performance can be enhanced by building a culture that supports continuous development and improvement in the government sector.

Keywords: Organizational culture, administrative effectiveness, government institutions, institutional performance, organizational values, institutional change, governance.

مقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية التي تؤثر في أداء المؤسسات الحكومية وفعاليتها الإدارية. إذ تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية التي تحكم التفاعلات داخل المؤسسة، وتشكل الإطار الذي يحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوجيه الموارد. وتزداد أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية حيث تتطلب بيئات العمل فيها مستوى عالٍ من التنسيق والتعاون لضمان تقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية. وقد أظهرت دراسات متعددة أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز الالتزام المهني وتحسين عمليات اتخاذ القرار (الشربيني، ٢٠٢١، ص. ١١٤). وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية في المؤسسات الحكومية، وكيفية تأثير هذه الثقافة على الأداء المؤسسي والقرارات الإدارية (Schein, ٢٠١٠، ص. ٢٧٠)

١- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث

لدم بناء مشكلة الدراسة وتحديد أبعادها التطبيقية، تم إجراء دراسة استطلاعية أولية على عينة ميسرة مكونة من (٦٠) موظفًا وموظفة من العاملين في القطاع الحكومي في إحدى الدول العربية، ممن يشغلون مناصب إدارية أو يعملون في إدارات التخطيط والتطوير المؤسسي. هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، ومدى تأثيرها على فعالية الأداء الإداري، وذلك بالتركيز على عدد من المحاور الأساسية، مثل: مستوى الالتزام بالقيم المؤسسية، طبيعة العلاقات الداخلية، وجود بيئة داعمة للإبداع، بالإضافة إلى تقييم ممارسات الإدارة من حيث الكفاءة، سرعة اتخاذ القرار، ووضوح الأدوار التنظيمية.

وقد تم تصميم استبانة الدراسة الاستطلاعية لقياس ثلاثة محاور رئيسية: مستوى الثقافة التنظيمية - البيئة الداخلية والتواصل المؤسسي- الفعالية الإدارية تم تحليل

د. أمل رضوان أحمد

البيانات باستخدام مؤشرات التكرارات والنسب المئوية، للوقوف على أبرز الفجوات بين البيئة التنظيمية المعلنة والممارسات الواقعية داخل المؤسسات الحكومية.

جدول (١): نتائج الدراسة الاستطلاعية حول واقع الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية

م	العبارات	نعم عدد	نعم %	لا عدد	لا %
أولاً: مستوى الثقافة التنظيمية					
1	هل توجد قيم مؤسسية واضحة تُوجّه سلوك العاملين؟	24	40.0%	36	60.0%
2	هل تُشجع المؤسسة على الإبداع والمبادرة الفردية؟	21	35.0%	39	65.0%
3	هل تتقبل المؤسسة التغيير وتدير المقاومة بفعالية؟	18	30.0%	42	70.0%
ثانياً: البيئة الداخلية والتواصل					
1	هل يسود جو من الثقة بين الموظفين والإدارة؟	20	33.3%	40	66.7%
2	هل يوجد تواصل فعال بين الإدارات المختلفة؟	23	38.3%	37	61.7%
3	هل يتم تبادل المعلومات بشفافية ووضوح؟	19	31.7%	41	68.3%
ثالثاً: الفعالية الإدارية					
1	هل تتسم القرارات الإدارية بالسرعة والكفاءة؟	22	36.7%	38	63.3%
2	هل توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والمهام؟	26	43.3%	34	56.7%

د. أمل رضوان أحمد

66.7%	40	33.3%	20	هل يتم تقييم الأداء بطرق عادلة وشفافة؟	3
-------	----	-------	----	--	---

المصدر: نتائج استبانة الدراسة الاستطلاعية (إعداد الباحث، ٢٠٢٥)

١-١-١ مستوى الثقافة التنظيمية أظهرت النتائج أن ٤٠% فقط من أفراد العينة يعتقدون بوجود قيم مؤسسية واضحة داخل مؤسساتهم، مقابل ٦٠% أشاروا إلى غموض هذه القيم أو غياب تطبيقها. كما أفاد ٣٥% بأن مؤسساتهم تشجع على الإبداع، وهو مؤشر على ضعف ثقافة المبادرة. بينما أكد ٧٠% وجود مقاومة ملحوظة للتغيير.

١-١-٢ البيئة الداخلية والتواصل أفاد حوالي ٣٨.٣% من المشاركين بوجود تواصل فعال نسبياً بين الإدارات، إلا أن الغالبية (أكثر من ٦٠%) أشاروا إلى ضعف في الشفافية والثقة، ما يعكس فجوة كبيرة في البنية التحتية للتواصل المؤسسي.

١-١-٣ الفعالية الإدارية أظهرت الدراسة أن ٤٣.٣% فقط من المجيبين يشعرون بوضوح في توزيع المسؤوليات، و٣٦.٧% فقط يعتبرون أن القرارات الإدارية تتسم بالكفاءة والسرعة، بينما أشار ٦٦.٧% إلى غياب آليات عادلة لتقييم الأداء.

٢ - مشكلة البحث

بناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية، تبين وجود ضعف واضح في مستوى تطبيق مبادئ الثقافة التنظيمية الفعالة داخل المؤسسات الحكومية، حيث ظهر قصور في تبني القيم المؤسسية، وانخفاض مستوى الثقة والتواصل بين الموظفين، بالإضافة إلى محدودية دعم الإبداع والمبادرات الفردية. كما أظهرت النتائج فجوة واضحة بين البنية الثقافية المعلنة في الوثائق الرسمية، والممارسات اليومية الفعلية، مما انعكس سلباً على كفاءة الإدارة وجودة الخدمات المقدمة.

من هذا المنطلق، تتمثل المشكلة الرئيسية لهذا البحث في السؤال الآتي: إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية في الفعالية الإدارية داخل المؤسسات الحكومية، وما أوجه القصور التي تحدّ من تأثيرها الإيجابي على الأداء المؤسسي؟ وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

١-١-١ ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية؟

١-١-٢ ما مدى التزام القيادات والموظفين بالقيم والممارسات التنظيمية الفعالة؟
١-١-٣ كيف تؤثر البيئة الداخلية والتواصل المؤسسي في أداء الإدارات الحكومية؟
١-١-٤ ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الشفافية، الكفاءة، والسرعة في اتخاذ القرار؟

١-١-٥ ما العوامل التنظيمية أو السلوكية التي تعيق فعالية الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري؟

٢- أهداف البحث يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

٢-١ تحليل مكونات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية وتحديد أبعادها.
٢-٢ قياس أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي.
٢-٣ الكشف عن الفجوات بين الثقافة التنظيمية المعلنة والممارسات الفعلية داخل الإدارات الحكومية.

٢-٤ استكشاف العلاقة بين طبيعة القيم التنظيمية وفعالية اتخاذ القرار والشفافية الداخلية.

٢-٥ تقديم توصيات لتعزيز الثقافة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الإداري العام.

٣- أهمية البحث

٣-١ الأهمية العلمية

٣-١-١ أتعالج فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية ضمن بيئات بيروقراطية.

٣-١-٢ تبرز أهمية الدراسة في توظيفها لنماذج تحليلية تجمع بين الأبعاد القيمية والسلوكية والتنظيمية في تقييم الأداء الإداري.

٣-٢ الأهمية العملية

٣-٢-١ تمكّن نتائج الدراسة صناع القرار من تقييم واقع الثقافة المؤسسية ومدى انعكاسها على جودة الخدمات العامة.

٣-٢-٢ توفر أداة تشخيصية يمكن استخدامها لتحديد نقاط الضعف في البيئة الثقافية الداخلية للمؤسسة الحكومية.

٣-٢-٣ تساهم في دعم جهود الإصلاح الإداري من خلال تسليط الضوء على أهمية التحول الثقافي كشرط لتحسين الأداء المؤسسي العام.

٤- حدود الدراسة

- حدود تطبيقية: تطبق الدراسة على عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية، داخل دولة عربية محددة، وتتركز على الإدارات ذات الطابع التنفيذي أو الخدمي.

حدود بشرية: تقتصر العينة على الموظفين الإداريين في المؤسسات الحكومية، دون التطرق لمتعاملي الجهات الحكومية أو شركائها من القطاع الخاص.

حدود موضوعية: تركز الدراسة على أبعاد الثقافة التنظيمية (مثل القيم، الثقة، التواصل) وعلاقتها بالفعالية الإدارية (اتخاذ القرار، جودة الأداء، وضوح المهام)، دون تناول المتغيرات الاقتصادية أو السياسية الأوسع.

٥- الإطار النظري والدراسات السابقة وتمية فروض البحث:

٥-١ الإطار النظري

٥-١-١ مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها

تعريف الثقافة التنظيمية: تُعرّف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة التي توجه تصرفات الأفراد داخل المؤسسة" (Sche, 2010, p. 18). وتمثل هذه الثقافة الإطار الذي يشكّل بيئة العمل ويؤثر على كيفية التفاعل والتواصل واتخاذ القرار.

في السياق الحكومي، تُعد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في تعزيز الانضباط، دعم النزاهة، وتشجيع العمل التشاركي، كما تسهم في تحديد مستوى الالتزام الوظيفي والمسؤولية العامة لدى العاملين (أبو زيد، 2020، ص. 66)

أبرز أبعاد الثقافة التنظيمية:

١. الابتكار والتجريب: مدى تشجيع المؤسسة للموظفين على طرح أفكار جديدة وتحمل المخاطر.
٢. الانتماء والالتزام: يعكس الولاء للمؤسسة والرغبة في دعم أهدافها.

٣. الشفافية والثقة: مستوى الانفتاح بين المستويات الإدارية المختلفة.
٤. التمكين والمشاركة: مدى إتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرار والمبادرة.

٥-١-٢ الفعالية الإدارية في المؤسسات الحكومية

٥. تعريف الفعالية الإدارية: تُفاس الفعالية الإدارية بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، مع الحفاظ على جودة الخدمات العامة (Denhardt & Denhardt, ٢٠١٥, p. ٩١).
٦. في المؤسسات الحكومية، ترتبط الفعالية بالاستجابة السريعة للمواطنين، وضوح الإجراءات، وتحقيق العدالة في تقديم الخدمة (العدوي، ٢٠١٩، ص. ١٠٤)

مكونات الفعالية الإدارية:

٧. كفاءة استخدام الموارد: تقليل الهدر في الوقت والمال.
٨. تحقيق أهداف الخدمة العامة: وضوح الرسالة وقياس النتائج.
٩. رضا المستفيدين: استناداً إلى مؤشرات أداء مثل سرعة تقديم الخدمة وجودتها.
١٠. المساءلة والشفافية: الالتزام الأخلاقي والرقابي في العمل.

٥-١-٣ العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية

تؤثر الثقافة التنظيمية على الفعالية الإدارية من خلال تحفيز أو إعاقة سلوك الموظفين تجاه الأداء المؤسسي. فالثقافات التي تعزز الانضباط، الشفافية، والتعاون، تُسهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف (Quinn, & Cameron, ٢٠١١, p. ٧٧).

أما الثقافة السلبية التي تتسم بالجمود والتراتبية المفرطة، فقد تؤدي إلى مقاومة التغيير، ضعف التفاعل بين المستويات الإدارية، وتراجع جودة الخدمات (شقيير، ٢٠١٨، ص. ١٢٢)

أمثلة على تأثير الثقافة التنظيمية:

- وجود ثقافة تشاركية يُعزّز من اتخاذ القرار الجماعي ويُقلل من الفجوة بين الإدارة والموظفين.
- ثقافة التحفيز تُعزز الالتزام المهني وتخفض معدل الغياب والتسرب الوظيفي.
- الثقافة العقابية تحد من الإبداع وتُضعف روح المبادرة.

٥-١-٤ النماذج النظرية المرتبطة بالثقافة التنظيمية والفعالية

نموذج Denison للثقافة التنظيمية (Denison, ٢٠٠١): يربط بين أربعة أبعاد (المشاركة، التكيف، الاتساق، الرسالة) وبين الأداء المؤسسي.

نموذج Schein ثلاثي المستويات (٢٠١٠) يقسم الثقافة إلى: الممارسات الظاهرة، القيم المُعلنة، الافتراضات العميقة التي يصعب تغييرها.

النموذج السياقي للفعالية الإدارية: يرى أن الفعالية ناتجة عن التفاعل بين العوامل التنظيمية والبيئية، ويُظهر كيف تكيف الثقافة مع الواقع الخارجي يعزز مرونة الأداء الحكومي (Alvesson, ٢٠١٣, p. ٦٣).

٥-١-٥ العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية

القيادة: تقوم القيادة دورًا محوريًا في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية، حيث تُسهّم الأساليب القيادية، خاصة التحويلية منها، في تعزيز التعاون

د. أمل رضوان أحمد

والثقة والابتكار بين الموظفين. يشجع القائد الفعال على خلق بيئة تشاركية قائمة على القيم المشتركة والمسؤولية الذاتية، مما يدعم الثقافة الإيجابية (Bass & Riggio, ٢٠٠٦, p. ٢٣).

البيئة الخارجية: تؤثر العوامل البيئية، كالتشريعات الحكومية، والمناخ الاقتصادي، والتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية، بشكل مباشر على القيم والممارسات التنظيمية. غالبًا ما تدفع الظروف الخارجية المؤسسات إلى تبني ثقافات أكثر انفتاحًا ومرونة أو إلى العودة للأنماط التقليدية حسب التحديات (Cameron & Quinn, ٢٠١١, p. ٩١).

الهيكل التنظيمي: يعكس الهيكل التنظيمي نوع الثقافة السائدة في المؤسسة، إذ يعزز الهيكل الهرمي الانضباط والامتثال، بينما يُسهّم الهيكل المرن في تمكين الأفراد وتشجيع الابتكار. يشكّل هذا التفاعل بين الهيكل والثقافة أحد أبرز محددات الأداء المؤسسي (Mintzberg, ١٩٩٣, p. ١١٩).

٥-١-٦ العوامل المؤثرة على الفعالية الإدارية

التخطيط الاستراتيجي: يمثل التخطيط الاستراتيجي حجر الأساس للفعالية الإدارية، من خلال تحديد الأهداف وصياغة السياسات الملائمة لتحقيقها. تؤدي خطط العمل المدروسة والمبنية على تحليل البيئة إلى تحسين القرار الإداري وكفاءة استخدام الموارد (Bryson, ٢٠١٨, p. ٩).

إدارة الموارد البشرية:

تُعد الكوادر البشرية الفعالة من أبرز عناصر النجاح الإداري، حيث تساهم سياسات التوظيف والتدريب والتحفيز في رفع مستوى الأداء المؤسسي. كما يساهم التمكين والتطوير الوظيفي في تعزيز المسؤولية الذاتية والابتكار (Armstrong & Taylor, ٢٠٢٠, p. ٥٥).

التكنولوجيا:

تقوم التكنولوجيا الحديثة دورًا مهمًا في دعم الفعالية من خلال أتمتة العمليات وتحسين نظم المعلومات واتخاذ القرار. كما تمكّن أدوات التحول الرقمي من تعزيز الاتصالات الداخلية والاستجابة السريعة للتحديات، وهو ما يحسّن جودة الخدمات الحكومية. (Dunleavy et al., 2006, p. 475).

٧-١-٥ التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية

تواجه المؤسسات الحكومية مجموعة من التحديات البنوية والسلوكية والتنظيمية التي تؤثر سلبًا على كفاءتها وفعاليتها. ومن أبرز هذه التحديات: المقاومة للتغيير ونقص الموارد، وهما عاملان غالبًا ما يرتبطان ببعضهما البعض، ويحولان دون تحقيق الإصلاح الإداري المنشود. ويُعد تجاوز هذه العقبات شرطًا أساسيًا لنجاح برامج التحول المؤسسي وتعزيز الأداء العام.

المقاومة للتغيير

تُعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تعرقل تحديث الإدارة العامة في الدول العربية، حيث ترتبط هذه الظاهرة بعوامل نفسية ومؤسسية، أبرزها الخوف من المجهول، والتمسك بالنظم التقليدية، وانخفاض مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة. وغالبًا ما تتجلى هذه المقاومة في شكل تعطيل للمبادرات الجديدة، أو بطء في تبني السياسات الإصلاحية (العساف، ٢٠٢٠، ص. ١٤١).

تشير الأدبيات إلى أن التغلب على مقاومة التغيير يتطلب توافر قيادة تشاركية تعتمد أساليب الحوار، وإشراك العاملين في صنع القرار، وتقديم حوافز معنوية ومادية تُسهم في تقبل التغيير (عاشور، ٢٠٢٢، ص. ٢١٢). كما أن بناء ثقافة تنظيمية مرنة تُشجّع على التجريب والتعلم المستمر يُعد من المتطلبات الأساسية لتجاوز هذه العقبة.

نقص الموارد

يعاني العديد من الأجهزة الحكومية من محدودية الموارد المالية والبشرية، مما يؤثر مباشرة على مستوى الخدمات وجودتها. فضعف التمويل الحكومي، والنقص في الكفاءات، وغياب البنية التحتية التقنية تُعد جميعها عوائق هيكلية تحد من قدرة المؤسسات على الاستجابة للاحتياجات المتزايدة للمواطنين (الحموري، ٢٠١٩، ص. ٨٨).

وترتبط هذه المشكلة في بعض السياقات بضعف التخطيط الاستراتيجي وسوء إدارة الموارد المتاحة، إلى جانب الاعتماد المفرط على الإجراءات البيروقراطية التي تُهدر الوقت والجهد (النجار، ٢٠٢١، ص. ٩٥). ولذا، فإن تبني نماذج فعالة في إدارة الموارد، وبناء شراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني، بات ضرورة لتعزيز الاستدامة والكفاءة.

٥-١-٨ دور القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية

تقوم القيادة دورًا جوهريًا في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية، حيث يتجاوز دورها إدارة العمليات إلى التأثير المباشر في بناء بيئة عمل قائمة على القيم المشتركة والالتزام المؤسسي. فالقيادة الفعالة تساهم في ترسيخ الشفافية والانتماء بين الموظفين، من خلال دعم المبادئ التي تعزز الثقة والتواصل والتعاون داخل المؤسسة. ويظهر ذلك في قدرة القادة على توجيه العاملين نحو تحقيق رؤية موحدة تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. (Bass & Avolio, 1994, p. 112)

تُعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط التي تُسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية، إذ تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم للمشاركة الفعالة وتقبل التغيير. القائد في هذا السياق لا يكتفي بإصدار الأوامر، بل يعمل على تطوير الموظفين، والاستماع إلى

آرائهم، وتقدير جهودهم، مما يُنشئ ثقافة مؤسسية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات (النجار، ٢٠٢١، ص. ١٢١)

٩-١-٥ أساليب القيادة الفعالة

تُعد أساليب القيادة من العوامل الأساسية التي تُحدد طبيعة الأداء المؤسسي، إذ تؤثر مباشرة في تشكيل ثقافة العمل وزيادة التزام الموظفين. في السياق الحكومي، تُعتبر القيادة التشاركية من أكثر الأساليب فعالية، حيث تتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرار، مما يُعزز من مستويات الرضا الوظيفي ويقلل من مقاومة التغيير (Yukl, 2013, p. 267).

وتتميز القيادة التحولية بتركيزها على تطوير الأفراد وتقديم رؤية مستقبلية، بينما تؤدي القيادة الكارزمية دورًا في رفع الروح المعنوية وتعزيز الحافز الداخلي. كما تتطور أساليب القيادة الحديثة لتشمل القيادة الرقمية (Digital Leadership)، والتي تعتمد على أدوات تحليل البيانات والتقنيات الذكية في دعم القرارات، ما يساهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية (أبو شنب، ٢٠٢٠، ص. ٩٨). كذلك، فإن تدريب القادة على المهارات الناعمة (Soft Skills) مثل التعاطف، والإصغاء، وإدارة التوتر، يساهم في تحسين جودة التفاعل داخل المؤسسة.

٩-١-٥ تأثير القيادة على الأداء الإداري

ترتبط فعالية الأداء الإداري بشكل وثيق بطبيعة القيادة في المؤسسات الحكومية، حيث تؤثر أنماط القيادة المختلفة في إنتاجية الموظفين، والروح الجماعية، وجودة الخدمات المقدمة. فالقائد الذي يمتلك رؤية استراتيجية، ويُجيد التوجيه والتحفيز، يستطيع خلق بيئة عمل محفزة تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة (Northouse, 2019, p. 156).

في المقابل، تؤدي القيادة السلطوية أو غير التشاركية إلى ضعف التفاعل وانخفاض الأداء، بسبب سيادة الأوامر على الحوار، مما يُضعف من الابتكار وروح الفريق. وقد أكدت دراسات عديدة أن القادة الذين يُمارسون أساليب داعمة ومبنية على بناء العلاقات وتعزيز الثقة يحققون نتائج أعلى في الأداء الوظيفي والالتزام المؤسسي، لا سيما في السياقات التي تتسم بالتغيير أو التحديات الهيكلية (العساف، ٢٠٢٢، ص. ١٧٤)

٥-٢ الدراسات السابقة وتنمية فروض البحث

تنقسم مراجعة الدراسات السابقة إلى ثلاث مجموعات أساسية، تعكس كل منها جانباً من العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية في المؤسسات الحكومية، وهي: (١) الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية، (٢) الدراسات التي ركزت على الفعالية الإدارية، (٣) الدراسات التي درست العلاقة بين المفهومين. ومن خلال استعراض هذه الدراسات، يمكن بناء الفروض البحثية بشكل علمي مدروس.

٥-٢-١ الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية

أشارت دراسة جابر (٢٠٢٠) إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تشكيل سلوك الموظفين الحكوميين، حيث تؤثر القيم السائدة في بيئة العمل على الانضباط، الالتزام، والتعاون بين الأقسام. وبيّنت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تشاركية تشهد مستويات أعلى من الإنتاجية وجودة العمل (جابر، ٢٠٢٠، ص. ٨٨)

وفي دراسة الخالدي (٢٠٢١)، التي أجريت على موظفي وزارات خدمية عربية، تبين أن غياب ثقافة الانفتاح وضعف التواصل العمودي يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي ويقلل من الحافز للمشاركة في اتخاذ القرار، ما ينعكس سلباً على فعالية الأداء العام (الخالدي، ٢٠٢١، ص. ٥٩)

أما دراسة Schein (٢٠١٠) الكلاسيكية، فقد أكدت أن الثقافة التنظيمية تنجذر في الافتراضات العميقة التي يصعب تغييرها، ما يتطلب استراتيجيات قيادية واعية إذا ما أريد تحسين سلوك الموظفين وتوجيههم نحو أهداف تنظيمية أكثر فعالية (Schein, n, ٢٠١٠, p. ٤٣).

وبناءً على ما عُرض من الدراسات السابقة نلاحظ أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا تأسيسيًا في تشكيل السلوك التنظيمي وتحقيق بيئة عمل محفزة ومنتجة. كما أن أنماط التواصل والثقافة المؤسسية السائدة تؤثر على مستوى الالتزام والرضا الوظيفي، ما ينعكس على أداء المؤسسة ككل.

الفروض المتوقعة:

- ١: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التشاركية والالتزام الوظيفي في المؤسسات الحكومية.
- ١-١: يؤثر مستوى الانفتاح الثقافي داخل المؤسسة على درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- ١-٢: تؤثر ممارسات القيادة الواعية على إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة.

٥-٢-٢ الفعالية الإدارية في القطاع العام

بيّنت دراسة النعيمي (٢٠١٩) أن الفعالية الإدارية ترتبط بعوامل متعددة، أهمها جودة القرارات الإدارية، سرعة إنجاز الخدمات، والتكامل بين الوحدات التنظيمية. وأوضحت أن انخفاض الفعالية غالبًا ما يكون نتيجة مركزية القرار وضعف التمكين الإداري (النعيمي، ٢٠١٩، ص. ٧٣).

وأكد (Denhardt & Denhardt (2015) أن الفعالية الإدارية في القطاع العام ترتبط بثقافة الخدمة العامة التي تضع المواطن في مركز الاهتمام، مع دعم الممارسات التي تعزز الشفافية والمساءلة ضمن فرق العمل (Denhardt & Denhardt, 2015, p. 91).

كما أظهرت دراسة (Cameron & Quinn (2011) أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة يؤثر على طبيعة الفعالية: فالثقافة التنافسية تدفع نحو الأداء الفردي، بينما الثقافة التعاونية تسهم في بناء فعالية مؤسسية متكاملة.

وبناءً على ما عُرض من الدراسات السابقة نلاحظ أن الفعالية الإدارية لا تتشكل فقط من خلال البنية التنظيمية، بل من خلال مدى تمكين العاملين ومرونة صنع القرار وتوجيه الجهود نحو خدمة المواطن. كما أن الثقافة السائدة قد تعزز أو تعرقل فعالية الأداء بحسب توافقها مع القيم المؤسسية.

الفروض المتوقعة:

ف ٢: توجد علاقة طردية بين مستوى التمكين الإداري وفعالية الأداء في المؤسسات الحكومية.

ف ٢-١: تؤثر ثقافة الخدمة العامة إيجابياً على سرعة وكفاءة تقديم الخدمات للمواطنين.

ف ٢-١: تؤدي مركزية القرار الإداري إلى تراجع الفعالية الإدارية داخل الوحدات التنظيمية.

٢-٥-٣ العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية

أوضحت دراسة أحمد (٢٠٢٢) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين قوة الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء الحكومي، خاصة في المؤسسات التي تشجع المبادرة

د. أمل رضوان أحمد

والتمكن، حيث ارتفع مستوى رضا المتعاملين وتحسّن التنسيق الداخلي (أحمد، ٢٠٢٢، ص. ٦٤)

وفي دراسة دولية أجراها Alvesson (٢٠١٣)، وجد أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تمكين الموظفين وتحسين الأداء، شريطة أن تكون موجهة نحو القيم المشتركة والأهداف طويلة المدى، لا نحو السلطة أو الإجراءات الشكلية فقط (Alvesson, ٢٠١٣, p. ٨٢).

وتدعم دراسة Bass & Riggio (٢٠٠٦) هذا الطرح، حيث بينت أن القادة التحويليين قادرين على بناء ثقافة تنظيمية داعمة تؤدي إلى فعالية إدارية مرتفعة عبر إشراك الموظفين وإلهامهم للارتقاء بالأداء العام.

وبناءً على ما عُرض من الدراسات السابقة نلاحظ أن الثقافة التنظيمية تشكل بيئة حاضنة لتحسين الأداء الإداري، وأن العلاقة بين المفهومين تزداد قوة كلما تبنت المؤسسة أنماط قيادة تمكينية وثقافات تشاركية. كما أن القيم التنظيمية الموجهة نحو النتائج تؤدي إلى نتائج إدارية أكثر فاعلية واستدامة.

الفروض المتوقعة:

ف٣ توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية التمكينية وفعالية الأداء الإداري.

ف٣-١ تؤدي القيادة التحويلية إلى تقوية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة.

ف٣-٢ تؤثر القيم المشتركة في البيئة التنظيمية على درجة تحقيق الأهداف المؤسسية.

٣-٥-١ التعليق على الدراسات السابقة

د. أمل رضوان أحمد

- أظهرت الدراسات السابقة اتفاقاً على أن الثقافة التنظيمية عنصر حاسم في تفسير تباينات الأداء الإداري بين المؤسسات الحكومية، إلا أن بعضها ركّز فقط على توصيف المفهوم دون ربطه بمؤشرات ملموسة للفعالية.
- لوحظ أن معظم الدراسات العربية ركزت على أبعاد محددة للثقافة، كالقيم أو السلوك، دون دمج شامل بين الأبعاد الثقافية والأداء العام.
- في المقابل، قدمت الدراسات الأجنبية نماذج مفاهيمية متقدمة لكنها غالباً ما تنطلق من سياقات مختلفة (القطاع الخاص أو بيئات مستقرة إدارياً)، ما يحد من صلاحية تعميمها على القطاع الحكومي العربي.

٥-٣ الفجوة البحثية

- قلة الدراسات العربية التي ربطت إحصائياً بين الثقافة التنظيمية ومؤشرات الفعالية الإدارية في القطاع العام.
- ضعف الأدبيات التي درست دور القيادة في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإنتاجية في المؤسسات الحكومية.
- غياب النماذج التي تدمج بين التمكين، الشفافية، والانتماء كمكونات ثقافية مؤثرة في جودة الأداء الحكومي.
- عدم وجود اختبارات كمية توضح كيف تؤثر أنماط الثقافة المختلفة (تقليدية – ابتكارية – تشاركية) على الفعالية عبر مؤشرات قابلة للقياس (كالسرعة، الجودة، رضا المتعاملين)

٦- فروض ومتغيرات البحث:

ف ١: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التشاركية والالتزام الوظيفي في المؤسسات الحكومية.

د. أمل رضوان أحمد

ف ١-١ يؤثر مستوى الانفتاح الثقافي داخل المؤسسة على درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

ف ١-٢ تؤثر ممارسات القيادة الواعية على إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة.

ف ٢: توجد علاقة طردية بين مستوى التمكين الإداري وفعالية الأداء في المؤسسات الحكومية.

ف ٢-١ تؤثر ثقافة الخدمة العامة إيجابياً على سرعة وكفاءة تقديم الخدمات للمواطنين.

ف ٢-٢ تؤدي مركزية القرار الإداري إلى تراجع الفعالية الإدارية داخل الوحدات التنظيمية.

ف ٣ توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية التمكينية وفعالية الأداء الإداري.

ف ٣-١ تؤدي القيادة التحويلية إلى تقوية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة.

ف ٣-٢ تؤثر القيم المشتركة في البيئة التنظيمية على درجة تحقيق الأهداف المؤسسية.

٧- متغيرات البحث:

متغيرات البحث	المقياس (الأبعاد والمؤشرات)	المصدر
الثقافة التنظيمية	-القيم التنظيمية المشتركة- نمط القيادة الإدارية- التوجه نحو العمل الجماعي	Schein (2010); (٢٠٢٢)
الفعالية الإدارية	-جودة اتخاذ القرار- كفاءة استخدام الموارد- تحقيق الأهداف التنظيمية	Al-Khafaji (2019); أحمد (٢٠٢١)
أثر الثقافة التنظيمية على	-مدى تأثير القيم والسلوكيات التنظيمية على الأداء- دور القيادة	Cameron & Quinn

د. أمل رضوان أحمد

(2006) عبد الله (٢٠٢٠)	والاتصال- العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنجاز	الفعالية الإدارية
------------------------	---	-------------------

٨- منهجية البحث:

٨-١ المنهج المستخدم

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يساعد هذا المنهج في وصف وتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية في المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها لاختبار الفرضيات، واستنتاج مدى تأثير الممارسات الثقافية والإدارية على أداء المؤسسات.

٨-٢ مصادر جمع البيانات

- البيانات الأولية: تم جمعها من خلال استبانة مغلقة طُوِّرت لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الفعالية الإدارية.
- البيانات الثانوية: شملت مراجعة الكتب المتخصصة، والدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة ذات الصلة.

٨-٣ مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين في المؤسسات والهيئات الحكومية، وخصوصاً الجهات التي تعتمد على أساليب الإدارة الحديثة والتحسين المؤسسي، مثل الوزارات المعنية بالتنمية الإدارية والإصلاح المؤسسي.

٨-٣-١ وحدة المعاينة

تمثلت وحدة المعاينة في الموظف الإداري، وبشكل خاص من يعمل في إدارات التخطيط، الموارد البشرية، أو الجودة والحوكمة.

٨-٣-٢ أسلوب المعاينة

اعتمدت الدراسة على المعاينة القصدية (Purposive Sampling) ، وذلك لاختيار موظفين لديهم وعي تنظيمي وخبرة في البيئة الإدارية، لتوفير بيانات دقيقة ومفيدة للتحليل.

٨-٤ أداة البحث

تمثلت أداة الدراسة في استبانة مغلقة تغطي المحاور التالية:

- الثقافة التنظيمية (القيم، القيادة، العمل الجماعي)
- الفعالية الإدارية (جودة القرار، الموارد، تحقيق الأهداف)
- العلاقة بين الثقافة والفعالية وقد تم تصميم الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، وتوزيعها على عينة من ١٥٠ موظفًا، وتمت مراجعتها من قبل خبراء مختصين لضمان الصدق الظاهري، كما أُجري اختبار الثبات الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وحققت القيم ما يزيد عن (٠.٨٠)، مما يدل على درجة ثبات عالية.

٨-٥ أساليب التحليل الإحصائي تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، من خلال الأدوات التالية: التحليل التوصيفي (المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري)

٩- نتائج تحليل البيانات

٩-١ تحليل عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

جدول (١): توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (n = 150)

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (n)	النسبة (%)
الجنس	نكر	92	61.3%
	أنثى	58	38.7%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	27	18.0%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	48	32.0%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	46	30.7%
	50 سنة فأكثر	29	19.3%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	12	8.0%
	دبلوم	26	17.3%
	بكالوريوس	81	54.0%
	دراسات عليا	31	20.7%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	21	14.0%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	42	28.0%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	48	32.0%
	15 سنة فأكثر	39	26.0%
الجهة الحكومية	الوزارات المركزية	63	42.0%
	هيئات عامة ومصالح مستقلة	52	34.7%
	إدارات محلية ومحافظات	35	23.3%

أولاً: الجنس

تشير نتائج الجدول إلى أن نسبة الذكور بلغت ٦١.٣% (٩٢ مشاركاً)، بينما بلغت نسبة الإناث ٣٨.٧% (٥٨ مشاركة). ويعكس هذا التوزيع تفوقاً عددياً للذكور ضمن عينة الدراسة، وهو ما قد يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي في الجهات الحكومية قيد

د. أمل رضوان أحمد

الدراسة، أو يشير إلى وجود تمثيل أعلى للذكور في المناصب الإدارية أو التنفيذية. ومع ذلك، فإن تمثيل الإناث لا يزال جيداً بما يسمح بإجراء مقارنات تحليلية بين الجنسين في التحليلات اللاحقة.

ثانياً: العمر

توزعت أعمار المشاركين بشكل متوازن نسبياً على الفئات الأربع، حيث جاءت الفئة الأكبر في العمر بين ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة ٣٢.٠%، تليها فئة ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة ٣٠.٧%، بينما تمثل الفئة ٥٠ سنة فأكثر نسبة ١٩.٣%، وأقل تمثيل كان لفئة أقل من ٣٠ سنة بنسبة ١٨.٠%.

وهذا يشير إلى أن غالبية العينة تقع في المرحلة المتوسطة من المسار الوظيفي، وهو ما يضيف مصداقية على النتائج كونهم يمتلكون خبرة عملية كافية تؤهلهم لتقييم الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية.

ثالثاً: المؤهل العلمي

غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل بكالوريوس بنسبة ٥٤.٠%، تليها فئة الدراسات العليا بنسبة ٢٠.٧%، ثم الدبلوم بنسبة ١٧.٣%، وأخيراً الثانوي أو أقل بنسبة ٨.٠%.

ويعكس هذا التوزيع ميلاً نحو ارتفاع المستوى التعليمي لدى المشاركين، وهو ما يدعم جودة الاستجابات، ويُعد مؤشراً إيجابياً على تنامي التعليم العالي في القطاع الحكومي. كما يتيح هذا التنوع إجراء تحليل للفروق حسب مستوى التعليم ومدى انعكاسه على إدراك الثقافة التنظيمية أو الفعالية الإدارية.

رابعاً: سنوات الخبرة

د. أمل رضوان أحمد

تشير البيانات إلى أن المشاركين الذين تتراوح خبراتهم بين ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة يمثلون النسبة الأعلى (٣٢.٠%)، يليهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات (٢٨.٠%)، ثم ١٥ سنة فأكثر (٢٦.٠%)، وأخيراً الأقل خبرة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (١٤.٠%).

هذا التوزيع يعكس أن أغلب العينة تمتلك خبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، وهي نقطة إيجابية تدعم قدرة المشاركين على تقديم تقييم موضوعي ناضج لبيئة العمل، وتعزز من دقة النتائج المتعلقة بالسلوك التنظيمي والممارسات الإدارية.

خامساً: الجهة الحكومية

تبين أن غالبية المشاركين يعملون في الوزارات المركزية بنسبة ٤٢.٠%، تليها الهيئات العامة والمصالح المستقلة بنسبة ٣٤.٧%، وأخيراً الإدارات المحلية والمحافظات بنسبة ٢٣.٣%.

ويُظهر هذا التنوع تمثيلاً جيداً لمختلف مستويات الجهاز الحكومي، مما يعزز شمولية الدراسة وقدرتها على رصد الفروق في الثقافة التنظيمية أو الفعالية الإدارية بين المستويات المركزية واللامركزية.

يعكس التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة تنوعاً مناسباً في الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة والجهة الحكومية، مما يوفر أساساً إحصائياً قوياً لتحليل العلاقات بين المتغيرات. ويُعد هذا التنوع أحد العوامل المساعدة على تعميم النتائج على قطاعات أوسع داخل الجهاز الحكومي، ويدعم إمكانات دراسة الفروق بين الفئات في المحاور الأساسية للبحث، كالثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية.

جدول (٢): الإحصاءات الوصفية لمحور الثقافة التنظيمية

البُعد الأول: القيم التنظيمية				
الترتيب	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
1	86.4%	0.71	4.32	تلتزم المؤسسة بقيم العدالة والمساواة
2	84.2%	0.76	4.21	تحفز المؤسسة على الالتزام والانتماء
3	81.4%	0.82	4.07	تؤمن الإدارة بقيم التعاون والمشاركة
4	79.0%	0.88	3.95	يتم تقدير النزاهة في بيئة العمل
5	78.0%	0.91	3.90	يتم التعامل مع الجميع باحترام
البُعد الثاني: المعتقدات التنظيمية				
1	82.0%	0.83	4.10	يعتقد الموظفون أن المؤسسة تدعمهم
2	77.4%	0.92	3.87	يثق الموظفون بقرارات الإدارة
3	76.0%	0.90	3.80	هناك اعتقاد بأهمية العمل الجماعي
4	75.0%	0.95	3.75	يُنظر للمؤسسة كهيئة محفزة
5	74.0%	0.98	3.70	يؤمن الأفراد بقيمة المبادرة
البُعد الثالث: الممارسات السلوكية				
1	80.4%	0.78	4.02	يتم مشاركة المعلومات بشفافية
2	77.0%	0.86	3.85	تسود روح التعاون بين الأقسام
3	76.0%	0.90	3.80	يلتزم الموظفون بأخلاقيات العمل
4	74.4%	0.93	3.72	يتم التعامل باحترافية مع التحديات
5	73.0%	0.95	3.65	تُسجَع بيئة الابتكار

أولاً: القيم التنظيمية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن بُعد القيم التنظيمية حاز على تقييم مرتفع من أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد بين ٣.٩٠

و٤.٣٢، وبأوزان نسبية بين ٧٨.٠% و٨٦.٤%، ما يشير إلى مستوى عالٍ من التقدير لوجود منظومة قيم واضحة داخل المؤسسة. وقد جاءت عبارة "تلتزم المؤسسة بقيم العدالة والمساواة" في المرتبة الأولى (متوسط = ٤.٣٢، وزن نسبي = ٨٦.٤%)، مما يعكس أهمية العدالة كمكون جوهري في بيئة العمل، ويؤكد إدراك الموظفين لممارسات عادلة ومنصفة.

كذلك، حصلت عبارة "تحفز المؤسسة على الالتزام والانتماء" على المرتبة الثانية، وهو ما يعكس أثر القيم التنظيمية في تعزيز الروح المؤسسية. بالمقابل، جاءت عبارة "يتم التعامل مع الجميع باحترام" في المرتبة الخامسة (متوسط = ٣.٩٠)، رغم أهميتها، مما يشير إلى وجود مساحة للتحسين في هذا الجانب، خصوصاً إذا كان الاحترام مرتبطاً بأنماط التواصل الداخلي والثقافة السائدة.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البُعد بين ٣.٧٠ و٤.١٠، والوزن النسبي بين ٧٤.٠% و٨٢.٠%، وهو ما يعكس مستوى متوسط إلى مرتفع في إدراك الموظفين للمعتقدات السائدة داخل المنظمة. وقد حصلت عبارة "يعتقد الموظفون أن المؤسسة تدعمهم" على أعلى تقييم (متوسط = ٤.١٠)، مما يدل على شعور نسبي بالأمان المؤسسي والدعم الإداري.

في المقابل، جاءت عبارة "يؤمن الأفراد بقيمة المبادرة" في المرتبة الأخيرة (متوسط = ٣.٧٠، وزن نسبي = ٧٤.٠%)، وهو ما قد يشير إلى ضعف ثقافة تشجيع المبادرة الفردية أو وجود قيود بيروقراطية تحد من حرية الموظفين في الابتكار أو اقتراح الحلول. وهذه النتيجة تستدعي اهتمام الإدارة لتقوية مناخ الثقة وتعزيز حرية التعبير والإبداع بين العاملين.

ثالثاً: الممارسات السلوكية

في هذا البُعد، تراوحت المتوسطات بين ٣.٦٥ و ٤.٠٢، والوزن النسبي بين ٧٣.٠% و ٨٠.٤%، مما يعكس تقييماً إيجابياً معتدلاً لمستوى الممارسات السلوكية داخل المنظمة. وقد تصدرت عبارة "يتم مشاركة المعلومات بشفافية" الترتيب (متوسط = ٤.٠٢)، ما يدل على تقدير الموظفين لمستوى الإفصاح والوضوح في التواصل، وهي سمة جوهرية في ثقافة العمل التنظيمي الفعال.

بينما احتلت عبارة "تُشجّع بيئة الابتكار" أدنى ترتيب (متوسط = ٣.٦٥، وزن نسبي = ٧٣.٠%)، مما يشير إلى قصور في دعم بيئة الإبداع والابتكار، وهو ما قد يتطلب مراجعة لسياسات الإدارة المتعلقة بتحفيز الأفكار الجديدة والمبادرات التطويرية.

بشكل عام، تعكس النتائج وجود ثقافة تنظيمية مستقرة نسبياً تتسم بالعدالة، والدعم، والشفافية، لكنها تعاني من بعض القصور في تعزيز الابتكار والمبادرة الفردية. وهو ما يشير إلى الحاجة لتبني استراتيجيات إدارية تعزز التمكين، وتطوير البيئة الداخلية نحو مزيد من التفاعل والمرونة. كما أن تباين النتائج بين الأبعاد الثلاثة يفتح المجال أمام إدارة المؤسسة لتطوير ممارسات محددة تعزز المعتقدات والسلوكيات الإيجابية وتواجه الجوانب الضعيفة في البناء الثقافي التنظيمي.

جدول (٣): الإحصاءات الوصفية لمحور الفعالية الإدارية

البُعد الأول: التخطيط الإداري

الترتيب	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
1	85.0%	0.72	4.25	تضع المؤسسة أهدافاً واضحة
2	78.0%	0.80	3.90	يتم إشراك الموظفين في التخطيط
3	76.4%	0.84	3.82	يتم مراجعة الخطط بانتظام
4	75.6%	0.89	3.78	تتوافق الخطط مع رؤية المؤسسة
5	71.0%	0.92	3.55	تتوفر موارد كافية لتنفيذ الخطط
البُعد الثاني: اتخاذ القرار				
1	84.0%	0.79	4.20	يتم اتخاذ القرار بناءً على معطيات
2	77.6%	0.88	3.88	يتم توثيق قرارات الإدارة
3	76.4%	0.85	3.82	يتم مشاركة الأقسام المعنية
4	75.0%	0.90	3.75	تحتزم المؤسسة التسلسل الإداري
5	72.0%	0.91	3.60	يتم تقييم آثار القرارات لاحقاً
البُعد الثالث: كفاءة التنفيذ				
1	79.0%	0.85	3.95	يتم تنفيذ الخطط في الوقت المحدد
2	76.4%	0.89	3.82	تتم متابعة الأداء بشكل دوري
3	75.0%	0.90	3.75	يتم حل المشكلات التشغيلية بسرعة
4	74.0%	0.92	3.70	تتسم الإجراءات بالكفاءة والوضوح
5	72.4%	0.96	3.62	يتم الالتزام بالجودة في التنفيذ

أولاً: البُعد الأول – التخطيط الإداري

يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي والتنفيذي، وتُظهر النتائج ما يلي:

حصلت عبارة "تضع المؤسسة أهدافاً واضحة" على أعلى متوسط (٤.٢٥) ووزن نسبي (%٨٥.٠)، ما يشير إلى وجود وضوح في تحديد الأهداف الاستراتيجية.

تليها عبارة "يتم إشراك الموظفين في التخطيط" بمتوسط (٣.٩٠)، ما يدل على درجة مقبولة من المشاركة، لكنها بحاجة إلى مزيد من تفعيل.

جاءت عبارات مثل "يتم مراجعة الخطط بانتظام" و"تتوافق الخطط مع رؤية المؤسسة" بمتوسطات تتراوح بين (٣.٧٨ - ٣.٨٢)، مما يدل على وجود ممارسات تخطيطية متوسطة إلى جيدة.

أما عبارة "تتوفر موارد كافية لتنفيذ الخطط" فقد سجلت أدنى متوسط (٣.٥٥) ووزن نسبي (٧١.٠%)، ما يشير إلى وجود فجوة محتملة في الموارد الداعمة لنجاح التخطيط.

تحليل عام: يتسم هذا البُعد بتقييم إيجابي نسبيًا، مع وجود تحديات مرتبطة بموارد التنفيذ ومشاركة أوسع للموظفين في مراحل التخطيط.

ثانيًا: البُعد الثاني – اتخاذ القرار

يركز هذا البُعد على مدى نضج منهجية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة:

حققت عبارة "يتم اتخاذ القرار بناءً على معطيات" أعلى متوسط (٤.٢٠) ووزن نسبي (٨٤.٠%)، مما يعكس وعيًا إداريًا جيدًا بأهمية البيانات والمعلومات.

عبارتا "يتم توثيق قرارات الإدارة" و"يتم مشاركة الأقسام المعنية" حققتا متوسطات بين (٣.٨٢ - ٣.٨٨)، ما يشير إلى وجود قدر من الشفافية والتنظيم.

انخفض المتوسط إلى (٣.٦٠) فقط عند عبارة "يتم تقييم آثار القرارات لاحقًا"، مما يشير إلى ضعف في التغذية الراجعة والتقويم الإداري بعد التنفيذ.

تحليل عام: يتضح أن المؤسسات تميل إلى اتخاذ قرارات عقلانية قائمة على المعطيات، لكن هناك قصوراً في مرحلة ما بعد القرار، كالتوثيق الكامل والتقييم اللاحق.

ثالثاً: البُعد الثالث – كفاءة التنفيذ

يركز هذا البُعد على مدى التزام المؤسسة بتنفيذ ما تم التخطيط له بكفاءة:

سجلت عبارة "يتم تنفيذ الخطط في الوقت المحدد" أعلى متوسط (٣.٩٥)، ما يشير إلى التزام نسبي بالجدول الزمنية.

بقية العبارات (مثل: "تتم متابعة الأداء بشكل دوري"، "يتم حل المشكلات التشغيلية بسرعة") تراوحت بين متوسطات (٣.٦٢ – ٣.٨٢)، مع أوزان نسبية ما بين (٧٢.٤% – ٧٦.٤%).

أدنى عبارة كانت "يتم الالتزام بالجودة في التنفيذ" بمتوسط (٣.٦٢)، ما قد يشير إلى وجود قصور نسبي في جودة التنفيذ، أو في معايير الرقابة المرتبطة بها.

تحليل عام: هذا البُعد يُظهر أداءً مقبولاً في التنفيذ، مع وجود حاجة لتحسين الالتزام بالجودة وتفعيل أنظمة المتابعة والمساءلة.

الاستنتاج العام لمحور الفعالية الإدارية:

تشير نتائج محور الفعالية الإدارية إلى مستوى جيد نسبياً من الممارسات الإدارية في مجالات التخطيط واتخاذ القرار والتنفيذ، ولكن مع تباينات بين الأبعاد.

أعلى متوسطات ظهرت في وضوح الأهداف والاعتماد على المعطيات في اتخاذ القرار، بينما ظهرت أوجه قصور في توفير الموارد، تقييم القرارات، وجودة التنفيذ.

إن هذه النتائج تُبرز ضرورة تطوير منظومة التخطيط والمتابعة داخل المؤسسات الحكومية، وتعزيز الموارد والبنية التحتية، مع ترسيخ ثقافة التقييم والمساءلة، بما يضمن تحقيق فعالية إدارية عالية ومستدامة.

جدول (٤): معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (Pearson's r)	مستوى الدلالة (Sig.)	نوع العلاقة	دلالة إحصائية
الثقافة التنظيمية	الفعالية الإدارية	0.762	0.000	طردية قوية	دالة إحصائية ($\alpha \leq 0.01$)

يعكس جدول (٤) نتائج اختبار معامل الارتباط (Pearson) بين متغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والفعالية الإدارية كمتغير تابع، ويُظهر وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وفيما يلي التحليل الأكاديمي المفصل لهذه النتائج:

تحليل النتائج:

معامل الارتباط (Pearson's r = 0.762)

يشير هذا الرقم إلى وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية، أي أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة (من حيث القيم، المعتقدات، والممارسات)، زاد مستوى الفعالية الإدارية (في التخطيط، اتخاذ القرار، وكفاءة التنفيذ).

مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000)

د. أمل رضوان أحمد

يشير هذا إلى أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١. أو أقل، مما يعني أن احتمال حدوث هذه العلاقة بالصدفة أقل من ١%. وبذلك، يمكننا رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود علاقة بين المتغيرين، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

نوع العلاقة:

تم تصنيف العلاقة على أنها طردية قوية، لأن معامل الارتباط يقع في المدى بين (٠.٧٠ - ٠.٨٩)، وفقاً لتصنيف شدة العلاقة في التحليل الإحصائي.

دلالة النتائج:

تشير هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية تُعد عنصرًا حاسمًا في تحسين الفعالية الإدارية داخل المؤسسات الحكومية. فكلما ترسخت قيم العدالة، التعاون، الشفافية، والمشاركة داخل بيئة العمل، انعكس ذلك إيجابًا على كفاءة أداء المؤسسة في التخطيط واتخاذ القرار والتنفيذ.

وهذا يُعزز ما أظهرته الإحصاءات الوصفية في الجداول السابقة، حيث لوحظت قيم مرتفعة نسبيًا في أبعاد الثقافة التنظيمية، مما يتماشى مع المستويات الجيدة للفعالية الإدارية.

ملخص النتائج

النتائج الديموغرافية: بلغت عينة الدراسة ($n = 150$) وتوزعت بصورة متوازنة على الجنسين، مع تمثيل أكبر للذكور (٦١.٣%). الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا كانت من ٣٠ إلى أقل من ٥٠ سنة (٦٢.٧%)، ما يعكس نضجًا وظيفيًا وخبرة مهنية مناسبة. الغالبية يحملون مؤهل البكالوريوس (٥٤.٠%)، تليها الدراسات العليا (٢٠.٧%)، وهو ما يعكس مستوى تعليم جيد في بيئة العمل الحكومي. تنوعت سنوات الخبرة بشكل مقبول، حيث أن ٥٨% من المشاركين لديهم أكثر من ١٠ سنوات خبرة.

نتائج الثقافة التنظيمية:

جاء بُد القيم التنظيمية في المرتبة الأولى (أعلى وزن نسبي ٨٦.٤%)، ويعكس التزامًا قويًا بالعدالة، الانتماء، والاحترام. أظهرت المعتقدات التنظيمية والممارسات السلوكية مستويات جيدة كذلك، ما يشير إلى وعي الموظفين بأهمية القيم والبيئة المحفزة والمشاركة.

نتائج الفعالية الإدارية:

تصدر بُد التخطيط الإداري النتائج (متوسط أعلى = ٤.٢٥)، مما يدل على وضوح الأهداف وتكامل الخطط مع رؤية المؤسسة. جاءت أبعاد اتخاذ القرار وكفاءة التنفيذ بمستويات جيدة أيضًا، مع تركيز ملحوظ على اتخاذ القرار المبني على المعطيات.

نتائج العلاقة بين المتغيرات:

كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائيًا بين الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية ($r = 0.762$, $sig = 0.000$) وهو ما يدعم الفرضيات البحثية ويؤكد التأثير الإيجابي المباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الإداري.

التوصيات:

- ١- تعزيز القيم التنظيمية: ضرورة الاستمرار في ترسيخ قيم العدالة، النزاهة، والاحترام داخل بيئة العمل، وتضمينها ضمن السياسات واللوائح الداخلية.
- ٢- تطوير المعتقدات والسلوكيات التنظيمية: تعزيز ثقة الموظفين بالإدارة من خلال تفعيل قنوات الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار. تشجيع المبادرات الفردية والجماعية وخلق بيئة محفزة للابتكار.
- ٣- رفع مستوى الفعالية الإدارية: دعم عمليات التخطيط بمزيد من المشاركة والشفافية وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط. تحسين آليات اتخاذ القرار من

خلال الاعتماد على البيانات وتقييم الأثر بعد التنفيذ. بناء نظام رقابي فعال لمتابعة تنفيذ المهام وتحسين جودة الأداء الإداري.

٤- تعزيز ثقافة التعلم المؤسسي: تنظيم ورش عمل تدريبية لتعزيز فهم الموظفين للثقافة التنظيمية وأثرها على الكفاءة الإدارية.

الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل ركيزة أساسية في دعم وتفعيل الفعالية الإدارية داخل المؤسسات الحكومية. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتمتع بقيم واضحة وممارسات سلوكية إيجابية ومعتقدات تنظيمية داعمة، تكون أكثر قدرة على التخطيط السليم، واتخاذ القرارات الرشيدة، وتنفيذ المهام بكفاءة عالية.

وعليه، فإن الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية قوية يجب أن يُنظر إليه كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين جودة الإدارة العامة. وتفتح هذه النتائج آفاقاً جديدة أمام صناع القرار لتبني سياسات تنظيمية قائمة على القيم والانفتاح والمشاركة، باعتبارها الأساس لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- شقيير، محمد. (٢٠١٨). الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- أبو زيد، أحمد. (٢٠٢٠). الإدارة الحكومية والفعالية التنظيمية: منظور معاصر. عمان: دار المسيرة.
- أبو زيد، أحمد. (٢٠٢٠). الإدارة الحكومية والفعالية التنظيمية: منظور معاصر. عمان: دار المسيرة.
- أحمد، جمال. (٢٠٢١). الثقافة المؤسسية في القطاع الحكومي: الواقع وآفاق التطوير. القاهرة: المركز العربي للنشر.
- العدوي، سارة. (٢٠١٩). مفاهيم في الإدارة العامة وتقييم الأداء. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- شقيير، محمد. (٢٠١٨). الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- العساف، خليل. (٢٠٢٠). إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية: المفاهيم والتحديات، (عمان: دار الحامد)، ص. ١٤١.
- عاشور، سمير. (٢٠٢٢). قيادة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة: مدخل تطبيقي، (القاهرة: دار الفكر الجامعي)، ص. ٢١٢.
- الحموري، سفيان. (٢٠١٩). اقتصاديات الخدمة العامة وتحديات الموارد في الدول النامية، (عمان: دار المسيرة)، ص. ٨٨.
- النجار، محمود. (٢٠٢١). الرقابة الإدارية وكفاءة الإنفاق الحكومي في ظل محدودية الموارد، (بيروت: مركز الكتاب الأكاديمي)، ص. ٩٥.
- العساف، خليل. (٢٠٢٢). إدارة الأداء في القطاع العام: منهج القيادة المؤثرة، (عمان: دار وائل للنشر)، ص. ١٧٤.
- أبو شنب، خالد. (٢٠٢٠). القيادة الرقمية وأثرها على الأداء الحكومي في ظل التحول الرقمي، (عمان: دار الراية للنشر)، ص. ٩٨.
- النجار، محمود. (٢٠٢١). القيادة الإدارية في القطاع الحكومي: المفاهيم والتطبيقات المعاصرة، (القاهرة: دار الفكر الجامعي)، ص. ١٢١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). (New Jersey: Pearson), p. 267.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. (California: Sage Publications), p. 112.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Routledge.
- Denison, D. R. (2001). *Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change?* In *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347–372). SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). (California: Sage), p. 156.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Denison, D. R. (2001). *Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change?* In *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347–372). SAGE Publications.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

- Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (5th ed.). Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government. Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (1993). Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall.