



جامعة ميد أوشن  
كلية الإدارة  
قسم / إدارة المشاريع

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على مطعم الركن الحجازي  
مدينة لندن

The Impact of Organizational Culture on Job Performance:  
A Case Study of Al-Rukn Al-Hijazi Restaurant in London  
City

أسم الطالب  
جود فواز نسيم

الرقم الجامعي  
2021205409

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن  
إشراف

د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن  
2024- الفصل الدراسي الثاني

## إهداء

" بسم الله خالقي وميسر أموري و عصمت امري ، لك الحمد كله والامتنان "

اهدي هذا النجاح لنفسي اولاً ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذا البحث دمت لي سنداً لاعمراً .

إلى من دعموني بلا حدود ، واعطاني بلا مقابل إلى من اخبروني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة ، وإلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق أول من دعموني في مسيرتي وقوتي من بعد الله " عائلتي "

ولا أنسى رفقاء الروح الذين شاركوني خطوات هذا الطريق إلى من شجعوني على المثابرة واكمال هذا البحث ممتنه لكم جميعاً .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى مشرفتنا " د. منى مصطفى العشري "

ولله الشكر كله أن وفقني لإتمام البحث ، بحول الله تم إتمام هذا البحث  
فالحمد لله رب العالمين ...

## شكر وتقدير

أحمد لله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي والذي رزقني الصحة والعافية والعزيمة والحمد لله كثيرا ...

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتورة مشرفتنا منى مصطفى العشري على كل ما قدمت لي من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستي في جوانبها المختلفة

وأخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من  
مدوا لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة على أكمل وجه.

## جدول المحتويات

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام                          |    |
| للدراسة.....                                          | 2  |
| 1.1. المقدمة:.....                                    | 3  |
| 1.2. مشكلة الدراسة.....                               | 5  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  | 5  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                | 5  |
| 1.3. أهمية الدراسة.....                               | 5  |
| 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       | 6  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     | 6  |
| 1.4. أسئلة الدراسة.....                               | 7  |
| 1.5. أهداف الدراسة.....                               | 7  |
| 1.6. فرضيات الدراسة.....                              | 8  |
| 1.7. نموذج الدراسة.....                               | 9  |
| 1.8. منهجية الدراسة.....                              | 9  |
| 1.9. الدراسة الميدانية.....                           | 10 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                       | 11 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                | 1٥ |
| 2.1. المقدمة:.....                                    | 1٧ |
| 2.2. المتغير المستقل.....                             | ٢٣ |
| 2.3. المتغير التابع.....                              | ٢٥ |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... | ٢٧ |
| 2.5. الخاتمة.....                                     | ٣٠ |
| قائمة المراجع.....                                    | ٣٣ |

## جدول الاشكال

| الصفحة | العنوان                                           | رقم الشكل |
|--------|---------------------------------------------------|-----------|
| ١٢     | نموذج البحث<br>المصدر: الطالب                     | ١         |
| ١٣     | منهجية البحث<br>المصدر: الطالب                    | ٢         |
| ٢٢     | مكونات الثقافة التنظيمية<br>المصدر: ٢٠١٩          | ٣         |
| ٢٣     | الأداء الوظيفي<br>المصدر: الأداء التنظيمي<br>٢٠١٩ | ٤         |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

نعيش في عصر هيمنة المنظمات وشمولية نفوذها على مختلف جوانب الحياة، فكل منظمة لها ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها، والتي تنعكس على جميع أنشطتها، لذلك، جاءت العديد من الدراسات والأبحاث لتؤكد على أهمية فهم طبيعة وخصائص الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة، بأبعادها المختلفة، وذلك بهدف اعتماد سياسات تعزز الجوانب الإيجابية وتعالج الجوانب السلبية في ثقافة المنظمة.(حسنوي وآخرون، 2017م).

والجدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تحديد السياق العام لكافة عمليات وأنشطة المنظمة، فهي تؤثر بشكل كبير على نجاحها أو فشلها، كما يؤكد العديد من الخبراء والباحثين ومسؤولي الشركات والمؤسسات أنه لا يوجد نموذج ثقافي تنظيمي واحد يناسب جميع المنظمات أو يلبي احتياجاتها كافة، فالثقافة التنظيمية تشكّل الإطار العام الذي تعمل ضمنه المنظمة، وبالتالي، فهي تؤثر بشكل جوهري على مختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة وتحديد ما إذا كانت ستنجح أم تفشل، ومن هنا لا يمكن وضع نموذج ثقافي واحد يلئم كافة المنظمات، نظراً لاختلاف احتياجاتها وخصوصياتها.(الحميد، 2022)

الثقافة التنظيمية هي أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة، وظهرت منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، وينطوي تحتها العديد من المفاهيم(العشيري، 2017)

ولقد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية كمظلة تأوي تحتها كثيراً من المفاهيم الانسانية مثل: القيم والنماذج الاجتماعية، والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها. (العنقري ، 2011 م )

وتشير الثقافة التنظيمية الى المعتقدات والاتجاهات والأفكار في منظمة ما، ويتم من خلالها التعبير عن المواقف والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد (سعيد ، 2022 م )

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والقواعد والمبادئ التي تمثل الإطار العام لسلوك العاملين وفقاً لأبعاد (بعد الاحتواء والترابط، بعد الاتساق والتجانس، الدعم الإنساني، المناخ التنظيمي) (معزب وآخرون، 2023 م)

ولقد اختلفت منطلقات الباحثين ووجهات نظرهم حول طبيعة هذه الثقافة فبينما نادى مدرسة العلاقات الإنسانية بضرورة تجاوز الحوافز المادية وإعطاء الأهمية للقيم الإنسانية ولحاجات الفردية التي تتفاعل مع بعضها البعض لخلق الجو الاجتماعي الذي يطمح إليه معظم الأفراد العاملين، وقد كان تركيز المدرسة الكلاسيكية بوضع قوانين الجوانب الرسمية للعمل لصنع الجودة وتحقيق مزيد من فعالية التنظيمية، كما جاء اهتمام الفكر البنائي الوظيفي بالتنسيق القيمي بدورها في حفظ بقاء وتوازن البناء التنظيمي. (بابوري وآخرون، 2016)

وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات المرتبطة بموضوع أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين تبين أن هذه الدراسات تنوعت في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية وبعض الدراسات ركزت على دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، ودراسات أخرى بحثت في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء والولاء المؤسسي للموظفين، وهناك أيضاً دراسات بحثت في تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات وأداء الموظفين، وبشكل عام، يمكن تعريف أداء الموظفين على أنه قدرة العاملين على إنجاز المهام والأعمال المنوطة بهم بما يتوافق مع معايير الجودة والأهداف المؤسسية المرغوبة وهذا الأداء الإيجابي والمرغوب يعتمد بشكل كبير على البيئة والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. (العشير، 2017)

ومن خلال ما أوضحت، يتبين أن الباحثين قد اتفقوا على وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي للمنظمة، فقد أشار أحد الباحثين إلى أن هذه العلاقة هي علاقة تفاعلية، بمعنى أن كل منهما يؤثر في الآخر تحديداً، وأكد هذا الباحث على أنه لتحقيق النجاح المؤسسي يجب توفير ثقافة تنظيمية قوية تخلق تماسكاً كبيراً بين أعضاء المنظمة بحيث تكون أكثر تأثيراً وارتباطاً بأداء العاملين وتتماشى مع الواقع والصورة المثالية التي يتطلع إليها هؤلاء الأعضاء، وبالتالي فإن وجود ثقافة تنظيمية متماسكة وتتوافق مع توقعات العاملين سيكون له تأثير إيجابي على أدائهم وأداء المنظمة ككل، وهذا يؤكد على الدور الحيوي للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي. (مرباح وآخرون، 2019م).

نلاحظ مما سبق الاختلاف بين آراء الباحثين والعلماء حول كل ما يتعلق بالثقافة التنظيمية وأداء العاملين وهذا هو الدافع وراء إجراء هذه الدراسة، وبشكل عام، تسعى من خلال هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية وربطها بتحسين أداء الموظفين وخلق بيئة عمل أكثر فعالية، وهذا يُعد محوراً مهماً في إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي.

## 1.2. مشكلة الدراسة

إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الأفراد داخل المنظمة، فهي تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد ويفكرون بها وفقاً لمعايير وقيم المنظمة، وفي ظل التحديات والمشكلات التنظيمية المتزايدة في العصر الحديث، أصبحت المنظمات أكثر إدراكاً لأهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية كأحد الحلول الرئيسية لمعالجة تلك المشكلات، ومن هذا المنطلق تم تقسيم مشكلة الدراسة إلى نظرية تطبيقية:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- ضعف المعرفة حول أهمية الثقافة التنظيمية
- عدم الإلمام بأبعاد الثقافة التنظيمية لدى إدارة المطاعم.
- عدم وعي الإدارة بعلاقة الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في قطاع المطاعم.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- عدم التزام المسؤولين بالثقافة التنظيمية
  - عدم اطلاع المسؤولين على آخر تحديثات وتطورات الثقافة التنظيمية.
- إشكالية الدراسة هي : ما أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء الموظفين بمطعم الركن الحجازي؟

## 1.3. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في عدة جوانب رئيسية منها التوجيه والضبط السلوكي حيث تُشكل الثقافة التنظيمية نظاماً للقيم والمعتقدات المشتركة التي توجه وتضبط سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وتُساعد الثقافة على تحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والممارسات، فهي أيضاً تساهم في بناء هوية

المنظمة وتعزيز الشعور بالانتماء لدى الأفراد العاملين، والثقافة التنظيمية القوية تؤدي إلى زيادة مستويات الالتزام والتحفيز لدى الموظفين، وهذا ما يساعد المنظمة على المنافسة بفعالية في السوق وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبشكل عام الثقافة التنظيمية تُعد محركاً رئيسياً لنجاح المنظمات وتطورها على المدى الطويل، ويمكن تقسيم أهمية البحث إلى نظرية وتطبيقية:

### 1.3.1. على المستوى النظري:

- نشر الوعي بين مسؤولي المنظمة بأهمية الثقافة التنظيمية مما يساهم في صناعة بيئة تنافسية بين الموظفين.
- تطوير مفاهيم الثقافة التنظيمية من خلال معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية.
- تعزيز البحث والدراسات التنظيمية مما تساعد على تطوير أدوات وأساليب أكثر فعالية تشخيص وإدارة الثقافة.
- التأثير على الهيكل التنظيمي والإجراءات حيث تعكس الثقافة التوجهات والأنماط السلوكية المفضلة داخل المنظمة.
- زيادة الوعي بالإطار المفاهيمي للسلوك التنظيمي، فهي تساعد في فهم دوافع السلوك وأنماط التفاعل بين الأفراد.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- يساهم هذا البحث في التوجيه والضبط السلوكي، مما يساعد على تحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والممارسات.
- المساهمة في تعزيز الهوية والانتماء التنظيمي ، مما يعزز الانتماء تجاه المنظمة
- يساعد على تحسين الأداء والإنتاجية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي والإنتاجية بما في التوصيات والنظريات العلمية.
- تحسين بيئة العمل وتوفير الموارد والتقنيات اللازمة لرفع الكفاءة الإنتاجية.

- تسهيل عملية التغيير والتطوير، حيث تُساهم توصيات هذا البحث على تعزيز كسب ثقة الأفراد والحصول على تأييدهم.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر طبيعة الثقافة التنظيمية وخصائصها في مطعم الركن الحجازي بمدينة لندن؟
- ما أثر أنماط الثقافة التنظيمية في مطعم الركن الحجازي بمدينة لندن؟
- ما أثر الثقافة التنظيمية للمساهمة في تنمية قدرات العاملين والرفع من مستوى الأداء الوظيفي في مطعم الركن الحجازي بمدينة لندن؟
- ما أثر استراتيجيات وسياسات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مطعم الركن الحجازي بمدينة لندن؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام : تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف علي تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمطعم الركن الحجازي بمدينة لندن ، ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية وخصائصها في مطعم الركن الحجازي بمدينة لندن.
- تحديد أنماط الثقافة التنظيمية في مطعم الركن الحجازي بمدينة لندن.
- تقييم أثر ودور الثقافة التنظيمية في المساهمة بتنمية قدرات العاملين والرفع من مستوى الأداء الوظيفي في مطعم الركن الحجازي بمدينة لندن.

- تحليل أثر استراتيجيات وسياسات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مطعم الركن الحجازي بمدينة لندن.

## 1.6. فرضيات الدراسة

1H : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بمطعم الركن الحجازي بمدينة لندن.

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الثقافة التنظيمية وخصائصها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مطعم الركن الحجازي في لندن .

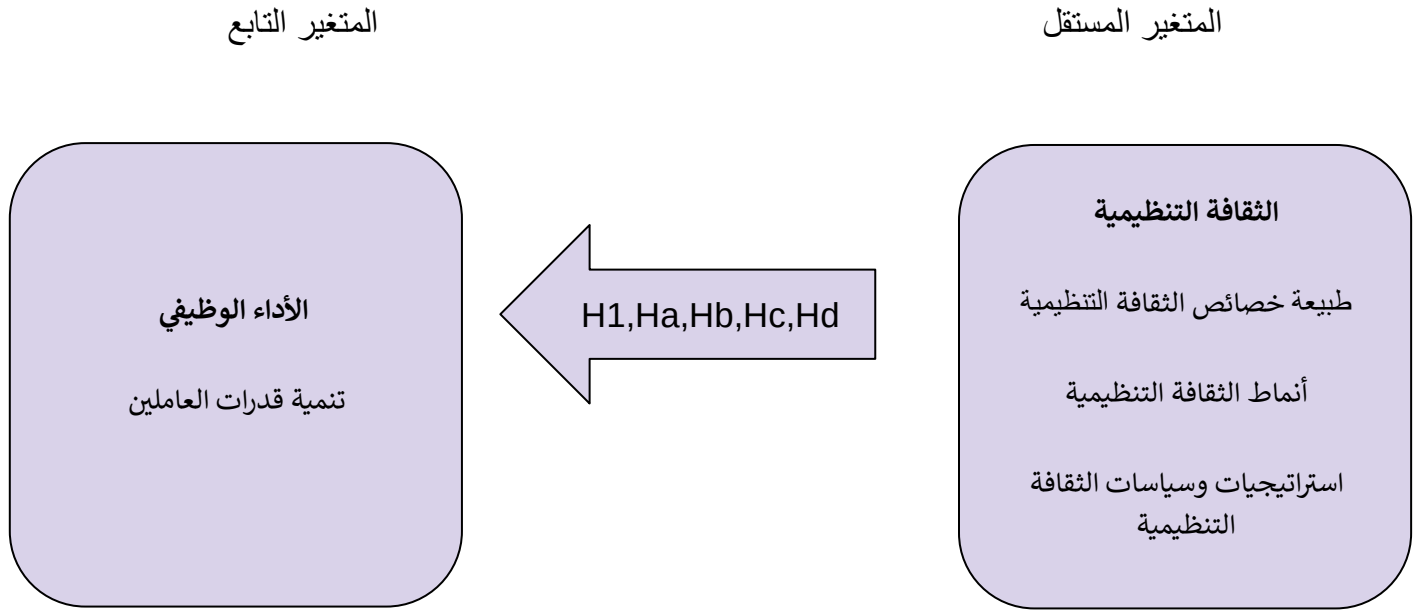
Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الثقافة التنظيمية لدى العاملين ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مطعم الركن الحجازي بمدينة لندن.

Hc : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المساهمة في تنمية قدرات العاملين ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مطعم الركن الحجازي بمدينة لندن

Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات وسياسات الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين ومستوى الأداء الوظيفي في مطعم الركن الحجازي بمدينة لندن.

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب

## 1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

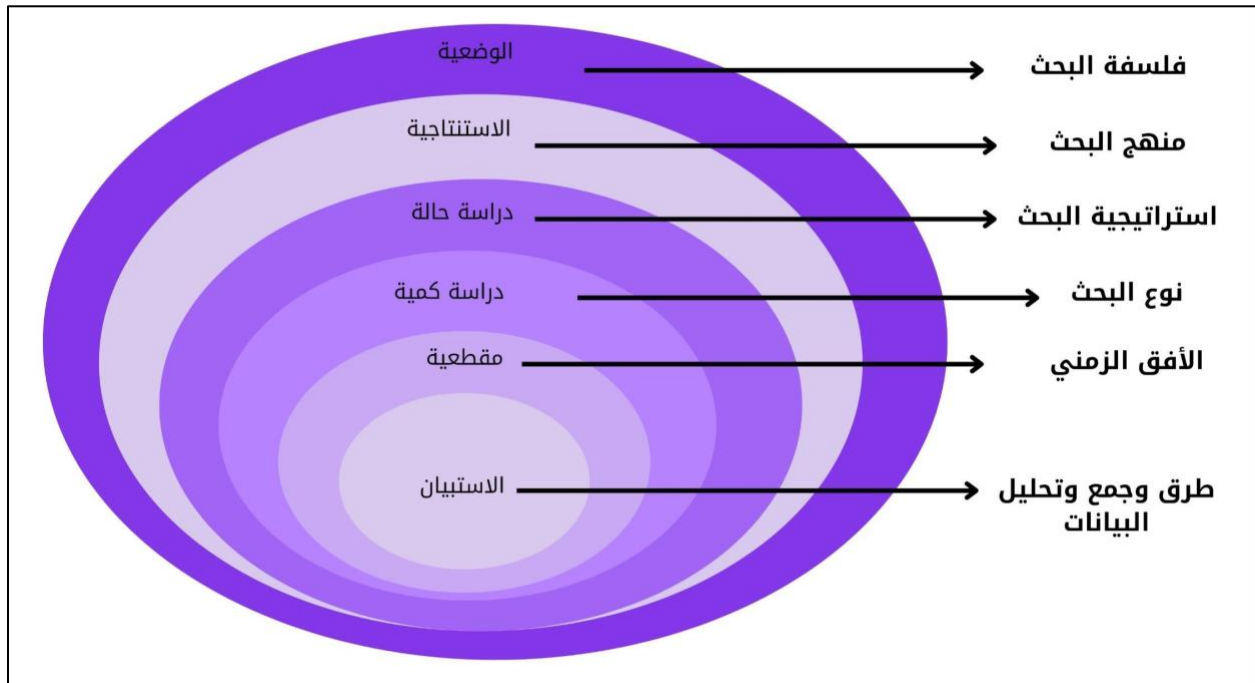
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب

## 1.9. الدراسة الميدانية

إن هذه الدراسة تتمثل في كونها ستتناول مفهوم أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ولا سيما أنها تساهم في تحسين السياسات والإجراءات وأداء العاملين بالمنظمات وغيرها من خلال هذه الدراسة، لذا سيقوم الطالب بدراسة ميدانية عن بعض آثار أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وذلك في مطعم الركن الحجازي بمدينة لندن.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي .
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة .

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يركز البحث الحالي على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، وقد تم اختيار هذا الموضوع لأهميته الكبيرة على تحسين الأداء الوظيفي تتكون ثقافة المجتمع من القيم والمعايير السلوكية التي تسود فيها ، ويشمل ذلك المعتقدات الدينية والقيم المختلفة مثل تقدير الجماعة أو احترام الوالدين وغير ذلك من العادات والتقاليد. كل هذه القيم تنتقل إلى أفراد المجتمع والتقاليد. كل هذه القيم تنتقل إلى أفراد المجتمع وترسخ في أذهانهم عن طريق المؤثرات الاجتماعية المختلفة كالعائلة والمدرسة والأصدقاء. ( Hofstede, 1998 )

وطالما أن ثقافة المجتمع لها تأثير أساسي في تكوين شخصية الفرد وسلوكه، فإنه من الطبيعي أن تؤثر تلك الثقافة في طرق وسبل الإدارة. فالثقافة تؤثر على كيفية إدراكنا وتفسيرها للبيئة. و الجدير بالذكر أنه عندما يعمل الفرد لدى منظمة ما، فإنه يأتي إليها متأثراً بالقيم والمعتقدات التي تعلمها من قبل. وهذه القيم والمعتقدات بالطبع لا تساعده مطلقاً على النجاح في المنظمة، فعليه أن يتعلم كيف تسير المنظمة. فالمجتمع له ثقافة اجتماعية، والمكان الذي يعمل به الأفراد له ثقافة تنظيمية تمكن نسيج المنظمة من العمل وتوضح السبب وراء قيامها بأعمالها بالطريقة التي تؤديها ، كما أنها مصدراً هاماً من مصادر تحديد السلوك التنظيمي المقبول والسلوك التنظيمي غير المقبول ونمط القيادة الأنسب . ( الغفار ، 2008 )

ولقد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية كمظلة تأوي تحتها كثيراً من المفاهيم الانسانية مثل :

القيم والنماذج الاجتماعية ، والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها. وتشير الثقافة التنظيمية إلى تلك المنظومة المتكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والعادات المشتركة والسلوكيات المرئية وغير المرئية التي تحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم والتي تمتح المنظمة تفرداً وتميزها عن غيرها من المنظمات . ( المغربي ، 2012 )

تشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمع الاتفاق الجماعي المعلن غير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات من المنظمة و بعبارة أخرى يوفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة . ( Griffin , 1999 )

ويرى البعض أن الثقافة التنظيمية من أقوى الأساليب التنسيقية في العمل باعتبارها السحر الاجتماعي الذي يحافظ على النسيج المتكامل للمنظمة . فالنجاح التنظيمي مرتبط بقوة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الانجاز

و الأداء ، و هي مفتاح تطبيق الاستراتيجيات . وتؤثر الثقافة التنظيمية أيضا على الأداء من خلال تطوير التكنولوجيا المناسبة . ( النجار ، 1999 )

توفر ثقافة المنظمة صورة متكاملة والتي تركز كل انتقادات حول أين كانت المنظمة في الماضي، وكيف كانت، وماهي الآن، وكيف ستكون في المستقبل، كما تؤدي ثقافة المنظمة عدة وظائف هامة، حيث توجد الثقافة الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين، وتساعد في إيجاد الالتزام بينهم بشيء أكثر أهمية من أنفسهم، وتدعم استقرار المنشأة كنظام اجتماعي، وأخيراً تعمل الثقافة كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة و أيضا استخدامه كمرشد للسلوك الملائم. (1994, Weilford, et.al)

وقد امتد أثر الثقافة على العمليات التنظيمية وأصبح أهمية كبيرة ، في المعتقدات والقيم المشتركة تجعل عملية الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط عملية اتخاذ القرارات، وعلى ذلك فإن التأثيرات الثقافية تزيد من الكفاءة التنظيمية عن طريق توضيح النشاطات وجعلها أيسر للفهم . كما يمكن أن يكون ثقافة أثرا إيجابيا على الفعالية إذا ما بين النمط السلوك للعاملين اتجاه تحقيق الهدف ودفعهم إلى اتباع معايير وأهداف المنظمة . ومن ناحية أخرى يمكن أن يكون للثقافة أثرا سلبيا على الفعالية إذا ما وجهت أعضاء الجماعة بعيدا عن تحقيق الأهداف التنظيمية ودفعهم إلى المضي في اتجاه غير فاعل . ( 1994 ,Mead )

فقد اختلفت منطلقات الباحثين وجهات نظرهم حول طبيعة هذه الثقافة على تحسين الأداء الوظيفي فقد نادى مدرسة العلاقات الإنسانية بضرورة تجاوز الحوافز المادية وإعطاء الأهمية القيم الإنسانية والحاجات الفردية التي تتفاعل مع بعضها البعض لخلق الجو الاجتماعي الذي يطمح إليه معظم الأفراد العاملين كان تركيز المدرسة الكلاسيكية منصب بتقنين الجوانب الرسمية للعمل لصنع الجودة وتحقيق مزيد من فعالية التنظيمية وجاء اهتمام الفكر البنائي الوظيفي بالتنسيق القيمي ودوره في حفظ البقاء وتوازن البناء التنظيمي وعلى الثقافة التنظيمية القوية تتسم بقوة تأثيرها في أي منظمة تمدد المستخدمين برؤية واضحة وفهم أعماق للكلف التي تؤدي بها الوظائف وذلك لتحقيق الكفاءة والفعاليات المطلوبة على اعتباره مؤشرين للأداء الوظيفي الجيد . ( بابوري ، 2016 )

## 2.2. المتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية ) :

### تعريف الثقافة التنظيمية:

للثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة عرفت عدة تعاريف تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى ولا يمكن عرض كل هذه التعاريف، إذ سوف نعرض أهم التعاريف وهي :

ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع (العشيري، ٢٠٠٢ )

كما عرفوها ايضاً بأنها الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى . ( إلياس ، 2006 )

في حين يعرفونها بطريقة أخرى بأنها الثقافة هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة . ( عدون، 2003 )

### أنواع الثقافة التنظيمية:

لكل منظمة ثقافتها التي تختلف عن غيرها، فهناك مؤثرات عديدة وظروف كثيرة تؤدي إلى وجود ثقافات مختلفة وعادات متنوعة في كل منظمة أو مؤسسة، من أبرز تلك الثقافات :

## الثقافة البيروقراطية :

هي الثقافة التي تعتمد على النظام والإدارة العالية، وأي مؤسسة تعتمد على هذا النظام في الثقافة يكون مسلسل السلطة فيها بشكل هرمي .

## الثقافة الإبداعية :

يتميز أهل هذه الثقافة بالإبداع وحب المخاطرة، ويظهر ذلك جلياً في اتخاذهم لقراراتهم، ومواجهتها للتحديات، ونتيجة لذلك فقد نشأت ثقافة قوية تشجع على الإبداع والمبادرة.

## الثقافة المساندة :

عندما يشعر المرء أنه وسط أسرته، فيسود بين الناس الثقة والمساواة والتعاون، ويتم مراعاة الجوانب الإنسانية عند كل شخص في مثل هذا الجو .

## الثقافة المهمة :

المؤسسات التي تعتمد هذا النظام من الثقافات تهتم بتحقيق الأهداف، وليس على الطريقة التي تحققت بها لأهداف، فلا تبالى مثل تلك المؤسسات إن كان الموظف قام بهذا العمل في بيته أم في مكتبه، الأمر الذي يشغل مثل هذه المؤسسات هو تحقيق الموظف لأهدافه . ( العنقري، ٢٠١١ )

## خصائص الثقافة التنظيمية :

إذا كانت الثقافة التنظيمية تشير إلى النظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، فإن هناك خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية، ويقدم العطية، سبع خصائص أساسية للثقافة التنظيمية هي:

الإبداع والمخاطرة عن طريق تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة حيث ان الانتباه للتفاصيل مهم جداً لدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل، والانتباه نحو النتائج بتركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات لتحقيق النتائج ، التوجه نحو الناس باهتمام من الإدارة لتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة، والتوجه نحو الفريق يعكس أهمية كبيرة لتنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد، درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم. يجب التحلي بالثبات تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو. ( العطيه، ٢٠٠٣ )

#### أنماط الثقافة التنظيمية:

هناك أربعة أنماط رئيسية للثقافة التنظيمية هي :

- ثقافة القوة : توجد في المؤسسات الصغيرة، وتتمحور الأمور وتتركز القرارات عند الشخصية المحورية ، ويعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أم الإدارية.
- ثقافة الدور : وتعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب اتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به .
- ثقافة المهام : تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام وليس أي شيء آخر ، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق ، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلب لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- ثقافة الفرد : تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية ، إذ يصبح كل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه. (الدويله ، ٢٠٠٧ )

إدارة الثقافة التنظيمية وأثرها على عمليات المنظمة.

إن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة هي التي تشكل قوام ثقافة المنظمة. وتوظيف هذه الثقافة بشكل جيد يمكن أن يشكل سلوكيات أعضاء المنظمة وتشجيعهم نحو توجيه مجهوداتهم لإنجاز الأهداف التنظيمية. وعلى ذلك يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية هي أحد المزايا التنافسية الهامة وذلك عندما تدعم استراتيجية المنظمة في مواجهة التحديات البيئية، بل أن هناك أراء تعتقد أن الثقافة هي جزء أساسي في النجاح التنظيمي فمن الممكن أن يكون للثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة والعاملين بها. وهناك ثلاثة عوامل مترابطة ببعضها تحدد الطريقة التي تؤثر بها الثقافة على المنظمة الاتجاه هي: الانتشار والقوة والتي تتفاعل . في اتجاه تأثير الثقافة هو الكيفية التي تتفاعل بها عناصر الثقافة مع استراتيجية العمل الناجح، فإذا كان الاتجاه أو الاستراتيجية الحالية للمنظمة ناجحة مثلاً فإن الثقافة التي تتخذ هي فلسفة أترك الحالة على ما هي عليه دون تغيير قد تكون المناسبة. أما انتشار الثقافة فهو مدى شيوع الثقافة بين العاملين، أي هي تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة لكل العاملين، أم أن بعضهم يفهمها بصورة مختلفة . وأخيراً ، يمثل الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة، مهما كان اتجاهه، قوة تأثير الثقافة .

(Boyle ,1997)

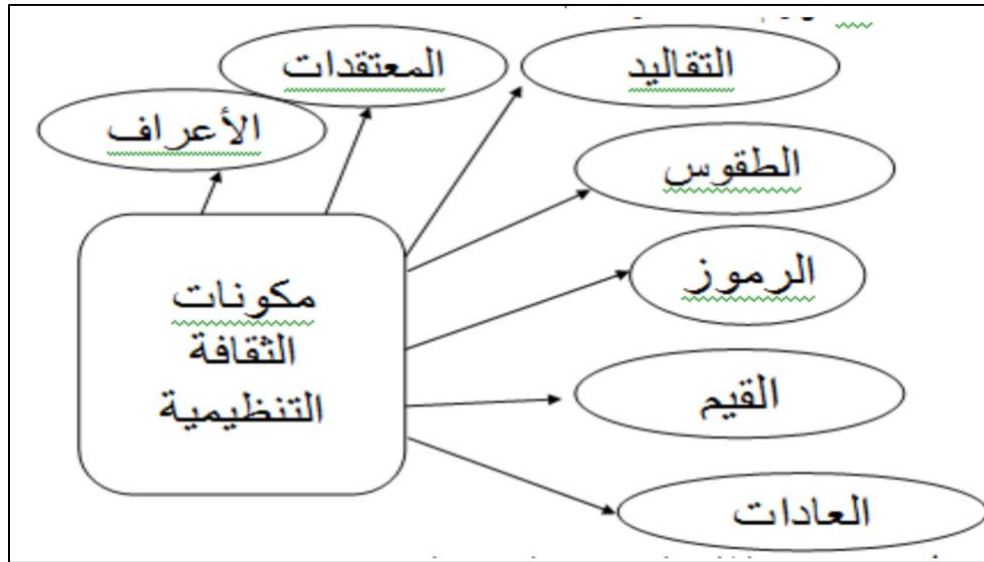
مكونات الثقافة التنظيمية :

القيم : قد يكون مستهل تحديد القيم في الشركة وغالباً ما تكتب بصيغة التقارير حول مهام الشركة وأهدافها واستراتيجياتها .

المعتقدات : وتكون أكثر تحديداً ودقة وأنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في الشركة، مثل خدمة المجتمع أو تساوي فرص التوظيف.

التقاليد: أنشطة ذات صيغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيمة الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف.

الطقوس: يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها الأفراد بالشركة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى الشركة إلى تحقيقها، وتعتبر هذه الأنشطة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في الشركة. الرموز: تمثل علاقة خاصة بمعلومات المؤسسة وتعلق بالنظام الثقافي لها إذا تستخدم هذه الرموز للتعبير عن معاني معينة والتي يصعب إدراكه بحواسنا . ( الطبلاوي، ١٩٩٦ )

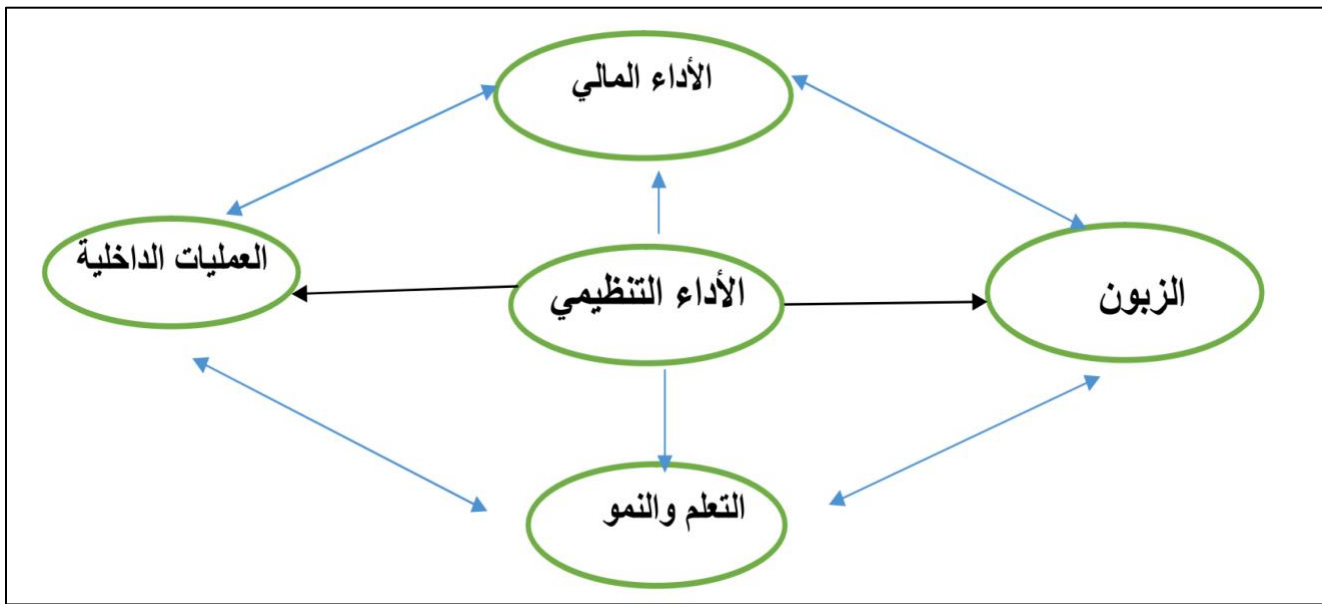


الشكل ( ٣ ) المصدر : (خمقاني، ٢٠١٩ )

أبعاد الأداء التنظيمي:

تقييم بأداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملة ويمكن أن نميز أربعة أبعاد لأداء وهي : الأداء المالي ، العمليات الداخلية ، التعلم ، والنمو للزبائن ، وتهدف هذه الأبعاد إلى :

مراقبة العمليات اليومية على إحداث تحسينات عبر كل المقاييس في كل وقت وأثرها في التطورات المستقبلية ويجبر تعريف العاملين بأهدافهم في ما يتعلق بإنجاز الأعمال الفعالة لزيادة القيمة إيجاد المؤشرات القيادية المستندة إلى مؤشرات الأداء المشتق من الهدف الاستراتيجي حيث يعزز الخبرة التنظيمية لإيجاد مؤشر الأداء الرئيسية والأكثر فاعلية في قياس أداء الشركة والاعتماد على المقاييس الموضوعية في قياس الأداء التنظيمي وتدريب الموظفين وتعليمهم الواجبات المسؤولية البيئية لرفع القيمة . ( إدريس، ٢٠١٨ )



الشكل ( ٤ ) المصدر : ( حمزه، ٢٠١٩ )

## 2.3. المتغير التابع ( الأداء الوظيفي ) :

تعريف الأداء الوظيفي :

تعددت المفاهيم حول موضوع الأداء نذكر منها :

الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند على شخص أو مجموعة للقيام به . ( مصطفى ، ١٩٩٦ )

كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه، ومدى صلاحيته في وبأعباء عمله وتحمله المسؤولية في فترة زمنية محددة.  
( منصور، ١٩٧٣ )

وذكر تعريف أخرى أيضاً بأنه مدى مساهمته العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ، ومتى سلوك وتصرفات هم أثناء العمل على مقدار التحسن الذي يطرأ على أساليبهم في أداء العمل . ( عبيد، ١٩٦٤ )

الأداء يقصد بدرجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج . ( حسن ، ٢٠٠٣ )

ويعرف أيضاً بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور و المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكون لوظيفة الفرد . ( سلطان ، ٢٠٠٣ )

هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات ، وذلك نظراً لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث

الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي. هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف، والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب،

نقصد بالأداء الوظيفي في بحثنا هذا بالعمل الذي يؤديه أي عامل من عمال مطعم الركن الحجازي في مدينة لندن . ( عكاشه، ٢٠٠٨ )

#### محددات الأداء والرضا الوظيفي :

هناك عوامل تؤثر بشكل كبير على الأداء والرضا الوظيفي سوف نستعرض لكم أهمها لتحسين أداء ورضا العاملين ، الاجر يعرف بأنه الثمن الذي يحصل عليه العامل في المؤسسة نظير الجهد الجسماني والعقلاني الذي يبذله ، اما فرص الترقية هي انتقال الموظف في المؤسسة من عمله الحالي إلى عمل آخر مع زيادة في المسؤوليات وتحسين في الأجر ، وكل مكان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم ، كل ما كانت جماعة العمل مصدر رضا الفرد عن عمله ، وكل مكان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه، أو يعوق إشباعه لحاجاته ، أو وصوله لأهدافه كل ما كان جماعة العامل مسببة لاستياء الفرد عن عمله ، ويجب على المنظمة ان توصل القدر الكافي من المعارف والمفاهيم إلى العمال من أجل تزويدهم بالوضع الضروري ، والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في الشركة ويجب على الشركة أن توعي العامل بالظروف المحيطة به وهذا يشعر بالمسؤولية ، ويجعله أكثر إدراكاً لمكانته داخل الشركة وهذا يخلق لديه الشعور بالرضا ، نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس مهم جداً لذا أن الاتصال بين إدارة العمل والعامل يساهم في اطلاع العمال على أهداف الشركة ، ويشركون في اتخاذ القرارات الهامة وبالتالي يساهم في رفع رضا العمال عن أعمالهم ، في حين غياب الاتصال يؤدي إلى تشتت جماعة العمل وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم وعدم الرضا ، أيضاً ساعات العمل مهمة لتحسين أداء الموظفين فلقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت ، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبقدر الذي تتعرض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه ، بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل وعن جودة الأداء ، ومن العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء

المحتوى الوظيفية نفسها من حيث نوعها ومهامها فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ ، فربما يكون مستوى الرضا والأداء فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يكون فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكانياته وخبراته إبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل الرضا الوظيفي العالي وجودة أدائه ،

أن لنجاح العامل أو فشله علاقة برضاه من خلال تقديره لقدراته وربطه بين عمله وقدراته ، بمعنى كلما تصور الفرد إن ما أنجزه أكثر أو يعادل قدراته ، كل ما شعر بالنجاح وبالتالي يؤدي إلى الرضا عن العمل وتحسين أدائه الوظيفي والعكس بالنسبة للفشل . ( خمقاني ، ٢٠١٩ )

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

القيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين وتحسين ادائهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ( شكري، ٢٠٠٧ )

حيث تعكس الثقافة التنظيمية القيم و المعتقدات، أو التصورات أو المعايير التي كونت داخل المنظمة على مر السنين، وتجسدت فيها وفي موظفيها، وبما أن الرضا الوظيفي والمعتقدات التنظيمية مرتبطان بالفرد نفسه ولا يمكن ملاحظتها إلا في سلوكياتهم، فيجب على المنظمة أن تسعى تتغلغل هذه المعتقدات لدى موظفيها، واستخدامها من قبل العاملين في المنظمة لإعطاء معنى للمواقف التي يواجهونها . وبالتالي تعمل على تشجيعهم على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة من طرف المنظمة، وبالتالي تعزيز الرضا والأداء الوظيفي لدى الموظفين، دون المساس بمعتقداتهم الشخصية .

( yafang tsai, 2011 )

وأشارت بعض الدراسات أيضا إلى ظروف العمل من تهوية وإضاءة ودرجة الحرارة وساعات العمل وغيرها وقنوات الاتصال تؤثر على درجة الرضا والأداء الوظيفي للعاملين . كلما كانت الشركة لديها

الإدراك الكافي حول الثقافة التنظيمية التي، كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي وبالتالي يتم تحسين أداء العاملين وتطور الشركة. ( Pizada,2011 )

تسعى الشركة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء والرضا، وهي في ذلك تستخدم عدة السياسات وإجراءات منها ما هو محدد ، ومنها ما هو مكتوب في الاتفاقيات الجماعية ، ومنه ومنها ما هو تتخذه الشركة كرف أو إجراء تبعاً لمواقف معينة ، ومن بين هذه السياسات : التحفيز ، التدريب ، القيادة ، الاتصالات ، واتخاذ القرارات ، العادات والتقاليد ،

فهناك مجموعة من العادات والسلوكيات الإدارية التي تتمثل في اللامبالاة بأداء العمل المنوط ببعض الموظفين، ونوعية والكفاءة المطلوبة والشيوخ بعض العادات الذهنية والسلوك كسل الذهني والترايب و البطء في أداء العمل ومتابعته في إطار شروط ومعايير ناهيك عن يتعود على عدم تبصر وهي قضاء في متابعة العمل بعد أدائه هذه المجموعة من الظواهر والسلوكيات الاجتماعية والمهنية والإدارية تشكل النمو واتساع الإهمال والكسل هي مؤشرات انخفاض الأداء والرضا الوظيفي تؤدي ظواهر الإهمال وعدم الجدية في أداء العمل ومتابعته إلى بروز نمط ثقافة البشر وعدم الجدية والمسؤولية كما أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة لا وجود للعيوب ، أو نواقص في قوانين، أو أنظمة المنظمة والإدارة، وإنما بسبب وجود عوامل الأخرى لا تدخل أحياناً في الحساب وقت التنظيم، تحدث مشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد والأعراف والثقافة والأخلاق والأفراد الذين نشروا في البيئات المختلفة . (مختار، ٢٠٠٨)

يجب على المنظمة أن تسعى دائماً إلى تطوير سياساتها وإجراءات قوانينها بما يتماشى مع من يريده أفرادها، والأخذ في الحسبة تقاليدهم و عاداتهم والأعراف التي يتبعونها لتجنب الصراعات والمشاكل وتعارض بينما تحمله المنظمة وما يحمله الأفراد، وبالتالي فإن بين الثقافة التنظيمية والرضا والأداء الوظيفي ارتباط قوي جداً، حيث أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية ثقافة قوية، كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أو درجات عالية من الرضا الوظيفي وتحسين الأداء للعاملين ، وتتمثل أهمية التوافق في القيام بالنسبة للأفراد والمنظمات بتحقيق درجة عالية من الرضا على العمل حيث يزيد درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل . (خمقاني، ٢٠١٩)

## 2.5. الخاتمة

تسعى منظمات الأعمال دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية، كما أنها تولي اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديث. من الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالرضا الوظيفي للأفراد باعتباره أحد مظاهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل، فإن إشباع حاجات الأفراد بالمنظمة تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لديهم وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية ويقلل معدل الغياب كما أنه يؤثر على سلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله ومنظمته. من جانب آخر نجد أن الثقافة التنظيمية تعد عنصراً جوهرياً أصبح على المنظمات الاهتمام به ووضعها ضمن أولى أولوياتها لما له من تأثير على السلوك التي تتفاعل به مع عاملها بدرجة خاصة، وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً على كل المستويات والأنشطة داخل المنظمة، حيث تعمل على خلق قيم، معتقدات، توقعات وأعراف تؤثر في الأفراد العاملين و تجعلهم يسلكون اتجاهات محددة تساهم في تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، هذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي الذي يكون أفضل بفضل رضا العاملين عن عملهم وشعورهم بالانتماء. (خمقاني، 2019)

ومن هذا المنطلق نجد أنه معظم الدراسات السابقة في هذا البحث تتفق على أهمية الثقافة التنظيمية لأنها حجر الأساس لتحسين أداء وتحسين الأداء الوظيفي وبالتالي يحدث التأثير على العاملين إماماً باتجاه إيجابي أو سلبي .

قد كشفت دراسة عطوات ، 2016 ، بعنوان : دراسة محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بالمصحة الطبية الجراحية هدفت الدراسة معرفة تأثير تلك المحددات على رضا العامل في المؤسسة ومعرفة الفروق في درجة الرضا الوظيفي للعمال من خلال الدراسة الميدانية، توصلت النتائج أن هنالك مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في المؤسسة وأن الأجر يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تأثيرها على الدافعية حيث أن فرص الترقى تساهم أيضاً في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال زيادة في الأجر وأن العوامل المادية تساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التهوية والإضاءة بمكان العمل.

وأكدت دراسة عيساوي ، 2012 ، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار هدفت الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات المصاعب من أجل التوصل إلى نتائج وسعياً لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها والتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه حيث أثرت هذه الدراسة بالنتائج بأن الثقافة التنظيمية من المحددة لنجاح أو فشل المنظمات وأن الدور الفعال مهم جداً للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي يؤديها حيث تسهل منظمة الشركة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها وتمكن العوامل المسببة للرضا الوظيفي، وتعتبر ثقافة تنظيمية عاملاً من عوامل التأثير على الرضا والأداء الوظيفي من خلال تأثير الجانب المعنوي، الجانب السلوكي، الجانب المادي.

وأوضحت دراسة الليثي ، 2007 ، بعنوان : الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري ، من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، تم اختيار عينة عشوائية ثم تم توزيع الاستقبال عليها ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة معرفة دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري وتوضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المعتمد في الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري في حين الثقافة البيروقراطية والسائدة وثقافة العمليات لا تفسر أي عنصر من عناصر الإبداع الإداري.

وقد ذكر في دراسة إلياس ، 2006 ، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء والتعرف على العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين والمساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة تؤثر بجمعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين وأن ثقافة المنظمة التي تنبسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين والتي تشجع ثقافة الابتكار والإبداع على العاملين تؤثر عليهم بشكل كبير .

وقد درس عكاشة ، 2008 ، بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي رسالة إدارة الأعمال للجامعة الإسلامية بغزة، هدفه هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء التنظيمي، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء التنظيمي اعتمد الباحث في هذه الدراسة أسلوب الاستبيان لجمع البيانات ومن أهم نتائج الدراسة بأن هنالك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على المستوى الأداء التنظيمي في الشركة وذلك نظرا للدور الحيوي التي تقوم بها عناصر الثقافة التنظيمية وتؤكد ضرورة الاستفادة من نتائج النظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعمل للعاملين .

وأبرزت دراسة المهدي، 2005 ، بعنوان : ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الجزائية ، هدفت الدراسة إلى توصيف وتحديد النموذج الثقافي الموجه للسلوكيات الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة والبرهنة على أن الأدوات من طرق ومناهج وتقنيات التي تستعملها الفئة القيادية داخل المؤسسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج وهي أن الفئة القيادية داخل المؤسسة تؤطر وتوجه سلوكياتها سواء في اختيار الوسائل أو تحديد الأهداف التسعيرية.

عبرت دراسة الخليفة ، 2009 ، بعنوان : الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، تهدف الدراسة إلى دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء كهدف رئيسي للدراسة من خلال كشف عن خصائص الثقافة التنظيمية حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل كذا لجمع البيانات وقد انتهت الدراسة إلى النتائج بأنها بأن خصائص الثقافة التنظيمية المتعلقة برسالة وغاية وأهدافه يدركها وضوح رسالة الكلية واجتماعها على غايات وأهداف التي تسأل كلية لتحقيقها وأن المعوقات المتوسطة الأهمية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء هي قلة الحوافز المادية لتشجيع العاملين على أداء المتميز ونقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء .

قائمة المراجع

- الحميد ،2022، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقي.
- الدولية ، 2007 ، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .
- العطية ، 2003 ، سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن .
- العنقري،2011، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين مع التطبيق على أمانة محافظة الطائف.
- العشري،2017، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية في مملكة البحرين.
- الطبلاوي ، 1996 ، تأثير ثقافة المنظمة على الفعاليات التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء بمصر .
- الغفار ، 2008 ، أساسيات وحدات محددات السلوك الإداري في التنظيم ، القاهرة ، مكتبة دار النهضة العربية .
- النجار، 1999 ، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية ، مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة .
- إلياس ، 2006 ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري دراسة حالة الشركة الجزائرية
- بابوري وآخرون ، 2016، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفية للمورد البشري- دراسة ميدانية بالمركب المعدني حمام دباغ قالم.
- حسناوي وآخرون،2017، الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لمستشفى الأم و الطفل بالجلف
- خمقاني،2019، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة بالمديرين العملية لاتصالات الجزائر.
- سعيد ، 2022 ، الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي.
- عكاشة ، 2009 ، أثر الثقافة التنظيمية على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة، دراسة على شركة الاتصالات.
- عدون،2003، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي : دراسة نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية، الجزائر .

- مرباح وآخرون ، 2019، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقارة –غرداية.
- معزوب وآخرون ، 2023 أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي "دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية- صنعاء".
- المغربي ، 1998 ، علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية للمديرين في إتخاذ القرارات الإدارية.
- مختار، 2008، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع .
- مصطفى ، 1994 ، معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية .

#### قائمة المراجع الأجنبية:

- Boyle A. ,( 1997 ) , “Social Barriers to Successful Reentry into Mainstream Organizational Culture : Human Resource Development Quarterly
- Griffin , W. (1990), Management , Third ed., Boston: Houghton Mifflin .
- Hofstede, G. ,(1998) “Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts” .
- Mead , R. ( 1994 ) , International Management : Cross – Cultural Dimensions , London :BPC.Wheatons .
- Pizada,2011, Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas, Zahra Amjad, Organizational Culture and Its Impact on the 2 Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore,
- Weilford ,W. et.al.,( 1994 ) .” Cultural Transformation at NUMMI “ , Sloan Management Review .
- yafang tsai,2011, Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction of employees.