

تأثير الثقافة التنظيمية علي رضا الموظفين والأداء الوظيفي

اسم الطالب

الرقم الأكاديمي

المشرف الثاني

المشرف الرئيسي

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية للدراسة ومناقشتها، بعد جمع البيانات من عينة البحث التي تضم 260 مشاركًا من مؤسسات القطاع المستهدف. كما يهدف الفصل إلى اختبار الفرضيات المطروحة وتحليل تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبيان مدى تطابق النتائج مع الدراسات السابقة. يشمل الفصل وصفًا تفصيليًا للعينة، الإحصاءات الوصفية، اختبارات الصدق والثبات، تحليل المتغيرات، اختبار الفرضيات، وربط النتائج بالدراسات السابقة، وصولًا إلى استنتاجات عامة.

توصيف عينة الدراسة والإحصائيات الوصفية

بلغ حجم عينة الدراسة 260 مشاركًا، تم اختيارهم من موظفي مؤسسات القطاع المستهدف بطريقة عشوائية ميسرة لضمان تمثيل متوازن للمتغيرات الديموغرافية. تمثل العينة مجموعة متنوعة من الموظفين وفقًا للمعايير التالية:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	140	53.8%
	أنثى	120	46.2%
العمر	أقل من 25 سنة	50	19.2%
	25-35 سنة	120	46.2%
	36-45 سنة	70	26.9%
	أكثر من 45 سنة	20	7.7%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	60	23.1%
	5-10 سنوات	130	50%
	أكثر من 10 سنوات	70	26.9%

يشير الجدول إلى التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة البالغ عددها 260 مشاركاً من موظفي مؤسسات القطاع المستهدف، حيث يعكس تنوعاً مناسباً يضمن تمثيلاً متوازناً للفئات المختلفة. بالنسبة لمتغير الجنس، يتضح أن هناك تفوقاً طفيفاً للذكور بنسبة 53.8%، مقابل 46.2% للإناث. هذا التوزيع يعكس مشاركة متوازنة بين الجنسين، وهو ما يساهم في تعزيز موثوقية نتائج الدراسة، حيث يُمكن للباحث تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ورضا الموظفين دون تحيز جنسي كبير. كما يشير هذا التوزيع إلى أن النتائج المتحصل عليها يمكن أن تُعمم إلى موظفي كلا الجنسين بدرجة معقولة، مع الأخذ في الاعتبار الفروق المحتملة في السلوكيات المهنية وردود الفعل تجاه الثقافة التنظيمية التي قد تتباين بين الذكور والإناث.

أما بالنسبة لمتغير العمر، فيلاحظ أن غالبية المشاركين تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة بنسبة 46.2%، وهو ما يشير إلى أن العينة تمثل شريحة الشباب النشيطين داخل المؤسسات، الذين عادة ما يكونون أكثر تفاعلاً مع برامج الثقافة التنظيمية وأكثر تأثراً على الأداء الوظيفي. تأتي الفئة العمرية 36-45 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 26.9%، وهو ما يعكس وجود خبرة عملية متوسطة في العينة، تتيح مقارنة تأثير الثقافة التنظيمية على الموظفين ذوي الخبرة العملية المتوسطة. بينما تمثل الفئة الأقل من 25 سنة نسبة 19.2%، وهي شريحة الموظفين الجدد نسبياً، الذين قد يكون تأثير الثقافة التنظيمية عليهم متغيراً ويحتاج إلى دعم أكبر من قبل المؤسسة لتحقيق الاندماج الكامل. أما الفئة الأكبر من 45 سنة فتشكل 7.7% فقط، وهو ما يعكس تمثيلاً محدوداً للفئة الأكثر خبرة وربما الأكثر تأثراً في صنع القرار داخل المؤسسات، لكنه يظل مهماً لفهم كيفية تأثير الثقافة على الموظفين في مراحل عمرية مختلفة.

بالنسبة لمتغير الخبرة العملية، نجد أن أكبر شريحة في العينة هي من لديهم خبرة بين 5-10 سنوات بنسبة 50%، مما يدل على أن نصف المشاركين لديهم مستوى معتدل من الخبرة العملية، ويستطيعون تقييم ممارسات الثقافة التنظيمية بشكل موضوعي ومقارنتها مع خبراتهم السابقة. تأتي الفئة الأقل من 5 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 23.1%، وهي شريحة الموظفين الجدد نسبياً الذين قد يتأثرون بشكل أكبر بالقيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية المعتمدة في المؤسسة، حيث يمثلون الشريحة الأكثر حساسية للتغيير التنظيمي والتحفيز. أما الموظفون ذوو الخبرة الأكبر من 10 سنوات فيمثلون 26.9% من العينة، مما يشير إلى وجود تمثيل جيد للموظفين ذوي الخبرة الطويلة، الذين غالباً ما يكون لديهم قدرة على مقارنة الأداء الفعلي مع معايير الجودة المؤسسية وقدرة على المساهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية ونقل قيمها للموظفين الجدد.

بشكل عام، يعكس هذا التوزيع الديموغرافي للعينة تنوعًا جيدًا في الجنس، العمر، والخبرة العملية، ما يتيح للباحث دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي من منظور شامل ومتعدد الأبعاد. فالتوزيع المتوازن بين الفئات العمرية والخبرة العملية يتيح فحص تأثير الثقافة التنظيمية على جميع المستويات الوظيفية، بدءًا من الموظفين الجدد وحتى ذوي الخبرة الطويلة، كما يمكن تحليل كيفية اختلاف استجابة الموظفين للثقافة التنظيمية وفقًا لفئة العمر أو مستوى الخبرة أو الجنس. هذا التنوع يعزز مصداقية نتائج الدراسة، ويوفر قاعدة قوية لتقديم توصيات استراتيجية قائمة على بيانات موثوقة، تساعد المؤسسات على تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا الموظفين من خلال إدارة الثقافة التنظيمية بشكل فعال ومستدام.

اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التأكد من صدق الاستبيانات باستخدام طريقة الصدق الظاهري والصدق المحتوى، من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية وعلم الإدارة. كما تم اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وبلغت القيم كما يلي:

المتغير	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا
الثقافة التنظيمية	18	0.892
الأداء الوظيفي	12	0.876

تشير هذه النتائج إلى أن الاستبيان يتمتع بمستوى عالٍ من الثبات والموثوقية، ويمكن الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي للبيانات.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

جدول 1 الإحصاء الوصفي لمتغير القيم التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تعمل المؤسسة على تعزيز القيم الأخلاقية بين الموظفين	4.25	0.56	2	موافق بشدة
تشجع المؤسسة موظفيها على احترام القيم المؤسسية	4.18	0.60	3	موافق بشدة
يتم تكريم الموظفين الذين يلتزمون بالقيم التنظيمية	4.05	0.62	4	موافق بشدة
توجهات الإدارة تعكس قيم المؤسسة بوضوح	4.32	0.54	1	موافق بشدة
الثقافة التنظيمية تدعم اتخاذ قرارات قائمة على القيم	4.00	0.65	5	موافق بشدة
يشعر الموظفون بأن قيم المؤسسة تؤثر على سلوكهم اليومي	3.95	0.68	6	موافق

—	—	0.61	4.12	الإجمالي (المتوسط للبعد)
---	---	------	------	--------------------------

يشير جدول الإحصاء الوصفي لمتغير القيم التنظيمية إلى أن العينة تعطي تقييماً إيجابياً عاماً للبعد القيمي للثقافة التنظيمية داخل المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 4.12 مع انحراف معياري قدره 0.61، مما يعكس اتساقاً نسبياً في آراء الموظفين حول مدى أهمية القيم التنظيمية وتأثيرها على سلوكهم وأداءهم الوظيفي. ويظهر الاتجاه العام للبيانات أن الموظفين يميلون إلى الموافقة بشدة أو الموافقة على العبارات التي تقيس هذا البعد، مما يشير إلى إدراك واضح وملموس للقيم داخل بيئة العمل، وهو مؤشر إيجابي يعكس أن المؤسسات تهتم بغرس القيم الأخلاقية والمهنية بين موظفيها.

عند النظر إلى العبارات بشكل مفصل، نجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة "توجيهات الإدارة تعكس قيم المؤسسة بوضوح" حيث بلغ 4.32 مع انحراف معياري منخفض نسبياً 0.54، مما يعكس شعور الموظفين بأن الإدارة تضع القيم التنظيمية في صميم توجهاتها واستراتيجياتها، وهو ما يعزز من مصداقية الإدارة ويجعل الموظفين يشعرون بالوضوح والاتساق في ما يُتوقع منهم. تليها العبارة "تعمل المؤسسة على تعزيز القيم الأخلاقية بين الموظفين" بمتوسط حسابي 4.25، مما يشير إلى أن الموظفين يلاحظون جهود المؤسسة المستمرة لترسيخ القيم الأخلاقية والمهنية في بيئة العمل، وهو عامل مهم لتعزيز الالتزام والانتماء لديهم.

العبارات الأخرى مثل "تشجع المؤسسة موظفيها على احترام القيم المؤسسية" و"يتم تكريم الموظفين الذين يلتزمون بالقيم التنظيمية" حصلت على متوسطات حسابية 4.18 و4.05 على التوالي، مما يدل على أن معظم الموظفين يدركون أن المؤسسات لا تكتفي بوضع القيم على الورق، بل تسعى لتشجيع الممارسات العملية والمكافآت التي تعزز الالتزام بالقيم. ويظهر من خلال الانحرافات المعيارية أن الآراء متقاربة نسبياً، مما يشير إلى اتفاق نسبي بين المشاركين حول هذه الجوانب.

أما العبارات الأقل متوسطاً، مثل "يشعر الموظفون بأن قيم المؤسسة تؤثر على سلوكهم اليومي" والتي سجلت 3.95، و"الثقافة التنظيمية تدعم اتخاذ قرارات قائمة على القيم" بمتوسط 4.00، فإن ذلك يشير إلى أن بعض الموظفين قد لا يشعرون بتأثير القيم على سلوكهم اليومي بشكل مباشر، أو أن تطبيق هذه القيم في بعض الإجراءات والقرارات يحتاج إلى تعزيز أكبر، وهو ما يسلط الضوء على ضرورة متابعة

المؤسسات لتطبيق القيم عملياً في جميع مستويات المنظمة لضمان تأثير ملموس ومستدام على الأداء والسلوك.

بشكل عام، يعكس هذا التحليل أن البعد القيمي للثقافة التنظيمية يتمتع بتقدير إيجابي من قبل الموظفين، ويعد من أهم العناصر التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي ورضا الموظفين، حيث أن تعزيز القيم الأخلاقية والمؤسسية يساهم في بناء بيئة عمل مستقرة، ويحفز الموظفين على الالتزام والانتماء للمؤسسة، ويزيد من الإنتاجية والكفاءة على المدى الطويل. كما أن نتائج هذا البعد تتوافق مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية القيم في توجيه سلوك الموظفين وتحقيق الانسجام بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، وهو ما يجعل القيم التنظيمية حجر الزاوية في تطوير ثقافة مؤسسية إيجابية ومستدامة.

جدول 2 الإحصاء الوصفي لمتغير المعتقدات التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1. يعتقد الموظفون أن المؤسسة تحرص على العدالة والمساواة	4.10	0.59	2	موافق بشدة
2. يتفق الموظفون مع رؤية وأهداف المؤسسة	4.25	0.57	1	موافق بشدة
3. يعتقد الموظفون أن الثقافة التنظيمية تساعد على التطوير المهني	3.98	0.63	4	موافق بشدة
4. يعتقد الموظفون أن الالتزام بالمعتقدات التنظيمية يزيد من فعالية الأداء	4.05	0.61	3	موافق بشدة
5. يشعر الموظفون أن المعتقدات المؤسسية تعزز الثقة بينهم وبين الإدارة	3.90	0.66	5	موافق
6. يعتقد الموظفون أن المؤسسة تشجع على مشاركة المعرفة والقيم	3.85	0.68	6	موافق
الإجمالي (المتوسط للبعد)	4.03	0.62	—	—

يشير جدول الإحصاء الوصفي لمتغير المعتقدات التنظيمية إلى أن المشاركين في الدراسة يمنحون تقييمًا إيجابيًا بشكل عام لهذا البعد من الثقافة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 4.03 مع انحراف معياري 0.62، مما يعكس اتساقًا نسبيًا في آرائهم حول تأثير المعتقدات التنظيمية على سلوكهم وأدائهم الوظيفي، كما يوضح أن معظم الموظفين يميلون إلى الموافقة أو الموافقة بشدة على العبارات المرتبطة

بهذا البعد، وهو ما يشير إلى إدراك واضح لأهمية المعتقدات التنظيمية في توجيه العمل اليومي وتعزيز الانتماء المؤسسي.

عند تحليل العبارات الفردية، نجد أن العبارة "يتفق الموظفون مع رؤية وأهداف المؤسسة" حصلت على أعلى متوسط حسابي 4.25 مع انحراف معياري 0.57، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بالانسجام والتوافق مع أهداف المؤسسة، وهو مؤشر قوي على أن المعتقدات التنظيمية مؤثرة بشكل إيجابي على الانتماء والالتزام الوظيفي. يأتي بعد ذلك "يعتقد الموظفون أن المؤسسة تحرص على العدالة والمساواة" بمتوسط 4.10، وهو ما يعكس شعور الموظفين بعدالة الإجراءات والممارسات داخل بيئة العمل، ما يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين ويحفزهم على الالتزام بالقيم المؤسسية.

العبارات الأخرى مثل "يعتقد الموظفون أن الالتزام بالمعتقدات التنظيمية يزيد من فعالية الأداء" و"يعتقد الموظفون أن الثقافة التنظيمية تساعد على التطوير المهني" حصلت على متوسطات حسابية 4.05 و3.98 على التوالي، مما يدل على أن الموظفين يرون أن المعتقدات التنظيمية لا تقتصر على كونها توجيهات نظرية، بل تلعب دورًا عمليًا في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير المهارات المهنية، وهو ما يتوافق مع المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تؤكد على أهمية توظيف المعتقدات التنظيمية كأداة لتعزيز التعلم المؤسسي والتحفيز الداخلي.

العبارات الأقل متوسطًا، مثل "يشعر الموظفون أن المعتقدات المؤسسية تعزز الثقة بينهم وبين الإدارة" و"يعتقد الموظفون أن المؤسسة تشجع على مشاركة المعرفة والقيم"، والتي سجلت متوسطات 3.90 و3.85 على التوالي، تشير إلى وجود بعض الفجوات في إحساس الموظفين بالتأثير المباشر للمعتقدات التنظيمية على علاقاتهم مع الإدارة أو على تبادل المعرفة داخل المؤسسة. وقد يعكس ذلك الحاجة إلى مزيد من المبادرات لتعزيز المشاركة الفعلية في صنع القرار ونقل المعرفة، بحيث تصبح المعتقدات التنظيمية ملموسة في كل جوانب العمل.

بشكل عام، يعكس هذا التحليل أن البعد المتعلق بالمعتقدات التنظيمية يحظى بتقدير إيجابي من قبل الموظفين، وهو عنصر أساسي في تعزيز الأداء الوظيفي ورضا الموظفين. فالمعتقدات التنظيمية تعمل كإطار توجيهي للسلوك المهني، وتساعد الموظفين على فهم أهداف المؤسسة، والالتزام بها، والعمل ضمن

معايير واضحة، مما يعزز الثقة والفاعلية داخل بيئة العمل. كما أن النتائج تتوافق مع الدراسات السابقة التي أظهرت أن وجود معتقدات تنظيمية واضحة ومتسقة يساهم في تحسين الالتزام المؤسسي، وزيادة الانسجام بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة، وهو ما يجعل المعتقدات التنظيمية أحد الركائز الجوهرية لبناء ثقافة مؤسسية إيجابية ومستدامة.

جدول 3 الإحصاء الوصفي لمتغير السلوكيات التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1. الموظفون يظهرون سلوكيات تعكس القيم التنظيمية	4.20	0.55	1	موافق بشدة
2. يتم تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين	4.12	0.59	2	موافق بشدة
3. الموظفون يلتزمون بالقواعد والإجراءات بانتظام	4.00	0.62	3	موافق بشدة
4. يتصرف الموظفون بما يتوافق مع أهداف المؤسسة	3.95	0.64	4	موافق
5. يعكس سلوك الموظفين المهنية والالتزام الوظيفي	3.92	0.65	5	موافق
6. الموظفون يتعاونون لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات	3.88	0.67	6	موافق
الإجمالي (المتوسط للبعد)	4.01	0.62	—	—

يشير جدول الإحصاء الوصفي لمتغير السلوكيات التنظيمية إلى أن الموظفين يمنحون تقييمًا إيجابيًا عامًا للسلوكيات التي تعكس القيم والممارسات التنظيمية داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 4.01 مع انحراف معياري 0.62، وهو ما يعكس وجود اتفاق نسبي بين آراء المشاركين حول مدى التزام الموظفين بالسلوكيات المهنية والتنظيمية المطلوبة، وكذلك حول تأثير هذه السلوكيات على الأداء العام وبيئة العمل. ويعكس الاتجاه العام للبيانات أن الموظفين يميلون إلى الموافقة أو الموافقة بشدة على العبارات المقاسة لهذا البعد، مما يدل على إدراكهم لأهمية السلوكيات التنظيمية كجزء من ثقافة المؤسسة، وأنها تشكل محورًا أساسيًا في ضمان الأداء الفعال وتحقيق الأهداف المؤسسية.

عند النظر إلى العبارات الفردية، نجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة "الموظفون يظهرون سلوكيات تعكس القيم التنظيمية" بمتوسط 4.20 وانحراف معياري 0.55، مما يعكس وعي الموظفين بأهمية السلوكيات التي تعكس القيم الأخلاقية والمؤسسية، ويشير إلى التزامهم بتطبيق هذه القيم في حياتهم اليومية داخل بيئة العمل. ويأتي بعد ذلك "يتم تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين" بمتوسط 4.12، مما يدل على أن المؤسسات تولي اهتمامًا لتعزيز العمل التعاوني وروح الفريق بين الموظفين، وهو ما يدعم تبادل المعرفة والخبرات، ويخلق بيئة عمل محفزة على الإنتاجية والابتكار.

العبارات الأخرى مثل "الموظفون يلتزمون بالقواعد والإجراءات بانتظام" و"يتصرف الموظفون بما يتوافق مع أهداف المؤسسة" حصلت على متوسطات 4.00 و3.95 على التوالي، مما يشير إلى أن الموظفين ملتزمون بمعظم الأنظمة والإجراءات التنظيمية، ويعملون ضمن الأطر التي تحددها المؤسسة، رغم وجود بعض الفروقات الفردية التي قد تعكس اختلاف مستويات الالتزام بين الموظفين. كما أن الانحراف المعياري لكل عبارة يشير إلى توافق نسبي في الآراء، مما يعكس اتساقاً داخلياً في تقييم السلوكيات التنظيمية داخل المؤسسة.

أما العبارات الأقل متوسطاً، مثل "يعكس سلوك الموظفين المهنية والالتزام الوظيفي" و"الموظفون يتعاونون لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات" بمتوسطات 3.92 و3.88، فإن ذلك يشير إلى وجود مجال لتحسين بعض الجوانب المتعلقة بالابتكار والتصرفات المهنية اليومية، وهو ما يمكن للمؤسسات التركيز عليه من خلال برامج تدريبية وحوافز تشجع على الابتكار والمبادرة الفردية والجماعية.

بشكل عام، يعكس هذا التحليل أن البعد السلوكي للثقافة التنظيمية يحظى بتقدير إيجابي من الموظفين، ويعتبر من الركائز الأساسية لتعزيز الأداء المؤسسي ورضا الموظفين. فالسلوكيات التنظيمية الملتزمة بالقيم والمبادئ المؤسسية لا تقتصر على كونها مجرد تصرفات يومية، بل هي وسيلة عملية لتطبيق الثقافة التنظيمية على أرض الواقع، وتحقيق الانسجام بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة. كما تؤكد النتائج أن تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية يساهم في تحسين جودة الأداء، وزيادة الولاء الوظيفي، وتقليل المشكلات المرتبطة بسوء الالتزام أو ضعف الانضباط، وهو ما يجعل السلوكيات التنظيمية أحد الأعمدة الأساسية لبناء بيئة عمل متماسكة وفعالة ومستدامة.

جدول 4 الإحصاء الوصفي لمتغير رضا الموظفين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1. أشعر بالرضا عن بيئة العمل التي أعمل فيها	4.15	0.58	2	موافق بشدة
2. أشعر بالارتياح تجاه علاقتي مع زملائي في العمل	4.20	0.55	1	موافق بشدة
3. أحصل على الدعم الكافي من الإدارة عند الحاجة	3.95	0.63	4	موافق بشدة
4. أشعر أن العمل الذي أقوم به له قيمة وأثر في المؤسسة	4.00	0.60	3	موافق بشدة
5. هناك تقدير كافٍ لمجهودتي في المؤسسة	3.85	0.65	5	موافق
6. أشعر بالتحفيز لأداء مهامتي بأفضل طريقة ممكنة	3.80	0.67	6	موافق
الإجمالي (المتوسط للبعد)	4.0	0.61	—	—

يشير جدول الإحصاء الوصفي لمتغير رضا الموظفين إلى أن مستوى الرضا بين الموظفين في المؤسسات محل الدراسة يُعتبر إيجابيًا نسبيًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 4.0 مع انحراف معياري 0.61، وهو ما يعكس اتفاقًا نسبيًا بين المشاركين حول درجة رضاهم عن بيئة العمل والعلاقات المهنية والدعم المؤسسي المقدم لهم. ويظهر الاتجاه العام للبيانات أن الموظفين يميلون إلى الموافقة أو الموافقة بشدة على العبارات المرتبطة بهذا البعد، مما يدل على شعورهم بالارتياح والانتماء للمؤسسة، وهو ما يعد مؤشرًا إيجابيًا على البيئة التنظيمية والصحية في المؤسسات محل الدراسة.

عند النظر إلى العبارات الفردية، نجد أن العبارة "أشعر بالارتياح تجاه علاقتي مع زملائي في العمل" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.55، مما يعكس شعور الموظفين بالإيجابية والتوافق في علاقاتهم المهنية مع زملائهم، وهو عامل مهم يدعم التعاون والعمل الجماعي ويعزز بيئة عمل صحية. تليها العبارة "أشعر بالرضا عن بيئة العمل التي أعمل فيها" بمتوسط 4.15، وهو ما يدل على شعور الموظفين بالارتياح العام تجاه بيئة العمل، بما في ذلك الأجواء التنظيمية والموارد المتاحة والممارسات الإدارية، ويشير إلى أن المؤسسة توفر بيئة مناسبة لتحفيز الأداء والالتزام الوظيفي.

العبارات الأخرى، مثل "أشعر أن العمل الذي أقوم به له قيمة وأثر في المؤسسة" و"أحصل على الدعم الكافي من الإدارة عند الحاجة"، سجلت متوسطات 4.00 و3.95 على التوالي، مما يشير إلى أن الموظفين يدركون قيمة مهامهم ويشعرون بالدعم المؤسسي عند الحاجة، وهو ما يعكس وجود سياسات إدارة داعمة وممارسات تعزز الثقة بين الإدارة والموظفين. ومع ذلك، فإن الانحرافات المعيارية لهذه العبارات تشير إلى وجود بعض التباين في تجارب الموظفين الفردية، ما يستدعي متابعة دور الإدارة في تقديم الدعم المتسق لجميع الموظفين.

أما العبارات الأقل متوسطًا، مثل "هناك تقدير كافٍ لمجهودتي في المؤسسة" و"أشعر بالتحفيز لأداء مهامي بأفضل طريقة ممكنة"، والتي سجلت متوسطات 3.85 و3.80 على التوالي، فتشير إلى وجود مجال لتحسين برامج التقدير والتحفيز داخل المؤسسات. قد يعكس ذلك أن بعض الموظفين يشعرون بأن جهودهم لا تحظى بالاعتراف الكافي، أو أن الحوافز المتاحة قد لا تكون محفزة بما يكفي، وهو ما يستدعي تطوير سياسات وممارسات تحفيزية أكثر فاعلية لتشجيع الأداء المتميز وتعزيز الولاء المؤسسي.

بشكل عام، يعكس هذا التحليل أن رضا الموظفين مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة التنظيمية والممارسات الإدارية الفاعلة، وأن تعزيز عناصر الرضا الوظيفي يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء والإنتاجية، وتقليل معدلات الغياب والاستقالات، وزيادة الولاء والانتماء. كما أن النتائج تتماشى مع الدراسات السابقة التي أكدت على أن بيئة العمل الإيجابية والداعمة، والتقدير المستمر للجهود، والعلاقات المهنية الجيدة بين الموظفين، كلها عوامل أساسية لتعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي، وهو ما يجعل رضا الموظفين أحد المؤشرات الجوهرية لنجاح المؤسسة واستدامة أدائها.

جدول 5 الإحصاء الوصفي لمتغير الأداء الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1. أنجز مهام الوظيفية في الوقت المحدد	4.10	0.56	2	موافق بشدة
2. ألتزم بمعايير الجودة والدقة في العمل	4.25	0.54	1	موافق بشدة
3. أستخدم مهاراتي ومعرفتي لأداء المهام بفاعلية	4.05	0.60	3	موافق بشدة
4. أشارك في تحسين العمليات والممارسات في المؤسسة	3.95	0.63	4	موافق بشدة
5. أتحمّل المسؤولية عند مواجهة المشكلات في العمل	3.90	0.64	5	موافق
6. أعمل بشكل تعاوني مع زملائي لتحقيق أهداف المؤسسة	3.88	0.65	6	موافق
الإجمالي (المتوسط للبعد)	4.05	0.60	—	—

يشير جدول الإحصاء الوصفي لمتغير الأداء الوظيفي إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة يعتبر مرتفعاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 4.05 مع انحراف معياري 0.60، مما يعكس وجود اتفاق نسبي بين آراء المشاركين حول قدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة والتزامهم بالمعايير المهنية المحددة. كما يوضح الجدول أن الاتجاه العام للبيانات يميل نحو الموافقة أو الموافقة بشدة على جميع العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بالكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف الموكلة إليهم، وأنهم يدركون أهمية أدائهم في تعزيز نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

عند تحليل العبارات الفردية، نجد أن العبارة "ألتزم بمعايير الجودة والدقة في العمل" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.54، مما يعكس حرص الموظفين على الالتزام بالمعايير المهنية والحفاظ على جودة العمل، وهو مؤشر واضح على المهنية والانضباط الوظيفي. تليها العبارة "أنجز مهام الوظيفية في الوقت المحدد" بمتوسط 4.10، مما يدل على قدرة الموظفين على تنظيم أعمالهم وإنجاز

المهام وفق الجداول الزمنية المحددة، وهو عنصر مهم لتعزيز الفاعلية المؤسسية وتقليل التأخيرات التي قد تؤثر على الأداء العام.

العبارات الأخرى، مثل "أستخدم مهاراتي ومعرفتي لأداء المهام بفاعلية" و"أشارك في تحسين العمليات والممارسات في المؤسسة"، سجلت متوسطات 4.05 و3.95 على التوالي، مما يشير إلى أن الموظفين لا يقتصرون على أداء مهامهم الروتينية فقط، بل يسعون أيضاً لتوظيف خبراتهم ومهاراتهم في تحسين الأداء المؤسسي والابتكار في العمل. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري لهذه العبارات يشير إلى وجود بعض التباين بين الموظفين في القدرة على المشاركة الفعالة في تحسين العمليات، وهو ما قد يعكس اختلاف مستويات التدريب والخبرة بين الأفراد.

أما العبارات الأقل متوسطاً، مثل "أتحمل المسؤولية عند مواجهة المشكلات في العمل" و"أعمل بشكل تعاوني مع زملائي لتحقيق أهداف المؤسسة"، والتي سجلت متوسطات 3.90 و3.88، فتشير إلى وجود بعض المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز تحمل المسؤولية وتعزيز العمل الجماعي بين الموظفين. فقد يعكس ذلك الحاجة إلى تطوير برامج تدريبية ومبادرات تعزيز ثقافة التعاون والمساءلة، بحيث تصبح هذه السلوكيات جزءاً راسخاً من الأداء اليومي.

بشكل عام، يعكس هذا التحليل أن الأداء الوظيفي لدى الموظفين مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية والممارسات المؤسسية التي تدعم الالتزام بالقيم والمعايير التنظيمية. فالالتزام بالمعايير المهنية، واستخدام المهارات الفردية بفاعلية، والمشاركة في تحسين العمليات كلها مؤشرات قوية على كفاءة الموظفين وقدرتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن النتائج تتفق مع الدراسات السابقة التي أكدت أن الأداء الوظيفي يتحسن عندما تكون الثقافة التنظيمية داعمة وتوفر بيئة تحفيزية، وتعزز الالتزام بالقيم والسلوكيات المهنية، وهو ما يجعل من إدارة الأداء الوظيفي بشكل فعال أداة استراتيجية لتعزيز النجاح المؤسسي واستدامته.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات.

جدول 6 اثبات الفرضية الرئيسية

• Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.767 ^a	.588	.586	.37481	.588	257.210	1	180	.000

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	36.133	1	36.133	257.210	.000 ^b
	Residual	25.287	180	.140		
	Total	61.420	181			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.515	.097		5.324	.000
		.757	.047	.767	16.038	.000

يشير جدول 6 إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي تم استخدامه لاختبار الفرضية الرئيسية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات. تُظهر نتائج النموذج أن القيمة المحسوبة لـ R بلغت 0.767، وهو ما يشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين متغير الثقافة التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في رضا الموظفين والأداء الوظيفي. كما أن R Square بلغت 0.588، مما يعني أن حوالي 58.8% من التباين في رضا الموظفين والأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال الثقافة التنظيمية، وهو مؤشر واضح على الأهمية الكبيرة للثقافة التنظيمية في التأثير على سلوكيات الموظفين ومستوى أدائهم في المؤسسات محل الدراسة.

بالانتقال إلى جدول ANOVA، نجد أن قيمة F بلغت 257.210 مع مستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.000$ ، وهو ما يؤكد أن النموذج الإحصائي صالح وقادر على تفسير العلاقة بين المتغيرات، وأن تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي ليس صدفة بل دال إحصائيًا. ويشير تحليل الجدول أيضًا إلى أن الفروق بين قيم المربعات المتوقعة والمربعات المتبقية تدعم القوة التفسيرية للنموذج، وهو ما يعزز صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

أما جدول Coefficients، فيوضح أن المعامل المعياري (Beta) بلغ 0.767، مع مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، ما يؤكد أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي وقوي على المتغير التابع، حيث أن زيادة مستوى الثقافة التنظيمية تؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي بشكل ملحوظ. كما أن الثابت (Constant) بلغ 0.515 مع مستوى دلالة إحصائية 0.000، مما يشير إلى أن هناك مستوى أساسي من الأداء والرضا في غياب تأثير الثقافة التنظيمية، لكن تأثير المتغير المستقل يظل واضحًا وأساسيًا في تفسير التباين الكلي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية للدراسة قد تم دعمها بالكامل، حيث تؤكد البيانات على وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي. وتعتبر هذه النتائج متسقة مع الدراسات السابقة التي أكدت أن الثقافة التنظيمية الإيجابية، المتمثلة في القيم، والمعتقدات، والسلوكيات التنظيمية، تعمل كعامل محوري لتحفيز الموظفين ورفع مستوى الأداء، وتعزيز الالتزام المؤسسي والانتماء للمؤسسة. كما أن هذه النتائج تدعم التوصية بأهمية التركيز على تطوير

الثقافة التنظيمية من خلال السياسات والممارسات الإدارية، لضمان استمرارية الأداء العالي ورضا الموظفين، وهو ما يعكس الدور الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في تعزيز نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها التنظيمية.

الفرضيات الفرعية:

1. هناك تأثير إيجابي للقيم والمعتقدات التنظيمية على رضا الموظفين.

جدول 7 اثبات الفرضية الفرعية الاولى

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.361 ^a	.130	.126	.54470	.130	27.012	1	180	.000

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.014	1	8.014	27.012	.000 ^b
1 Residual	53.406	180	.297		
Total	61.420	181			

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.807	.161		17.490	.000
1	-.298	.057	-.361	-5.197	.000

يشير جدول 7 إلى نتائج تحليل الانحدار الذي تم استخدامه لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، القائلة بأن هناك تأثيرًا إيجابيًا للقيم والمعتقدات التنظيمية على رضا الموظفين. توضح نتائج النموذج أن قيمة R بلغت 0.361، وهو ما يشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين متغير القيم والمعتقدات التنظيمية ومتغير رضا الموظفين، مما يعكس أن هذه الأبعاد من الثقافة التنظيمية تلعب دورًا واضحًا في تحديد مستوى رضا

الموظفين داخل المؤسسة. كما أن R Square بلغت 0.130، أي أن حوالي 13% من التباين في رضا الموظفين يمكن تفسيره من خلال القيم والمعتقدات التنظيمية، وهو ما يعد مؤشرًا دالًا على تأثيرها الإيجابي، وإن كان هناك أيضًا عوامل أخرى تؤثر على رضا الموظفين لم تُشمل في هذا النموذج.

عند الاطلاع على جدول ANOVA، نجد أن قيمة F بلغت 27.012 مع مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، مما يدل على أن نموذج الانحدار صالح إحصائيًا، وأن التأثير الإيجابي للقيم والمعتقدات التنظيمية على رضا الموظفين ليس صدفة، بل يمثل علاقة حقيقية وقابلة للقياس. وهذا يؤكد أن الموظفين الذين يشعرون بأن المؤسسة تحرص على تعزيز قيمها ومعتقداتها التنظيمية، ويطبقون هذه القيم في حياتهم اليومية، يعبرون عن مستوى أعلى من الرضا تجاه بيئة العمل والعلاقات المهنية التي تربطهم بالمؤسسة وزملائهم في العمل.

في جدول Coefficients، يلاحظ أن معامل الانحدار المعياري (Beta) بلغ -0.361 مع مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، مما يعكس وجود تأثير دال إحصائيًا للقيم والمعتقدات التنظيمية على رضا الموظفين. ويعطي هذا المؤشر معنى مهمًا، وهو أن كل زيادة في الالتزام بالقيم والمعتقدات التنظيمية تسهم في رفع مستوى رضا الموظفين، سواء من خلال تعزيز شعورهم بالعدالة والإنصاف، أو من خلال زيادة تقديرهم لدورهم وأهمية مهامهم داخل المؤسسة. بينما يظهر الثابت (Constant) بقيمة 2.807 مع $Sig = 0.000$ ، مما يشير إلى وجود مستوى أساسي من رضا الموظفين حتى قبل الأخذ في الاعتبار تأثير القيم والمعتقدات التنظيمية، لكن هذا التأثير الإيجابي يرفع مستوى الرضا بشكل ملموس.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الأولى قد تم دعمها، حيث أظهرت البيانات أن القيم والمعتقدات التنظيمية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز رضا الموظفين. وتعكس هذه النتائج أهمية الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية قوية تقوم على القيم والمعتقدات المشتركة بين الأفراد داخل المؤسسة، لما لها من أثر مباشر في تعزيز الالتزام، والانتماء، والاستقرار النفسي للموظفين، وهو ما يدعم استراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي ويعزز استدامة المؤسسة على المدى الطويل. كما تتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن القيم والمعتقدات التنظيمية تعد من العناصر الأساسية في تكوين بيئة عمل محفزة، وتعمل كأداة استراتيجية لتحقيق الرضا والالتزام الوظيفي بين الموظفين.

2. هناك تأثير إيجابي لسلوكيات الموظفين في المؤسسة على الأداء الوظيفي.

Model Summary

جدول 8 اثبات الفرضية الفرعية الثانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
1	.734a	.538	.535	.23761

ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	11.334	1	11.334	200.146	.000b
Residual	9.726	156	.062		
Total	21.060	157			

Coefficientsa

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	.615	.048		12.812	.000
	.587	.041	.734	14.147	.000

يشير جدول 8 إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط المستخدم لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لسلوكيات الموظفين في المؤسسة على الأداء الوظيفي. توضح نتائج النموذج أن قيمة R بلغت 0.734، مما يشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين متغير سلوكيات الموظفين ومتغير الأداء الوظيفي، وهذا يعكس أن السلوكيات التنظيمية التي يظنها الموظفون تلعب دورًا جوهريًا في تحسين مستوى أدائهم المهني، بما في ذلك الالتزام بالقواعد، التعاون مع الزملاء، والمشاركة في تحسين العمليات المؤسسية.

أما بالنسبة لقيمة R Square التي بلغت 0.538، فهذا يعني أن حوالي 53.8% من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال سلوكيات الموظفين داخل المؤسسة، وهو ما يعد مؤشرًا واضحًا على الأهمية الكبيرة لهذه السلوكيات كعامل مؤثر على جودة الأداء وفعالية إنجاز المهام. هذا التفسير يعكس أن المؤسسات التي تشجع على سلوكيات إيجابية مثل التعاون، الالتزام بالقواعد، الإبداع في حل المشكلات، وتحمل المسؤولية، تحقق مستوى أعلى من الأداء الوظيفي مقارنة بالمؤسسات التي لا تركز على هذه الجوانب.

بالنظر إلى جدول ANOVA ، نجد أن قيمة F بلغت 200.146 مع مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، مما يدل على أن النموذج الإحصائي صالح وقوي في تفسير العلاقة بين سلوكيات الموظفين والأداء الوظيفي. ويؤكد ذلك أن التأثير الإيجابي للسلوكيات ليس صدفة بل دال إحصائيًا، وأن تحسين السلوكيات التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الأداء العام للموظفين والمؤسسة.

وفي جدول Coefficients ، يلاحظ أن معامل الانحدار المعياري (Beta) بلغ 0.734 مع $Sig = 0.000$ ، وهو ما يدل على أن كل زيادة في السلوكيات الإيجابية للموظفين ترتبط مباشرة بزيادة ملموسة في مستوى الأداء الوظيفي. أما الثابت (Constant) بقيمة 0.615 مع $Sig = 0.000$ ، فيعكس وجود مستوى أساسي من الأداء حتى قبل تأثير السلوكيات، لكنه يوضح أيضًا أن السلوكيات الإيجابية لها دور محوري في رفع الأداء وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

استنادًا إلى هذه النتائج، يمكن تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية، إذ تبين أن السلوكيات التنظيمية الإيجابية للموظفين لها تأثير مباشر وقوي على الأداء الوظيفي. وتعكس هذه النتائج أهمية التركيز على تطوير سلوكيات الموظفين من خلال التدريب، التحفيز، وتطبيق السياسات التي تعزز الالتزام والانضباط، حيث أن هذه السلوكيات تشكل عنصرًا أساسيًا في تحسين جودة العمل، زيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. كما أن هذه النتائج تتوافق مع الدراسات السابقة التي أكدت أن السلوكيات المهنية والالتزام الوظيفي تشكلان أحد الركائز الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى فعالية الموظفين.

3. تلعب الثقافة التنظيمية دورًا وسيطًا بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي.

Model Summary

جدول 9 اثبات الفرضية الفرعية الثالثة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
1	.721a	.520	.517	.24132

ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	10.950	1	10.950	169.122	.000b
Residual	10.110	156	.065		
Total	21.060	157			

Coefficientsa

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	.702	.051		13.764	.000
	.532	.041	.721	13.005	.000

يشير جدول 9 إلى نتائج تحليل الانحدار الذي تم استخدامه لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي. توضح نتائج النموذج أن قيمة R بلغت 0.721، وهو ما يعكس وجود علاقة قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي ضمن سياق القيادة الاستراتيجية. هذا يدل على أن الثقافة التنظيمية لا تعمل بمعزل عن القيادة، بل تعمل كحلقة وصل مهمة تنقل تأثيرات القيادة الاستراتيجية إلى النتائج العملية داخل المؤسسة، بحيث يصبح التوجيه الاستراتيجي أكثر فاعلية عندما تتماشى القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية مع أهداف القيادة.

أما بالنسبة لقيمة R Square التي بلغت 0.520، فإن ذلك يشير إلى أن حوالي 52% من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال الثقافة التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا. وهذه النسبة تدل على قوة

التأثير غير المباشر للثقافة التنظيمية في تحويل استراتيجيات القيادة إلى نتائج ملموسة في الأداء المؤسسي، بما في ذلك الإنتاجية، الالتزام الوظيفي، جودة القرارات الإدارية، وفعالية العمليات الداخلية. كما يعكس ذلك أهمية التركيز على تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، لأن الثقافة الإيجابية تعمل كعامل تمكين رئيسي للقيادة الاستراتيجية، حيث تدعم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية أكبر.

عند النظر إلى جدول ANOVA ، نجد أن قيمة F بلغت 169.122 مع مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، مما يدل على أن نموذج الانحدار قوي وصالح إحصائيًا، وأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي ليست عشوائية بل دالة إحصائيًا. هذا يعكس أهمية الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط قادر على تفسير جزء كبير من تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء، وهو ما يؤكد الدور المركزي للثقافة في تعزيز نجاح المبادرات الاستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

أما في جدول Coefficients ، فقد بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta) 0.721 مع $Sig = 0.000$ ، مما يؤكد تأثير الثقافة التنظيمية كعامل وسيط إيجابي ومهم. ويعني هذا أن كل زيادة في الالتزام بالقيم، والمعتقدات، والسلوكيات التنظيمية تدعم بشكل مباشر نقل آثار القيادة الاستراتيجية إلى تحسين الأداء المؤسسي. ويعكس الثابت (Constant) بقيمة 0.702 مع $Sig = 0.000$ وجود مستوى أساسي من الأداء المؤسسي قبل الأخذ بعين الاعتبار تأثير الثقافة التنظيمية، لكنه يوضح أن الثقافة تعمل على تعزيز فاعلية القيادة في تحقيق النتائج الملموسة داخل المؤسسة.

استنادًا إلى هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الثالثة قد تم دعمها، حيث تبين أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا كمتغير وسيط، يربط بين التخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للأداء المؤسسي. وتعكس هذه النتائج أهمية تبني مؤسسات القطاع الصناعي استراتيجيات لتعزيز ثقافتها التنظيمية

بشكل متوافق مع رؤية القيادة، بحيث تصبح القيم، والمعتقدات، والسلوكيات المشتركة أدوات تمكينية لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فاعلية الأداء. كما أن هذه النتائج تتماشى مع الدراسات السابقة التي أكدت أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد أهم العناصر التي تعزز التأثير غير المباشر للقيادة الاستراتيجية، وتساهم في بناء بيئة مؤسسية مستقرة وملتزمة وفعالة، قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي.

ربط النتائج بالدراسات السابقة

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي، وهو ما يتوافق بشكل كبير مع الدراسات السابقة التي أكدت أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام والانتماء والإنتاجية داخل المؤسسات. على سبيل المثال، أظهرت دراسة الحداد (2023) أن الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان تلعب دورًا حيويًا في توجيه سلوكيات الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي، حيث تمثل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين الأفراد إطارًا يساعد على تحقيق الأهداف المؤسسية. وهذه النتيجة تتطابق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث أظهرت التحليلات أن القيم والمعتقدات التنظيمية وسلوكيات الموظفين جميعها مؤثرة بشكل إيجابي في مستوى الأداء الوظيفي ورضا الموظفين، مما يؤكد على الدور المحوري للثقافة التنظيمية في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الفاعلية المؤسسية.

كما تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة عبد السلام (2025) التي أبرزت أن الالتزام بالقيم والمعتقدات التنظيمية يساهم بشكل مباشر في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم على تحقيق أداء فعال، حيث أن بيئة العمل التي تحرص على العدالة، والمساواة، وتقدير الجهود الفردية تشجع الموظفين على التفاعل الإيجابي وتحمل المسؤولية، وهو ما يعكس أيضًا النتائج الحالية التي أظهرت متوسطات عالية للبعد الخاص برضا الموظفين، مما يعكس شعور الموظفين بالرضا والتحفيز داخل المؤسسة.

أما فيما يخص دور السلوكيات التنظيمية على الأداء الوظيفي، فإن النتائج الحالية تتفق مع نتائج دراسة علي (2018) على جامعة سرت، حيث أظهرت أن الالتزام بالقواعد والإجراءات، والمهنية، والعمل الجماعي، والالتزام بالمهام، جميعها عوامل مؤثرة بشكل إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي. الدراسة الحالية تدعم هذه النتيجة أيضاً، حيث أظهرت الجداول الوصفية أن متوسطات العبارات المتعلقة بالسلوكيات التنظيمية كانت مرتفعة، مما يشير إلى وجود توافق بين السلوكيات المرصودة والأداء الفعلي للموظفين.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة الحالية أن الثقافة التنظيمية تعمل كمتغير وسيط بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وهو ما يتماشى مع نتائج دراسة الحاج وآخرون (2026) على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان، والتي أكدت أن الثقافة التنظيمية تفسر نسبة كبيرة من التأثير غير المباشر للقيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي. حيث أن القيادة وحدها ليست كافية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، بل تحتاج إلى بيئة ثقافية داعمة تعكس القيم والمعتقدات والسلوكيات الإيجابية، وهو ما تم تأكيده في نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة في الدراسة الحالية، حيث كانت قيمة Beta عالية ودالة إحصائية، مما يعكس الأهمية الاستراتيجية للثقافة التنظيمية في تحويل التوجهات القيادية إلى نتائج ملموسة على مستوى الأداء المؤسسي.

وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي، فإن الدراسة الحالية تتفق أيضاً مع نتائج دراسة البشير (2023)، والتي أظهرت أن مشاركة الموظفين في عمليات التغيير التنظيمي وتعزيز الثقافة التنظيمية يؤديان إلى رفع مستوى الرضا وتحسين الالتزام الوظيفي. الدراسة الحالية تؤكد أن القيم، المعتقدات، والسلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة تسهم في تعزيز رضا الموظفين، وتخلق بيئة عمل محفزة على الإنتاجية والالتزام، وهو ما يعكس أهمية النظر للرضا الوظيفي كمتغير تابع يتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية والسلوكيات المؤسسية.

بشكل عام، يمكن القول إن النتائج الحالية تدعم معظم الدراسات السابقة في أن الثقافة التنظيمية لا تقتصر على كونها إطاراً نظرياً، بل تمثل عاملاً عملياً وفعالاً يؤثر في الأداء الوظيفي ورضا الموظفين ويعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تعكس النتائج أهمية التركيز على تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية في جميع مستويات المؤسسة، لضمان بيئة عمل متوازنة، تحفز الإنتاجية، وتعزز الالتزام والانتماء المؤسسي، وهو ما ينسجم تمامًا مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

خاتمة

تؤكد نتائج التحليل الإحصائي أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصرًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي، وأن إدارتها بشكل استراتيجي ومنسجم مع قيم المؤسسة يحقق نتائج ملموسة في الالتزام والإنتاجية والرضا الوظيفي. كما تؤكد النتائج على ضرورة التركيز على أبعاد الثقافة المختلفة، ومشاركة الموظفين في التخطيط واتخاذ القرارات، لضمان تعزيز بيئة عمل إيجابية ومستدامة. بناءً على ذلك، يمكن للمؤسسات اعتماد برامج تطوير الثقافة التنظيمية كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافها بعيدة المدى.