

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق في جامعة العلوم و التكنولوجيا في اليمن – صنعاء (دراسة حالة)

ذكرى طاهر أحمد المنصري
2021204387

مشروع تخرج الأول / الثاني
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024 – الفصل الدراسي الثاني

الشكر و التقدير 1

د . منى مصطفى العشري

أود أن أعبر عن شكري و تقديري العميق لكم على البحث القيم الذي قدمتموه
لقد ءاثرتم بشكل كبير على مجالنا من خلال هذا العمل البحث المميز . نتمنى لكم امزيد من التقدم و النجاح
في مسيرتكم العلمية والعملية .
مع خالص الإمتنان .

2 الإهداء

إلى كل من ساهم وساعدني إنجاح هذا البحث . أشكركم عاى جهودكم وتفانيكم .
لقد كانت تجربة قيمة و مثمرة ، و أتمنى أن يكون هذا العمل البحثي مفيدا للجميع .
شكرا لكم من القلب .

3 مستخلص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي للموظفين .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و تم جمع البيانات من خلال استبيان شمل عينة عشوائية من موظفي جامعة العلوم للتكنولوجيا اليمنية من مختلف الإدارات و المستويات الوظيفية . عدد العينة كان 30 فردا ، و تم تحليل النتائج باستخدام أدوات إحصائية مناسبة .

و كان من أهم نتائجها : أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي : و أظهرت النتائج أن القيم الهادفة و قيم جماعية العمل و قيم النمط الحر و قيم الانضباط و قيم الدعم والتشجيع هي عوامل أساسية في تحسين الأداء التنظيمي .

و من أهم توصياتها : تعزيز القيم الهادفة و قيم جماعية العمل و قيم النمط الحر و قيم الدعم و التشجيع و قيم الانضباط بين الأقسام المختلفة

جدول المحتويات

Contents 4

1	الشكر و التقدير.....	2
2	الإهداء.....	3
3	مستخلص الدراسة :	4
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	9
1.1	: المقدمة.....	10
1.2	: مشكلة الدراسة	11
1.2.1	: فجوات على المستوى النظري	12
1.2.2	: فجوات على المستوى التطبيقي	12
1.3	: أهمية الدراسة	13
1.3.1	: على المستوى النظري	13
1.3.2	: على المستوى التطبيقي	13
1.4	: أسئلة الدراسة	13
1.5	: أهداف الدراسة	14
1.6	: فرضيات الدراسة.....	14
1.7	: نموذج الدراسة.....	14
1.8	: منهجية الدراسة	15
1.9	: الدراسة الميدانية.....	16
1.10	: مخطط المشروع المقترح	17
2	الفصل الثاني : الدراسات السابقة.....	18
2.1	: المقدمة.....	19
2.2	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية	19
2.2.1	: مفهوم الأداء التنظيمي	19
2.2.2	: أبعاد الأداء التنظيمي	20
2.2.3	: معايير تقييم الأداء التنظيمي	21
2.3	المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية	21
2.3.1	: مفهوم الثقافة التنظيمية	21
2.3.2	: أهمية الثقافة التنظيمية	22
2.3.3	: مكونات الثقافة التنظيمية	23
2.3.4	: أبعاد الثقافة التنظيمية	23
2.4	المبحث الثالث : العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي	24
2.5	الخاتمة	26
2.5.1	: ملخص الدراسات السابقة	26
2.5.2	: مناقشة آثار البحث المستقبلية	29

2.5.3	المساهمات الإجمالية للبحث :	30
3	الفصل الثالث : منهجية البحث	31
3.1	المقدمة :	32
3.2	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :	32
3.2.1	الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) :	32
3.2.2	الأداء التنظيمي (المتغير التابع) :	32
3.3	تصميم البحث :	33
3.4	مجتمع البحث و طرق و تقنيات أخذ العينة :	33
3.4.1	مجتمع الدراسة :	34
3.4.2	عينة الدراسة :	34
3.4.3	طريق و تقنيات أخذ العينة :	34
3.5	طريقة جمع البيانات :	34
3.5.1	المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) :	34
3.5.2	المتغير التابع (الأداء التنظيمي) :	35
3.6	أنواع البيانات :	36
3.7	طرق و أساليب تحليل البيانات :	36
3.8	الخاتمة :	36
4	الفصل الرابع : التحليل الإحصائي و مناقشة النتائج	37
4.1	المقدمة :	38
4.2	خصائص عينة الدراسة :	38
4.3	قياس الصدق و الثبات لأدوات البحث :	43
4.3.1	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :	43
4.3.2	ثبات أداة الدراسة :	45
4.4	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :	46
4.5	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة :	49
4.6	الخاتمة :	53
5	الفصل الخامس : حدود البحث و التوصيات	54
5.1	حدود البحث :	55
5.1.1	حدود البحث المكانية :	55
5.1.2	حدود البحث البشرية :	55
5.1.3	حدود البحث الموضوعية :	55
5.1.4	البحوث المستقبلية :	55
5.2	التوصيات :	56
5.3	الخاتمة :	56
5.4	المراجع :	58
5.5	الاستبيان :	61

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل 1.1	نموذج الدراسة المقترحة المصدر : الطالب	9
الشكل 1.2	تلخيص تصميم الدراسة المصدر : الطالب	10
الشكل 1.3	مخطط المشروع المقترح المصدر : الطالب	12
الشكل 2.1	أبعاد الأداء التنظيمي المصدر : الطالب	15
الشكل 5	تصنيف العينة وفقا للجنس	37
الشكل 6	تصنيف العينة وفقا للعمر	37
الشكل 7	تصنيف العينة وفقا للمستوى التعليمي	38
الشكل 8	تصنيف العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة	38
الشكل 9	تصنيف العينة وفقا للمسمى الوظيفي	39
الشكل 10	تصنيف العينة وفقا للحالة الإجتماعية	39

جدول الأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
3.1	بيانات مجتمع و عينة الدراسة : من تصميم الطالبة	30
3.2	المقياس المستخدم لقياس الثقافة التنظيمية .	31
3.3	المقياس المستخدم لقياس الثقافة التنظيمية .	31
5	قياس صدق المقاييس المستخدمة	42
6	ثبات أداة الدراسة	43
7	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	43
8	حساب مستوى الأهمية	44
9	حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري	45
10	استبيان الدراسة	60-56

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

إن موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في الأونة الأخيرة ، فالثقافة لها دور جوهري في تنمية و تطوير الجامعات و العمل على تحسين الخدمة و المحافظة على الجودة و تحقيق الميزة التنافسية و الإستجابة السريعة لاحتياجات العملاء و الأطراف المعنية بالخدمة . تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل هوية الجامعة و توجيه سلوك العاملين فيها . تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم و المعتقدات و الممارسات التي تشترك فيها الجامعة و توجه تصرفات أعضائها . و تعمل هذه الثقافة كإطار مرجعي يؤثر على كيفية اتخاذ القرارات و تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض و مع بيئة العمل

أما الأداء التنظيمي ، فيعبر عن مدى قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة و فعالية . يعتبر الأداء التنظيمي مقياسا شاملا يضم مجموعة من المعايير مثل (الإنتاجية ، الجودة ، رضا العملاء ، رضا العملاء ، ورضا الموظفين) . إن فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي يعد من الأمور الأساسية التي تساعد في تحسين كفاءة و فعالية الجامعات تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي في مختلف السياقات.

دراسة شيا و آخرون (2021) :هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة تجريبية لممارسات إدارة المعرفة كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء ، و قد تمت دراسة تأثير أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي ، و تم فحص ممارسات إدارة المعارف كأساس في تعزيز علاقة الثقافة و الأداء تجريبيا ، و تم توزيع استبيان و جمع بيانات من 1255 مستجيبا من 10 شركات لتكنولوجيا المعلومات في الهند ، و قد أظهرت النتائج أن الثقافة التعاونية و الثقافة المبتكرة و الثقافة المنسقة و ثقافة الفعالية كانت جميعها مرتبطة بشكل إيجابي و كبير بالأداء التنظيمي ، كما أنع ارتبطت ممارسات إدارة المعارف بشكل إيجابي و كبير بالأداء التنظيمي ، حيث عملت ممارسات إدارة المعارف على تعديل العلاقة بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي .

دراسة تيمو (2021) :هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة الثقافة التنظيمية لدى المقاولين المحليين و الأجانب في منظمات صناعة البناء في زامبيا ، و قد أظهرت النتائج أنه في الثقافة التنظيمية ، تم العثور على فرق ذات دلالة إحصائية في أسلوب الإدارة و الخصائص السائدة للمنظمة بين المقاولين المحليين و الأجانب ، و لم يتم العثور على اختلافات لأنماط القيادة و مقاييس النجاح التنظيمي ، و توصلت الدراسة إلى اختلافات في الثقافة التنظيمية بين الشركات الأجنبية و المحلية ، كما أوضحت أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا رئيسا في تحديد أداء شركة المقاولات ، كما تعرض الدراسة المجالات التي يمكن للمقاولين المحليين تحسينها في الثقافة التنظيمية من أجل الحفاظ على قدرتهم التنافسية

دراسة عبد الصمد (2019) :هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة سونلغار بورقلة – الجزائر ، و قد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي التنظيمي ، و أن من أبعاد الثقافة التنظيمية : الهيكل التنظيمي ، و المشاركة في اتخاذ القرار و توجيه الأداء ، و هما الأكثر أهمية و تأثيرا حسب الترتيب على الإلتزام التنظيمي ..

بالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع تظل هناك فجوات تحتاج إلى المزيد من الاستكشافات . معظم الدراسات تركزت على القطاعات الصناعية و التجارية ، في حين أن القطاع التعليمي لم يحظ بالاهتمام الكافي . بالإضافة إلى ذلك هناك نقص في الدراسات التي تستهدف السياق اليمني بشكل خاص . مما يخلق فجوة في الفهم العميق لكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في هذا السياق .

تتمثل مشكلة البحث في كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في جامعة العلوم و التكنولوجيا في اليمن . يعتبر هذا الموضوع ذا أهمية خاصة نظرا لأن التحسين المستمر في الأداء التنظيمي يعتمد بشكل كبير على فهم العوامل التي تسهم في تحقيقه و أحد أهم هذه العوامل هو الثقافة التنظيمية .

تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم رؤى عملية حول كيفية تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية . يمكن لإدارة الجامعة استخدام هذه الرؤى لتطوير استراتيجيات إدارية فعالة تعزز من إنتاجية و كفاءة العمل داخل الجامعة . ستساهم النتائج المتوقعة في تقديم توصيات عملية لإدارة الجامعة و أصحاب القرار لتعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم التميز الأكاديمي و الإداري مما يؤدي إلى تحسين رضا الموظفين و أعضاء هيئة التدريس . كما ستسهم الدراسة في سد الفجوة الموجودة في الأدبيات الحالية حول تأثير الثقافة التنظيمية في القطاع التعليمي اليمني ، مما يوفر قاعدة بيانات قيمة للباحثين المستقبليين .

1.2 مشكلة الدراسة :

بالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع تظل هناك فجوات تحتاج إلى المزيد من الاستكشافات . معظم الدراسات تركزت على القطاعات الصناعية و التجارية ، في حين أن القطاع التعليمي لم يحظ بالاهتمام الكافي . بالإضافة إلى ذلك هناك نقص في الدراسات التي تستهدف السياق اليمني بشكل خاص . مما يخلق فجوة في الفهم العميق لكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في هذا السياق

و تعد اليمن من الدول العربية التي تعمل مؤسساتها في ظل بيئة تعاني من مخاطر مالية و إدارية و ثقافية و تنظيمية مما خلقت حالة من عدم استقرار بيئتها الإدارية و التنظيمية و هذا ما أشارت إليه دراسة (سميع ، 2010) التي أكدت على افتقار المؤسسات العامة و الخاصة في اليمن إلى الدراسات التطبيقية للثقافة التنظيمية و أكدت على ضرورة الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية و أبعادها و هذا يضع العديد من التحديات أمام المسؤولين القائمين على هذه المؤسسات و خاصة

المؤسسات العامة (الحكومية) في اليمن حتى يستطيعوا مواجهة تلك المخاطر التي يواجهها من خلال بناء ثقافة تنظيمية تنطلق من فلسفة المجتمع اليمني و مواكبة للتطورات الحاصلة في المنظمات و المؤسسات في الدول الأخرى.

و أجمع الكتاب و الباحثين على أهمية الثقافة التنظيمية من حيث أثرها على الأداء الوظيفي للأفراد و الأداء الكلي للمنظمات سواء المنظمات العامة و الخاصة ، إلا أن هذا الإجماع لم يحظى بالقدر الكافي من الدراسات التي تقدم الدليل العلمي حول طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء ، و من خلال إطلاع الباحثين على عدة دراسات حول الثقافة التنظيمية و أثرها في الأداء الوظيفي و الأداء الكلي للمنظمات أجريت في عدة دول و في منظمات مختلفة مثل دراسة (تابعي ، 2022) و دراسة (البوم ، 2020) و دراسة (الجنابي ، و سلمان ، 2020) تبين أنه يوجد غموض في هذه العلاقة ، حيث أن بعض الدراسات لم تتوصل بصورة واضحة إلى وجود تلك العلاقة من عدمه في بعض جوانب ، كما أن المشكلة لدى معظم المنظمات و منها المنظمات اليمنية هي افتقارها إلى ثقافة تنظيمية قادرة على خلق انسجام و توافق و إيجاد قيم و أفكار مشتركة بين الأفراد و العاملين فيها تسعى من خلالها إلى تحقيق الأداء المطلوب

1.2.1 فجوات على المستوى النظري :

تفتقر الأدبيات العلمية إلى دراسات متعمقة و مخصصة للسياق اليمني ، مما يحد من فهم شامل لتأثير الثقافة التنظيمية في هذا السياق .

تختلف التعريفات و المقاييس المستخدمة للثقافة التنظيمية بين الدراسات ، مما يعيق المقارنة و التطبيق العملي للنتائج .

توجد فجوة في فهم كيف تؤثر التغيرات الثقافية المستمرة و المتسارعة في المجتمع على الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي :

قد تواجه الجامعة تحديات في تحويل النتائج النظرية إلى ممارسات عملية فعالية بسبب البنية التحتية المحدودة و الموارد المتاحة . هناك صعوبة في وضع معايير دقيقة و موحدة لقياس تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي ، مما قد يؤدي إلى تباين في نتائج الدراسات الميدانية . قلة الدراسات التي تأخذ في الاعتبار تأثير العوامل الخارجية مثل الأوضاع السياسية و الاقتصادية على الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي . الفجوة في فهم كيفية تأثير تفاعل الأفراد داخل المؤسسة ، بما في ذلك التعاون و التنافس ، على الأداء التنظيمي . قلة الأبحاث التي تستكشف دور القيادة الإدارية في تشكيل و تعزيز الثقافة التنظيمية و كيفية تأثير ذلك على الأداء التنظيمي .

” كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في جامعة العلوم و التكنولوجيا في اليمن “ ؟

1.3 أهمية الدراسة :

في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في اليمن ، تبرز الحاجة إلى فهم العوامل التي تؤثر على أدائها و كفاءتها . تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حيويًا في توجيه سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات وتشكيل هويتها المؤسسية . لذا يُعدُّ البحث في تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في جامعة العلوم والتكنولوجيا خطوة مهمة نحو تعزيز جودة التعليم و زيادة الكفاءة و الإنتاجية.

1.3.1 على المستوى النظري :

يسهم البحث في إضافة معرفة جديدة إلى الأدب الأكاديمي حول الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الأداء التنظيمي خاصة في سياق الجامعات اليمنية .

يوفر البحث فهما أعمق للعوامل الثقافية المحلية التي تؤثر على الأداء التنظيمي ، مما يساعد في تطوير نماذج نظرية تتناسب مع السياق اليمني .

يتيح البحث فرصة لمقارنة النتائج مع الدراسات السابقة في سياقات مختلفة . مما يساهم في تحديد التباينات و التماثلات الثقافية و التنظيمية .

1.3.2 على المستوى التطبيقي :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحدثة في المؤسسات التعليمية في اليمن و هذه قد يغير المدراء و المسيررات في هذه المؤسسة التعليمية في التعرف على الثقافة التنظيمية و مصادرها و أبعادها من أجل الاستفادة منها و استثمارها في الدفع للأداء التنظيمي بغية الارتقاء بمؤسساتها إلى معدلات عالية من الأداء و الدفع من كفاءة الأداء . ويمكن أيضا استخدام نتائج البحث لتحديد العوامل الثقافية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي . مما يساعد في اتخاذ إجراءات فعالة لتعزيز الكفاءة و الإنتاجية .

و يوفر هذا البحث بيانات و إرشادات تستند إلى الأدلة لصناع القرار في الجامعة لتطوير سياسات و استراتيجيات تهدف إلى تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية .

1.4 أسئلة الدراسة :

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في جامعة العلوم و التكنولوجيا في اليمن ؟

كيف تؤثر القيم الهادفة على الأداء التنظيمي ؟

كيف تدعم و تشجع الجامعة على الأداء التنظيمي ؟

كيف يؤثر الانضباط على الأداء التنظيمي ؟

كيف يؤثر النمط الحر على الأداء التنظيمي ؟

كيف يؤثر قيم جماعية العمل على الأداء التنظيمي ؟

1.5 أهداف الدراسة :

دراسة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي .

تحليل كيف تؤثر القيم الهادفة على الأداء التنظيمي .

فهم كيف يؤثر الدعم والتشجيع في الجامعة على الأداء التنظيمي .

دراسة كيفية تأثير الانضباط في الجامعة على الأداء التنظيمي .

تحليل كيف يؤثر النمط الحر على الأداء التنظيمي .

فهم كيف يؤثر قيم جماعية العمل على الأداء التنظيمي .

1.6 فرضيات الدراسة :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي .

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيم الهادفة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي .

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الدعم والتشجيع كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي .

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الانضباط كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي .

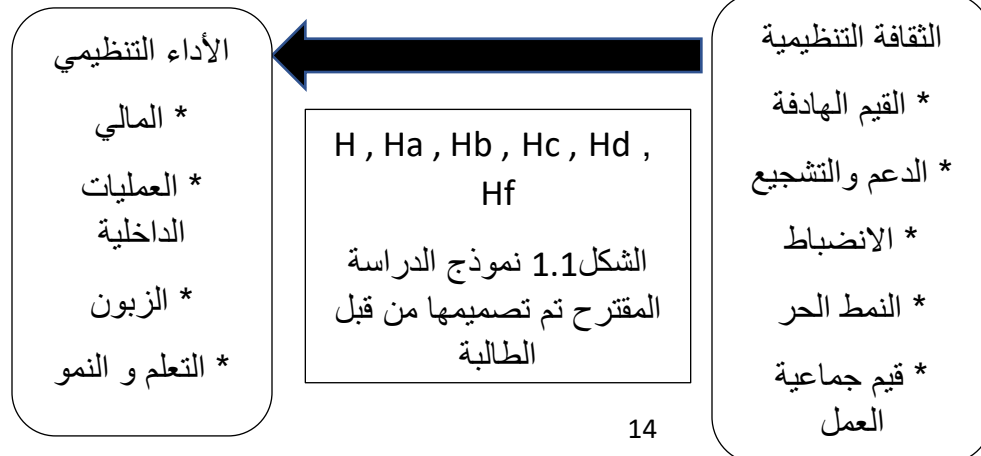
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي .

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين قيم جماعية العمل كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي .

المتغير التابع

المتغير المستقل

1.7 نموذج الدراسة:



1.8 منهجية الدراسة :

فلسفة البحث : الوضعية

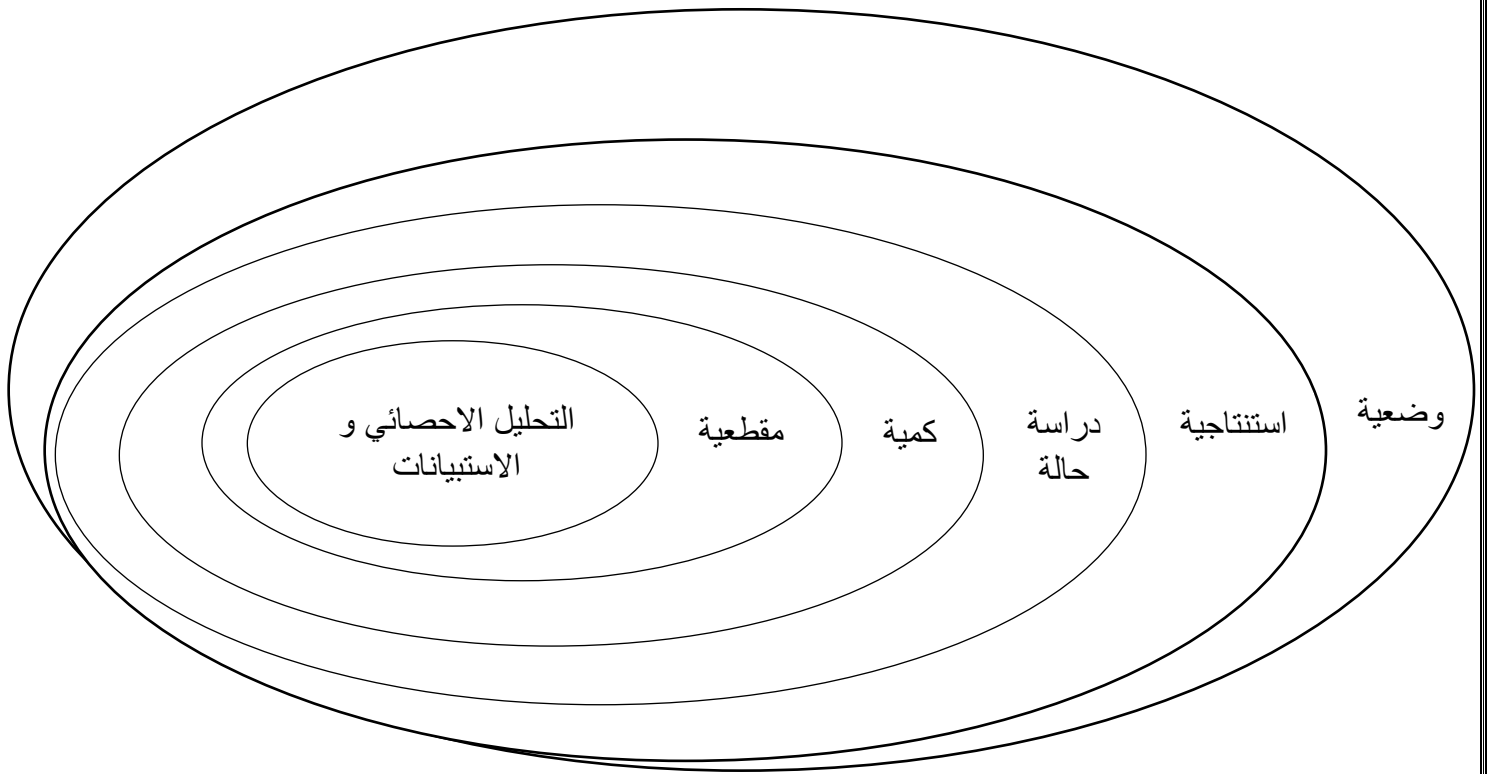
منهج البحث : الاستنتاجي

استراتيجية البحث : دراسة حالة

نوع البحث : كمي

الأفق الزمني : المقطعية

التقنيات و الإجراءات : الاستبيان و التحليل الإحصائي



الشكل 1.2 يخلص تصميم الدراسة : تم
تصميمها من قبل الطالبة

1.9 الدراسة الميدانية :

كانت البداية بنشأة الكلية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا، بوصفها أول كلية أهلية تقنية في اليمن، بموجب الترخيص رقم (2220)، بتاريخ 1992/12/29 م. وبعد ذلك تم افتتاح جامعة العلوم والتكنولوجيا بموجب القرار الوزاري رقم (94/2)، وتاريخ 30 رجب 1414 هـ ، الموافق 1994/1/12 م الصادر عن وزارة التعليم العالي.

وقد استوعبت الجامعة منذ إنشائها عدداً كبيراً من التخصصات في مختلف المجالات الطبية والهندسية والتقنية والإدارية والإنسانية والاجتماعية، وركزت على توفير تخصصات نوعية غير متوفرة في الجامعات المحلية ويحتاج إليها المجتمع. وحرصاً من الجامعة على توفير التعليم المتميز للجميع، أنشأت فرعاً خاصاً بالطالبات، يشمل جميع برامج كليات الجامعة، كما تم افتتاح فروع للجامعة في المحافظات اليمنية؛ لتوفير فرص التعليم المتقدم، ومكاتب في بعض الدول الشقيقة ، وقدمت الجامعة عدد من برامج الماجستير بالتنسيق مع جامعات عربية وأجنبية، وتحرص الجامعة على تطوير علاقاتها مع نظيراتها من مؤسسات التعليم العالي في المجالات المختلفة، وذلك من خلال عقد اتفاقيات تعاون وتوأمة. وتعد الجامعة عضواً مؤسساً لرابطة المؤسسات العربية الخاصة للتعليم العالي، كما تعد أول جامعة أهلية يمنية، وثالث جامعة في اليمن تحصل على العضوية العاملة في اتحاد الجامعات العربية، وهي كذلك عضو اتحاد الجامعات الإسلامية في العام 2000م، وتوجت جهودها أخيراً بحصولها على عضوية اتحاد الجامعات العالمية. وقد تشرفت الجامعة باستضافة الدورة الأربعين لاتحاد الجامعات العربية. كما حصلت الجامعة مؤخراً على جائزة الاستثمار لعام 2009م من قبل الهيئة العامة للاستثمار كأفضل جامعة أهلية في اليمن. وعلى جائزة التميز والإبداع في التعليم المفتوح للعام 2011م على مستوى الجامعات العربية.

وقد أعدت الجامعة استراتيجيتها الخمسية الثانية 2018-2022م وتم اعتمادها والعمل بها ، والتي تحتوي على عدد من المشاريع الإستراتيجية لتطوير مختلف جوانب العملية التعليمية. وقد تصدرت الجامعة قائمة التصنيف العربي (ARU) للجامعات الصادر عن اتحاد الجامعات العربية في نسخته الأولى الصادرة نهاية العام 2023م .

كما تصدرت قائمة الجامعات اليمنية في التصنيفات الدولية للجامعات كـ تصنيف QS وتصنيف Webometrics الدولي للجامعات، وفي تصنيف سيماجو للمؤسسات التعليمية SCImago في مجال البحث العلمي حققت الجامعة المركز الأول على مستوى الجامعات الأهلية اليمنية.

و في 10 أكتوبر 2023م حصلت الجامعة على الاعتماد الأكاديمي البرامجي الذهبي الكامل في برنامج الطب والجراحة وفقاً للمعايير الوطنية المتسقة مع معايير الفيدرالية الدولية للتعليم الطبي WFME كأول جامعة يمنية تنال هذا الاستحقاق منذ نشأة التعليم العالي في اليمن.

وفي 15 مايو 2024م حصلت الجامعة على الاعتماد الأكاديمي البرامجي الذهبي الكامل في 4 برامج وهي (الصيدلة، الهندسة المدنية، طب الأسنان، إدارة الأعمال) .

1.10 مخطط المشروع المقترح :



الشكل 1.3 مخطط المشروع
المقترح : تم تصميمها من قبل
الطالب

2 الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1 المقدمة :

لقد حظى موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظوري الإدارة الإستراتيجية و السلوك التنظيمي و كذا في علم اجتماع المنظمات ، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق الأعمال خاصة في وقتنا الحالي و مالها من أثر فعال على الأداء التنظيمي قد تنعكس ذلك على نشاطها وأهدافها الذي ركز الباحثون على دراسة المحددات و أبعاد هذا الأخير و ما قد يترتب عليه من نتائج تؤثر على مستقبل المؤسسة و للتوضيح بشكل مفصل في موضوع الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي فقد أدرجنا في الفصل الأول مبحثين أساسيين نظريين بالشكل التالي :

المبحث الأول : يحتوي على مفهوم الأداء التنظيمي و أبعادها .

المبحث الثاني : يحتوي على مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها و أهميتها .

المبحث الثالث : سنعرض فيه الدراسات السابقة التي تناولت دراسة المتغيرات " للثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي "

2.2 المبحث الأول : الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية

2.2.1 مفهوم الأداء التنظيمي :

تناول العديد من الباحثين و الدارسين موضوع الأداء التنظيمي محاولين بذلك تغير مجالاته النظرية و التطبيقية كلا على حسب دراسته و مبادئه و اختلفت تبعا لذلك مفاهيم الأداء التنظيمي نذكر منها كالاتي :

* (Ahuja, 1993) حدد مفهوم الأداء التنظيمي من خلال تحقيق المنظمة لأهدافها المنوطة بها و قياس هذه الأهداف من خلال مؤشرات الربحية مثل مؤشر العائد على الاستثمار إلى غيرها من المؤشرات ، و الملاحظ (Ahuja) قد ركز في تعريفه على أن الأداء التنظيمي يتحدد من خلال تحقيق المنظمة لأهدافها و قياسها من حيث مؤشرات الربحية مثل (مؤشر العائد على الاستثمار) .

* (عادل هاي البغدادي . 2007) هو ناتج جهد و سلوك جميع الأفراد و العاملين في المؤسسة في كافة الإدارات و الأقسام الموجودة بها و الذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات و الأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها .

نلاحظ أن الباحث ركز في تعريفه للأداء التنظيمي أنه ناتج للسلوك و الجهد لجميع موظفي المؤسسة سواء كانت إدارات أو أقسام أخرى .

* (Kaplan ,Norton) : يطلق على هذا النموذج نموذج بطاقة الأداء المتوازن و الذي يقوم بدراسة أربعة جوانب في الأداء التنظيمي و هو : المحور المالي ، محور الزبائن ، محور العمليات الداخلية و محور التعلم و النمو . (قاسم صبحي هاشم . 2010) .

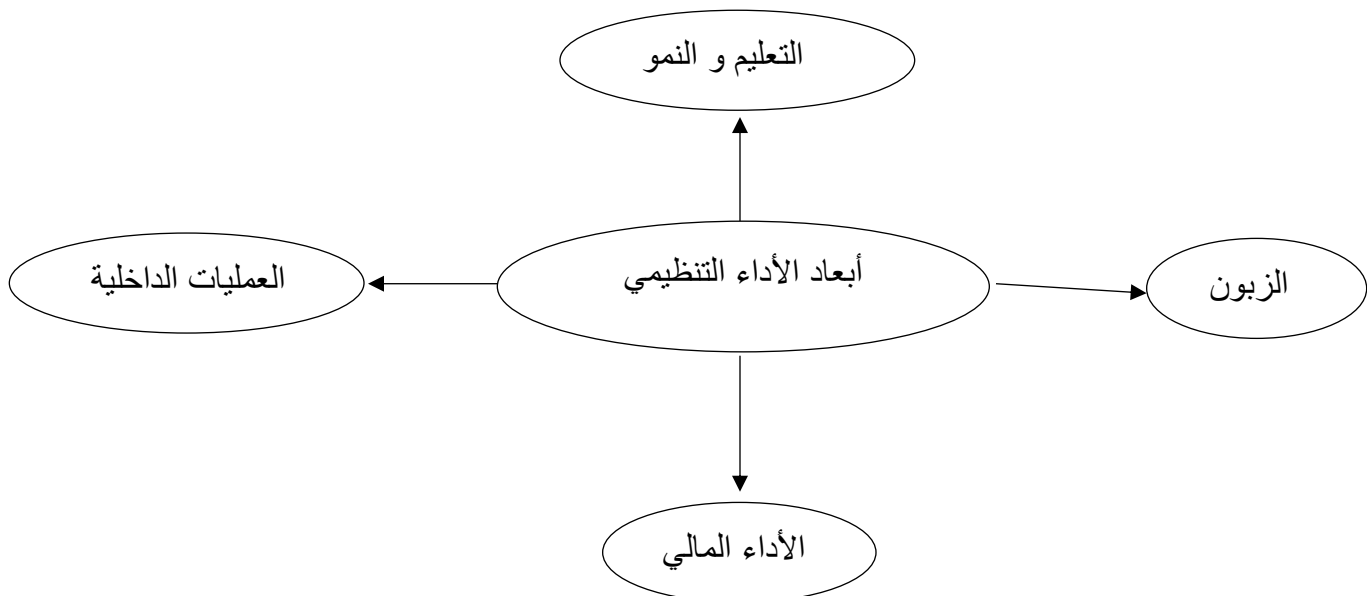
يشير الباحث في تعريفه للأداء التنظيمي من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن تقد منظورا شاملا يسمح برؤية المنظمة من أربعة جوانب مهمة تتكامل مع بعضها مما يساعد في رسم توجيهات المنظمة المستقبلية و كيفية إنجاز النتائج المرغوبة مستقبلا .

* و يعرف جلبرت توماس أن الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا . و بالتالي من خلال التعاريف السابقة فإنه يمكننا استنتاج أن الأداء التنظيمي هو مدى تحقيق المؤسسة و اهتمامها بأربعة جوانب وهي : الجانب المالي ، جانب الزبائن ، جانب العمليات الداخلية و جانب التعليم و النمو

2.2.2 أبعاد الأداء التنظيمي :

تقيم بأداء الفرد للعمل بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز بأربعة أبعاد للأداء التنظيمي و هي : الأداء المالي ، الزبون ، التعليم و النمو ، العمليات الداخلية و تهدف هذه الأبعاد إلى :

- مراقبة العمليات اليومية و أثرها في التطورات المستقبلية .
- القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المقاييس في كل وقت .
- تعريف العاملين بأهدافهم فيما يتعلق بإنجاز الأعمال الفعالة لزيادة القيمة .
- إيجاد المؤشرات القيادية المستندة إلى مؤشرات الأداء المشتق ن الهدف الاستراتيجي .
- تعزيز الخبرة التنظيمية لإيجاد مؤشرات الأداء الرئيسية و الأكثر فاعلية في قياس أداء المنظمة .
- الاعتماد على المقاييس الموضوعية في قياس الأداء التنظيمي .
- تدريب الموظفين و تعليمهم الواجبات و المسؤوليات البيئية .



الشكل 2.1 أبعاد الأداء التنظيمي : تم تصميمها من قبل الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

2.2.3 معايير تقييم الأداء التنظيمي :

- الأهداف : سواءا كان هدفا رئيسيا أو هدفا ثانويا أو عدة أهداف فرعية أو أهدافا مرحلية قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل .
- الموارد المالية و البشرية : لما استطاعت المنظمة من تلبية احتياجاتها المادية و البشرية كلما زادت فاعليتها و تمكنت من تحقيق أهدافها بسهولة .
- المؤشرات الكمية : مثل استخدام النسب المئوية و النمو و حجم المبيعات .
- المؤشرات الاقتصادية : مثل استخدام القيمة المضافة ، إلا أن ذلك غير كاف لقياس الفعالية لأنه لا يمكن رفع القيمة المضافة من خلال عدة طرق غير مبررة اقتصاديا .

2.3 المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة و بالتالي فإن سلوك الفرد لا يتولد من فراغ و إنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبيا و إيجابيا ، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولا بمكوناتها و ثانيا بمستوياتها و هذا ما سيتم التطرق إليه .

2.3.1 مفهوم الثقافة التنظيمية :

قد اختلفت وجهات النظر بين الباحثين حول تعريف الثقافة التنظيمية باختلاف توجهاتهم لذا أصبح من الصعب ايجاد تعريف موحد شامل ، ولكن هذا لم يمنع من ايجاد تعاريف متقاربة و متكاملة نوعا ما حيث سنحاول طرح بعض منها .

* عرف بلال خلف السكارنة أن الثقافة التنظيمية على أنها نمط من الافتراضيات الأساسية مبنية أو مكتشفة أو المطورة من قبل الجماعة من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التلاؤم الداخلي و التي أثبتت صلاحيتها لكي نعتبر قيمة و يجب التفكير و الإحساس فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجه المنظمة .

والملاحظ من هذا التعريف أن الباحث ركز على نمط من الافتراضيات الأساسية إما تكون مبتكرة أو مكتشفة أو مطورة من قبل المنظمة من خلال التناغم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التكيف مع المحيط الداخلي .

* كما عرف زياد سعيد خليفة على أنها مجموعة من القيم و المعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الأساسية و أساليب تحقيق تلك الغايات ، و قد تكون غير مكتوبة و يتم الشعور بها و يشارك كل فرد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة . يشير الباحث في هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم و المعتقدات التي تمتلكها المنظمة و التي يظهر من خلال سلوك أفراد المنظمة .

* كما عرفها عبد السلام أبو قحف الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم و المبادئ و المعايير و المعتقدات التي تحكم إطار العمل و سلوكيات الأفراد .

نلاحظ من هذا التعريف أن الباحث ركز على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم و المبادئ و المعتقدات و المعايير التي تحكم سلوك الأفراد و إطار العمل داخل المنظمة .

بعد عرض هذه التعاريف يمكننا استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية

أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة مبادئ و أسس .

- أن الثقافة من صنع الإنسان .

- تستعمل من أجل التكيف و الاندماج مع بيئة المنظمة .

- تكتسب و تلقن و تنتقل بين الأفراد .

- أنها أداة لحل المشكلات التنظيمية .

من التعاريف السابقة ترى أن الثقافة التنظيمية تتمحور حول مجموعة من المبادئ و القواعد و القيم و المعتقدات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى و التي تحكم إطار العمل و سلوكيات الأفراد داخل المنظمة .

2.3.2 أهمية الثقافة التنظيمية :

بعد أن تناولنا مفهوم الثقافة التنظيمية و حاولنا وضع تعريف لها ، و بما يدور في الأذهان الآن لماذا هذا الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية حتى لم يعد هناك كتاب في السلوك التنظيمي إلا و تحدث الثقافة التنظيمية باستفاضة لذلك يمكننا تلخيصها في ما يلي :

- هي بمثابة دليل للإدارة و العاملين بحيث تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب اتباعها .

- تقوم الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم و قواعد سلوكية بتحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين كما تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم ، و الجهات الأخرى التي يتعاملون معها .

- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا في اجتذاب العاملين الملائمين ، باعتبار أن المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، و المنظمات التي تتبنى قيم الابتكار و التفوق تستهوي العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز و التطوير ينظر إليها العاملون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها ، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير و الحرص على الاستفادة منه .

- تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين في تحسين الأداء التنظيمي و التأثير في اتخاذ جميع القرارات .

2.3.3 مكونات الثقافة التنظيمية :

لقد أعطى الباحثين عدة مكونات للثقافة التنظيمية و هي تختلف من باحث لآخر و فيما يلي نذكر أهمها :

القيم : قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة و غالبا ما كتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة ، أهدافها ، استراتيجيتها .

المعتقدات : يكون أكثر تحديدا و دقة و أنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة مثل حرمة المجتمع ، أو تساوي فرص التوظيف .

التقاليد : هي أنشطة ذات صيغة صيغة متكررة و التي تعكس و تعزز القيم الرئيسية في التنظيم و مجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف و الأهمية بالنسبة للمراكز و الأفراد .

الشعائر و الطقوس : مجموعة فعاليات و أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعي .

اللغة : هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين و وسيلة التفاهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني و توضيحات و حركات و سلوكيات تابعة للتأثر اللغوي المعمول به .

الهيكل التنظيمي : مثل خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصال و نقل التقارير و تسلسل المستويات الادارية و الطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة .

الأبطال : سواء كانوا حقيقيون أم من صنع الخيال أحياء أو أموات فهم الرموز الذين يقدمون بأفعالهم و أعمالهم و مواقفهم نجاحات و نهضة المؤسسة و ماينتج عن ذلك من مزايا و مواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة و الاستمرار بها ، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة .

2.3.4 أبعاد الثقافة التنظيمية :

إن اختلاف الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى و داخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر جعلها تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما و الخصائص التنظيمية لبقية المؤسسات و عليه هناك العديد من الدراسات التي حاولت حصر أبعاد الثقافة التنظيمية نلخصها فيما يلي :

* دراسة (Pumpin, 1987) خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في التوجه نحو السوق ، و العلاقة بين الإدارة و العاملين درجة توجه العاملين نحو الهدف ، المواقف إزاء الإبداع و أثر ردود الفعل إزاء التكنولوجيا أبعادا للثقافة التنظيمية .

- * دراسة (Robbins, 1998) يرى أن هناك سبع خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية و هي كالتالي : الإبداع ، المخاطرة ، الانتباه للتفاصيل ، الانتباه نحو النتائج ، التوجه نحو الناس ، التوجه نحو الفريق ، العدوانية ، الثبات .
- * دراسة (Gromey, 1998) درس الولاء التنظيمي و المناخ كبعدين مهمين للثقافة التنظيمية لا بد من أخذهما بعين الاعتبار عند تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية .
- * دراسة (Peosam, 1999) خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في التمكن ، النزاهة المشتركة ، الاشتراك في القيادة ، الدافع للإنتماء .
- * و درس (Kotler, 2000) ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية و هي الطريقة التي يرتدي بها العمال أزياءهم ، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض ، الطريقة التي يجيبون بها الزبائن .
- * و أدرك (Dof, 2004) إلى وجود بعدين للثقافة التنظيمية ، الأول هو المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة و ثبات . و البعد الثاني هو مدى قوة أو تركيز استراتيجية المؤسسة للداخل أو الخارج .
- * و حلل (Schreiner , 2005) الثقافة التنظيمية إلى أبعاد و هي : استخدام القوة ، و تجذب عدم التأكد و الالتزام ، الثقة و الاتجاه نحو المشاركة ، و الميل نحو استخدام المكافأة .
- * و درس (حسن علي الزعبي 2009) خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية و هي : القيم الهادفة ، و قيم الدعم و التشجيع ، و قيم الانضباط ، و قيم النمط الحر ، الإبداع .
- وهذه هي الدراسة التي سنعتمدها في هذا البحث (دراسة حسن علي الزعبي) .

2.4 المبحث الثالث : العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي

و في هذا الصدد فقد أشار الباحث أبو جراد و آخرون (Abu jarad et al , 2010) إلى أنه ما بين سنتي 1990 و 2007 ، تم إجراء ما يزيد عن 60 دراسة تضمنت 7619 مؤسسة كبيرة و كذا البعض من وحدات الأعمال المصغرة ، تبين من خلالها وجود علاقة موجبة و قوية بين ثقافة السوق و أداء الأعمال . و بناء على ذلك تمت الإشارة إلى أن المستفيد الأكبر من هذه النتائج هم الموظفون الإداريين ذوي المستويات العالية من التعليم و التكوين ، و هذا كونهم مؤهلون للاستفادة من قاعدة امبريقية يتخذونها كثقافة سوق قوية و هذا لغرض تطوير أو اختراع ميزة تنافسية تمكنهم من تحقيق عوائد رفيعة المستوى في أداء الأعمال بالنسبة للمؤسسات التي يعملون لصالحها

كما بينت دراسة كل من كوتر و هسكت (Kotter & Heskett , 1992) أن المؤسسات الساعية إلى تدعيم الثقافة التنظيمية القوية تمكنت من رفع دخلها الصافي بنسبة 765% ما بين سنتي 1997 و 1988 و هذا بالمقارنة مع المؤسسات غير المدعمة لمثل هذه الثقافة و التي لم تتمكن من رفع دخلها الصافي إلا بنسبة 1% فقد أبان الفترة ذاتها .

و في ضوء هذه النتائج قام كل من ماك شان و جليشوف (Mc shane & Glinow , 2005) باقتراح أن الثقافة التنظيمية القوية جدا ضرورية بالنسبة للأداء التنظيمي و هذا نتيجة الأسباب التالية :

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تمون ثابتة و متسقة بشدة و الرقابة الجماعية و التي بدورها تؤثر في قرارات الموظفين و سلوكياتهم .

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كغراء اجتماعي الهدف منه ربط الموظفين ببعضهم البعض و من ثم جعلهم يشعرون بجزء قوي من الخبرة التنظيمية و التي تكون بدورها ذات فائدة ليس فحسب في جلب هيئة جديدة من الموظفين بل كذلك إلزام الموظفين ذوي المستويات العالية من الأداء للبقاء مع المنظمة التي يعملون بداخلها .

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية مما يجعلهم يتواصلون بصفة فعلية و فعالة ، و من ثم تحقيق مستويات عالية في التعاون مع بعضهم البعض و هذا كونهم يتقاسمون النماذج ذاتها في الحقائق العقلية .

و حسب الباحث سافولد (saffold , 1998) فإن الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كقوة دافعة تكمن مهمتها في تحسين الأداء و رفع مستويات كل من الثقة بالذات و الولاء بالنسبة للموظفين من جهة و كذا خفض مستويات الإجهاد و تحسين السلوك الأخلاقي لهؤلاء من جهة أخرى .

و في ضوء ذلك أشار كل من هلريجل و سلوكوم (Hellriegel & Slocum , 2011) إلى أن العلاقة الخطية بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي عادة ما ترجع إلى العوامل التالية :

- الثقافة التنظيمية تمكن الموظفين من معرفة تاريخ المنظمة و كذا مناهج عملياتها الحالية و مثل هذا الحدس من شأنه أن يمنح الإرشاد حول السلوكيات الصحيحة و المرغوب فيها .

- الثقافة التنظيمية تعزز الولاء اتجاه فلسفة المنظمة و قيمها و هذا يؤدي إلى تطوير إحساسات يشترك فيها الموظفين و من ثم العمل اتجاه الأهداف العامة ، أي أنه بإمكان المنظمات إنجاز فعالية أكثر عندما يكونوا الموظفين الذين يعملون بداخلها يتشاركون في نفس الأهداف و القيم .

- يمكن للثقافة التنظيمية من خلال معاييرها أن تعمل كنظام رقابة تكمن مهمته في توجيه السلوكيات اتجاه الأهداف المرغوب فيها و العكس صحيح ، كما يمكن للثقافة التنظيمية تحقيق مثل هذا النظام من خلال انتقاء و توظيف و الحفاظ على الموظفين ذوي القيم الأكثر ملاءمة و قيم المنظمة .

- أخيرا ، يمكن لبعض أنواع الثقافات التنظيمية أن تترابط مباشرة بفعالية و إنتاجية أكثر مقارنة ببعض الثقافات الأخرى . و لقد تبين في هذا الإطار أن الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تؤثر إيجابيا في سلوكيات الموظفين و من ثم في أدائه التنظيمي

الفجوات التي تواجه الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي :

- تشجيع الحوافز المبتكرة :

تتفق هذه المنظمات مع الحوافز المقدمة مع الجهد المبذول من قبل الموظفين و في هذه الحالة يشعر الفريق بأن جهودهم غير معترف بها ، مما يؤدي إلى تراجع الحافز للعمل الشامل على مستويات الأداء . الحوافز غير التجريبية أو غير العملية الجديدة حالة من الاستياء و تؤدي إلى الاتفاق بينهم و بين ما يفعله الموظفون و ما يقدم لهم مقابل ذلك .

- تحسين التواصل التنظيمي :

تحدث عن هذه الأمور عندما تكون الرسائل غير محددة أو غير مترابطة مع الواقع العملي الذي يعيشه الموظفون . يؤدي ضعف التواصل إلى التباس في فهم الضغوط و الهام ، مما يؤثر سلبا على الأداء و يؤدي إلى القوة و توحيد التواصل بين الإدارة يعد أساسيا و تحقيق التوافق بين الثقافة فيما بينهم .

2.5 الخاتمة

اختلف الباحثون في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي بحيث كل منهم وضح هذه العلاقة من خلال ما توصل إليه من دراسته من خلال ذلك نوضح ما توصل إليه أحد الباحثون فيما يلي :

هناك علاقة تفاعلية بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي بحيث لنجاح المنظمة و جب توفير ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكا كبيرا فيما بينهم بحيث يتلاشى فعلا مع الواقع و الصور التي يتمناها أعضائها حيث تكون أكثر تأثيرا و ارتباطا على أداء العاملين .

2.5.1 ملخص الدراسات السابقة :

دراسة (أسعد أحمد محمد عكاشة ، 2008) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي ، رسالة الماجستير ، في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، كلية التجارة ، فلسطين .

وهدفت هذه الدراسة إلى :

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات Paltel .

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel .

- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين و في تطوير المستوى الأداء التنظيمي .

ولغرض هذه الدراسة تم اختيار 190 عامل من عمال شركة الاتصالات و اعتمد الباحث في هذه الدراسة أسلوب الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها بواسطة spss و من أهم نتائج هذه الدراسة :

هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، و ذلك نظرا لأمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية و دورها في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي .

هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ، و ذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى العامل ، و العمل على تطويرها و النهوض بها ، و ذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب .

* دراسة (Mr. A.sengottuvel .Dr.v.Syed akthasha , 2016) بعنوان The influence of organizational culture on organizational performance in information technology sector

تناولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي في مجال تكنولوجيا معلومات المنظمات ، و لغرض هذه الدراسة تم سحب عينة من 210 عامل من إجمالي 1200 عامل في تكنولوجيا المعلومات في المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات اعتمد الباحث على الاستبيان في جمع المعلومات و تحليلها بواسطة spss للوصول إلى النتائج ، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- هناك علاقة متبادلة بين أبعاد الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي .

- التركيز الاستراتيجي كان مهما في توقع الأداء التنظيمي .

- جميع أبعاد الثقافة التنظيمية تشرح الاختلاف الكبيرين في أداء المنظمات المختصة في تكنولوجيا المعلومات .

* دراسة (Hellen A.chillaDr.yusufkibe.Dr.mvseiga Douglas, 2014) بعنوان The effects performance in the hospital culture on orgnizational industry

تناولت هذه الدراسة تحديدا ما إذا كانت الثقافة التنظيمية لها أثر على الأداء التنظيمي في المؤسسة الفندقية لتحقيق التنافسية المستمدة من الرضا يهدف إلى تحليل ستة عناصر من الثقافة التنظيمية و هي تحكم النظام ، الهيكل التنظيمي ، الاتصال ، الروتين ، القادة المثاليين ، الفحص و الأساطير على أداء المنظمة أجريت هذه الدراسة في قطاع الفنادق في كينيا و لهذا الغرض تم توزيع استبيانات على مجموعة من عمال المؤسسات الفندقية و تم جمعها و تحليلها باستخدام برنامج spss للوصول إلى النتائج ، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- العناصر الست للثقافة التنظيمية (نظم التحكم ، الهيكل التنظيمي للاتصال الروتين ، القدوة و الفحص تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي .

من خلال تحليل عناصر الثقافة التنظيمية يمكن التنبؤ بالأداء التنظيمي

- عدم إمكانية تحسين مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في مجال الفنادق من دون التأثير على الثقافة التنظيمية .

- صعوبة التنبؤ بالأداء التنظيمي للعمال في مجال الفندقية .

- تساهم الثقافة التنظيمية بشكل كبير في تحسين أداء عمال مجال الفندقية .

* دراسة (Mariama Zakaria , 2013) بعنوان organizational culture And organizational performance empirical evidence from the banking industry in Ghana

تناولت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي في دولة غانا ، تم الحصول على البيانات في هذه الدراسة من تسعة بنوك في غانا تشكل حوالي 60 % من القطاع المصرفي و لغرض هذه الدراسة تم اختبار عينة عشوائية ضمن 296 موظف تم توزيع الاستبيان عليهم و معالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي spss ، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي و خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- كشفت أنه بالرغم من وجود اختلافات كبيرة في البنوك حيث الثقافة التنظيمية لم يكن هناك اختلاف كبير من حيث مستوى الأداء .

- هناك علاقة إيجابية من حيث بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي في غانا .

- لا توجد هناك بنوك أكثر ابتكارا من بنوك أخرى يعني أن هناك تقارب في مجال الابتكار .

- عمما ثقافة الدور من أقوى العناصر التي تؤثر على الأداء التنظيمي .

* دراسة (Rana . Adeel . Luqman . Fakhar . Shahzad , 2012) بعنوان The impact of organizational on organizational performance

ركزت هذه الدراسة على تحديد و قياس الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء التنظيمي من خلال الدراسات التجريبية و النماذج القائمة على الارتباط مع الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي . و أجريت هذه الدراسة على أكثر من 60 دراسة بحثية كانت أجريت بين عام 1990 و 2007 و التي تعطي أكثر من 760 وحدة أعمال صغيرة لمعرفة نتائج تأثير الثقافة التنظيمية و مالها من علاقة مع الأداء التنظيمي أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- إذا كان في المنظمة نفس القيم و نفس المعايير لتقييم الموظف و العامل يمكن أن تزيد هذه الثقافة في تحسين الأداء و تحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة .

- المديرون و القادة هم القادرون على تبني ثقافة قوية في المنظمة لمنصبي الأداء التنظيمي .

- الاعتماد على ثقافة تنظيمية قوية تحسن من الأداء التنظيمي و بالتالي الحصول على القدرة التنافسية في ظل ظروف معينة .

*** دراسة (Walid El Leithy , 2017) بعنوان Organizational culture and organizational performance**

جاءت هذه الدراسة لتشخيص و وصف أكثر أنواع الثقافة التنظيمية المهنية التي ينظر إليها من قبل الموظفين على الصعيد المحلي و الشركات المتعددة الجنسيات في السوق المصري و لغرض هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية شملت 384 موظف من 14 شركة (10 محلية و 4 متعددة الجنسيات) و توزيع الاسنبيان على العينة و معالجتها باستعمال برنامج spss و تحليلها و أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي :

- تتمتع كل ثقافة بمنظمة بالغة و رموز و قواعد و لوائح و مشاعر مختلفة من الثقافة التنظيمية الأخرى .

- قد تكون هناك ثقافة تنظيمية تختلف من وحدة إلى وحدة أخرى داخل نفس المنظمات .

توجد علاقة قوية بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة و الأداء التنظيمي داخل الشركات في السوق المصري .

*** دراسة (Saimaa Shafiq . Moshal Ahmad , 2014) بعنوان The impact of organizational culture on organizational performance : a cose study oh telecomm sector**

تناولت هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي و تمثلت في دراسة استكشافية أجريت على شركات الاتصالات في Bahawalpur و لغرض هذه الدراسة تم توزيع 22 استبانة على المشاركين في البحث و معالجتها و تحليلها بواسطة برنامج spss الاحصائي و خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها :

- إذا توافقت معايير و قيم الموظفين مع قيم المنظمة فهو مفيد لتحقيق أهداف المنظمة .

- كل أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي للعمال .

- شركات الاتصالات تميل إلى الجماعية في العمل لإن العمال يكونون أكثر أرباحا في فرق العمل و أكثر انسجاما .

- تشجع شركات الاتصالات على الابتكار و التعلم و التنافس في مجال التكنولوجيا .

2.5.2 مناقشة آثار البحث المستقبلية :

البحث عن الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي سيكون له آثار كبيرة على مستقبل الجامعة من حيث :

- تحسين الأداء و الجودة : عندما تفهم الجامعة الثقافة التنظيمية بعمق سوف تستطيع تطور بيئة عمل تساعد الموظفين على الإبداع و التعاون بشكل أفضل .

- الاحتفاظ بأصحاب المواهب : عندما تكون الثقافة التنظيمية داعمة و مشجعة عندها الموظفين سيبقون فترة أطول .

- التكيف مع التغيير : في زمن السرعة و التحول الرقمي ، الجامعات التي لديها ثقافة تنظيمية مرنة تستطيع أن تتكيف أسرع في التغييرات

- تحفيز للابتكار و الإبداع : الثقافة التنظيمية التي تدعم الأفكار الجديدة و لديها جراءة في اتخاذ القرارات سوف تحفز الابتكار ، و الجامعات التي تبتكر باستمرار سوف تكون في المقدمة ، خاصة مع التحولات التكنولوجية السريعة .

2.5.3 المساهمات الإجمالية للبحث :

المساهمة الإجمالية للبحث سيكون أعمق للعوامل المؤثرة ، البحث سيقدم فهما أوسع للعوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي مثل (القيم ، المعتقدات ، الأعراف) و التي تكون جزء من الثقافة التنظيمية ، عندما نفهم هذه العناصر سوف نستطيع تحديد ما الذي يعزز الأداء أو ما الذي يعرقله .

- تحسين بيئة العمل : الأبحاث تساهم في تطوير استراتيجيات لتحسين بيئة العمل ، أي عندما نعرف كيف أن الثقافة التنظيمية تؤثر على رضا الموظفين و أدائهم نستطيع تصميم بيئة محفزة و تدفع الجميع للعباء بأفضل ما لديهم .

- زيادة الإنتاجية : البحث سوف يظهر الرابط القوي للثقافة التنظيمية الإيجابية و الأداء التنظيمي العالي ، عندما تطبق الجامعة مخرجات هذه الأبحاث سوف تحقق نتائج أفضل سواء في الإنتاجية ، الجودة ، أو حتى الابتكار .

- توجيه التعليم و التدريب : نتائج البحث سوف توجه الجامعات لتصميم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين الثقافة التنظيمية و هذا يشمل ورش العمل في تحسين الاتصال بين الموظفين .

3 الفصل الثالث : منهجية البحث

3.1 المقدمة :

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على اسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة.

3.2.1 الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) :

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها المركب الذي يُعرّف المرء بالمجتمع والمنظمة التي ينتمي إليها، فهي ما يكون شخصية المنظمة التي تجعلها متفردة بصفاتها ومميزاتها في نظر العملاء والعاملين فيها، وهي ما يعكس القيم والمعتقدات عن المنظمة وما يبين مكانتها الحالية وما ستكون عليه مستقبلاً، [٢] وقد عرّف هيجان الثقافة التنظيمية بأنها الثقافة التي تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة معينة والتي تؤثر فيهم وفي القيم الإنسانية الملموسة في المنظمة نفسها، أما الكبيسي فقد رأى أن الثقافة التنظيمية هي مجموع المعاني المشتملة على المشاعر والقيم والاتجاهات التي تتحكم بسلوك الأفراد. [١] من التعريفات الأخرى للثقافة التنظيمية ما يراه القريوتي بأنها منظومة من المعاني والرموز والممارسات والمعتقدات التي تطورت مع مرور الزمن لتصبح من السمات الخاصة بالتنظيم والتي ساعدت في فهم أعضاء التنظيم للسلوك الذي يتوقعونه من أعضاء المنظمة، كما يعرف الجزراوي والمدھون الثقافة التنظيمية بأنها حصلة العلاقات الاجتماعية بين العاملين في التنظيم والتي تشكل أنماط سلوكهم وتساعد على الوصول إلى الوحدة التنظيمية من خلا التقاء العاملين في قيمهم ومعتقداتهم وأعرافهم وتوقعاتهم المستقبلية، ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا المعاني والأمر والمشار المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات. [١] يمكن إجمال معظم تعاريف الثقافة التنظيمية التي توصل إليها علماء التنظيم على أنها منظومة الأفكار والعادات والتقاليد وأساليب التفكير التي تجمع أفراد المنظمة مع بعضهم ويشتركون بها، والتي من شأنها أن تؤثر في سلوكياتهم وتتحكم في خبراتهم التي بدورها تؤثر على إنتاجية المنظمة وكفاءتها، [١] وتشتمل الثقافة التنظيمية على طرق تنظيم عمل الموظفين، وطبيعة قيادتهم، ونظم مكافئاتهم وتقييمهم، والجدير بالذكر أن كل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها والتي تنشأ من تفاعل مجموعة من العوامل المختلفة، حيث إنها لا يمكن أن تنشأ من العدم. [٣]

3.2.2 الأداء التنظيمي (المتغير التابع) :

هو ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين والمؤسسات في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها .

3.3 تصميم البحث :

فلسفة البحث : الوضعية

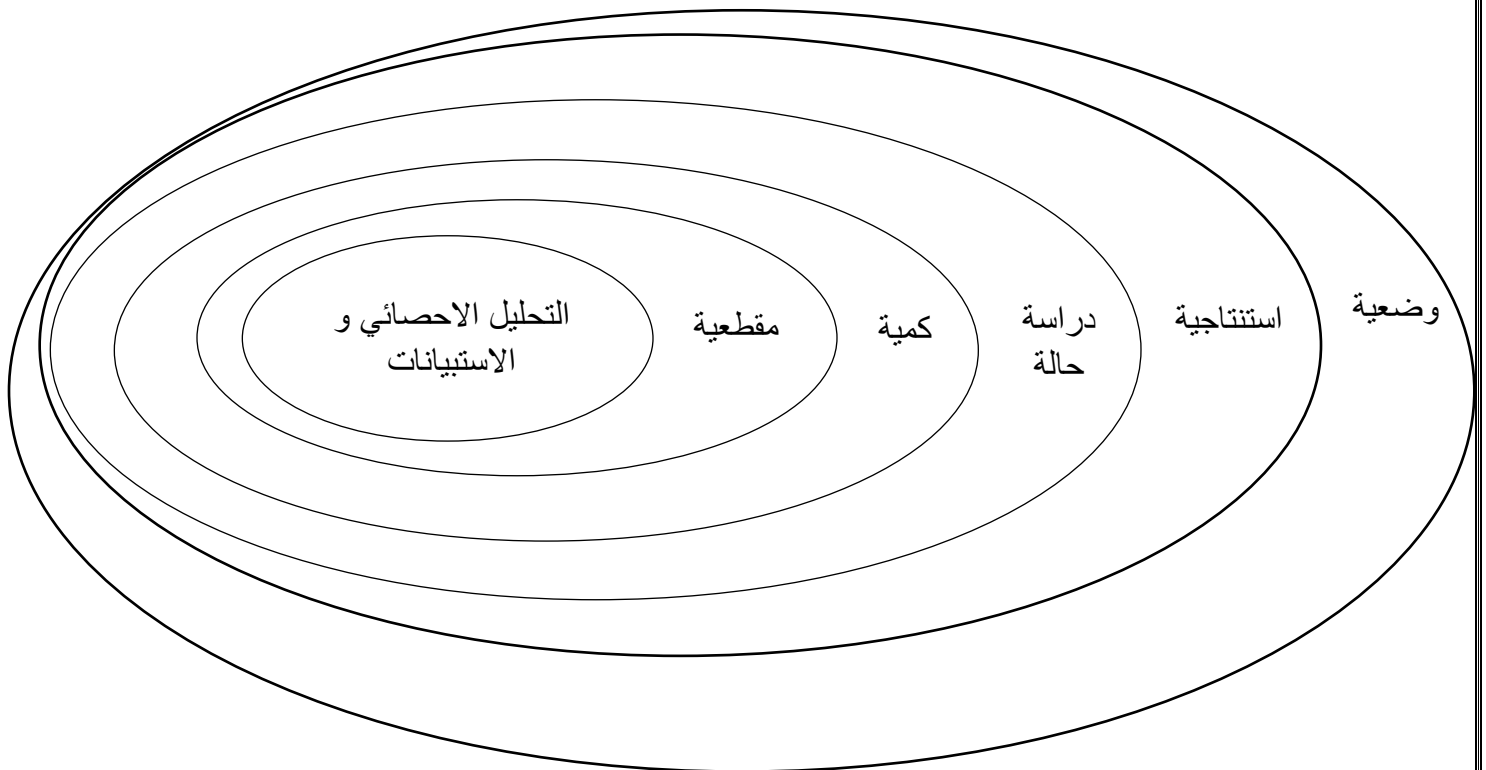
منهج البحث : الاستنتاجي

استراتيجية البحث : دراسة حالة

نوع البحث : كمي

الأفق الزمني : المقطعية

التقنيات و الإجراءات : الاستبيان و التحليل الإحصائي



منهجية الدراسة للمشروع

المصدر : من إعداد الطالبة

3.4 مجتمع البحث و طرق و تقنيات أخذ العينة :

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها. بالإضافة إلى ذلك، يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة، وتحديد حجم العينة.

3.4.1 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة في جامعة العلوم و التكنولوجيا من موظفين منتظمين و مدراء قسم و مدراء وحدات و إداريين

3.4.2 عينة الدراسة :

تم اختيار العينة باستخدام الاستبيانات لضمان تمثيل مختلف الفئات بشكل عادل و دقيق و تم اختيار 30 من الموظفين بمختلف الأقسام .

مكان الدراسة	المجتمع	العينة
جامعة العلوم و التكنولوجيا	30	30

جدول (3.1) بيانات مجتمع و عينة الدراسة : من تصميم الطالبة

3.4.3 طريق و تقنيات أخذ العينة :

سوف نقوم بصياغة استمارة استبانة من أجل جمع البيانات ، و يتم توزيعها إلكترونياً على موظفي جامعة العلوم و التكنولوجيا ، و يقوم المجيب بملاً الاستمارة بنفسه . و هي استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه و إعادته ثانية . و يتم ذلك دون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو لتسجيل الإجابة .

3.5 طريقة جمع البيانات :

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات .

3.5.1 المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) :

واعتمد الباحث على استبانة مرقس (2022). وذلك لقياس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وذلك من حيث خمسة أبعاد وهي : القيم الهادفة ، قيم الدعم و التشجيع ، قيم الانضباط ، قيم النمط الحر ، قيم جماعة العمل بإجمالي 28 فقرة للمتغير كله. حيث أن البعد الأول (القيم الهادفة) يتكون من 6 عناصر، والبعد الثاني (قيم الدعم و التشجيع) يتكون من 9 عناصر، والبعد الثالث (قيم الانضباط) يتكون من 4 عناصر، و البعد الرابع (قيم النمط الحر) و يتكون من 4 عناصر، و البعد الخامس (قيم جماعة العمل) و يتكون من 5 عناصر نوع الأسئلة هو ليكرت الثلاثي. حيث 1= غير موافق بينما 3 = موافق .

جدول (3.2) المقياس المستخدم لقياس الثقافة التنظيمية .

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الثقافة التنظيمية	القيم الهادفة	6	Bassis, & Hamza. The impact of organizational culture on organizational performance in private institutions: A field study in the Tescopa Company for weaving covers and castles in Al-Qarara-Ghardaia (Doctoral dissertation)
	قيم الدعم و التشجيع	9	
	قيم الانضباط	4	
	قيم النمط الحر	4	
	قيم جماعة العمل	5	
	العدد الكلي	28	

المصدر : الطالبة

3.5.2 المتغير التابع (الأداء التنظيمي) :

واعتمد الباحث على استبانة مرقس (2022). وذلك لقياس المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي : بإجمالي 17 فقرة للمتغير كله. حيث أن البعد الأول (المالي) يتكون من 4 عناصر، والبعد الثاني (الزبون) يتكون من 4 عناصر، والبعد الثالث (العمليات الداخلية) يتكون من 4 عناصر، و البعد الرابع (التعليم و النمو) و يتكون من 5 عناصر، نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي. حيث 1= غير موافق بينما 3 = موافق .

جدول (3.3) المقياس المستخدم لقياس الأداء التنظيمي

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الأداء التنظيمي	المالي	4	Bassis, & Hamza. The impact of organizational culture on organizational performance in private institutions: A field study in the Tescopa Company for weaving covers and castles in Al-Qarara-Ghardaia (Doctoral dissertation)
	الزبون	4	
	العمليات الداخلية	4	
	التعليم و النمو	5	
	العدد الكلي	17	

المصدر : الطالبة

3.6 أنواع البيانات :

البيانات الأولية :

و يتم الحصول عليها من المعلومات المقدمة في الاستبانة من قبل موظفي جامعة العلوم و التكنولوجيا .

البيانات الثانوية :

و يتم ذلك من خلال التزود بالمعلومات عن طريق البحث في الكتب و الرسائل الجامعية و المجالات ذات الصلة بموضوع البحث سواء تم ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر ، و ذلك يهدف إلى تقديم إطار مفاهيم نظرية للمتغيريم و محاولة الإحاطة بالموضوع .

3.7 طرق و أساليب تحليل البيانات :

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة. تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة. تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة :

تمثلت منهجية البحث المعتمدة في هذا الفصل في تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي من خلال استخدام تصميم استنتاجي و استراتيجي مسحية . تم اختيار عينة عشوائية من موظفي جامعة العلوم و التكنولوجيا و توزيع استبانة إلكترونية لجمع البيانات الكمية اللازمة . يشير التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إلى علاقة قوية بين المتغيرات المدروسة . كما تم التأكيد على احترام الأخلاقيات في جميع مراحل الدراسة . بما في ذلك الحفاظ على خصوصية المشاركين و احترام حقهم في الانسحاب في أي وقت .

4 الفصل الرابع : التحليل الإحصائي و مناقشة النتائج

4.1 المقدمة :

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من : حزمة البرامج الإحصائية Spss الاصدار 28 ، و برنامج Smart - PLS 3.0 . الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينات محل الدراسة باستخدام SPSS V.28 . اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS 3.0 . بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث و مدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 و تم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart PLS 3.0 .

4.2 خصائص عينة الدراسة :

* تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً (الجنس ، الفئة العمرية ، عدد سنوات الخبرة ، طبيعة العمل ، المستوى التعليمي ، الحالة الاجتماعية) .

* تم حساب التكرارات و النسب المئوية لأفراد عين الدراسة و تتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل :

* النوع و يشتمل على (ذكر ، أنثى) .

* الفئة العمرية و تشمل (أقل من 30 سنة ، من 30 سنة إلى 40 سنة ، من 41 سنة إلى 50 سنة ، أكبر من 50 سنة) .

* المستوى التعليمي و يشمل (ثانوي ، جامعي ، ماجستير ، دكتوراه) .

* عدد سنوات الخبرة و تشمل (أقل من 5 سنوات ، من 5 سنوات إلى 10 سنوات ، من 11 سنة إلى 20 سنة ، أكثر من 20 سنة) .

* المسمى الوظيفي و يشمل (عون مكتب ، عون تقني تحكم ، ملحق رئيسي للإدارة ، متصرف فأكثر) .

* الحالة الاجتماعية و يشمل (عازب / ة ، متزوج / ة ، أرمل / ة ، مطلق / ة) .

الجدول و الرسومات و الفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي :

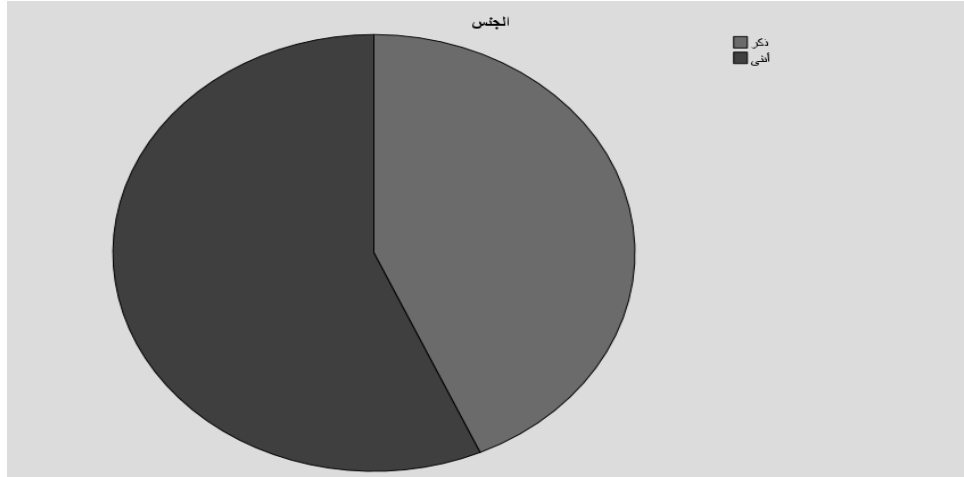
جدول رقم (5) توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	13	% 43.3
	أنثى	17	% 56.7
	الإجمالي	30	% 100
العمر	أقل من 30 سنة	6	% 20
	من 30 سنة إلى 40 سنة	21	% 70
	من 41 سنة إلى 50 سنة	3	% 10
	أكبر من 50 سنة	0	0
	الإجمالي	30	% 100
	ثانوي	8	% 26.7
المستوى التعليمي	جامعي	14	% 46.7
	ماجستير	7	% 23.3
	دكتوراه	1	% 3.3
	الإجمالي	30	% 100
	أقل من 5 سنوات	9	% 30
الخبرة	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	14	% 46.7
	من 11 سنة إلى 20 سنة	5	% 16.7
	أكثر من 20 سنة	2	% 6.7
	الإجمالي	30	% 100
	عون مكتب	10	% 33.3
المسمى الوظيفي	عون تقني تحكم	5	% 16.7
	ملحق رئيسي للإدارة	5	% 16.7
	متصرف فأكثر	10	% 33.3
	الإجمالي	30	% 100
	عازب / ة	9	% 30
الحالة الاجتماعية	متزوج / ة	20	% 66.7
	أرمل / ة	0	0
	مطلق / ة	1	% 3.3
	الإجمالي	30	% 100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

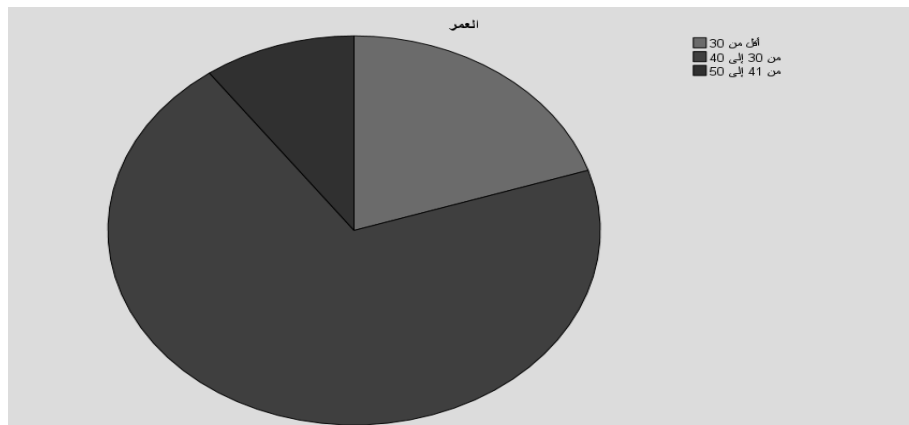
من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج الآتية :

* بالنسبة للنوع : أظهرت النتائج الإحصائية أن على الرغم من تقارب عدد الذكور و الإناث بالعينة إلا أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور ، حيث بلغ عدد الذكور 13 مفردة بنسبة 43.3 % من إجمالي العينة ، بينما بلغت عدد الإناث 17 مفردة بنسبة 56.7 % من إجمالي العينة . كما موضح بالشكل التالي :



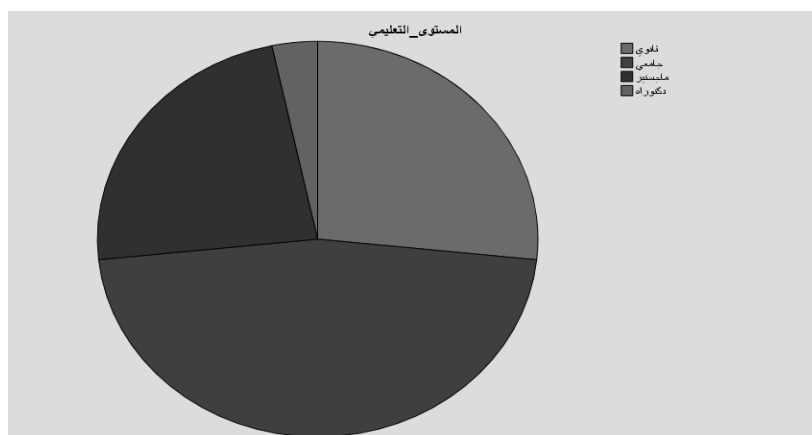
الشكل (5) تصنيف العينة وفقا للجنس

* أما فيما يتعلق بالعمر : فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 6 أشخاص من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 30 عاما ، وهو ما يعادل 20 % من إجمالي العينة . في حين أن 21 شخص تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى 40 سنة ، أي ما يعادل 70 % من العينة . كما أن 3 أشخاص تتراوح أعمارهم بين 41 سنة إلى 50 سنة ، مما يمثل 10 % من العينة ، كما هو موضح في الشكل التالي :



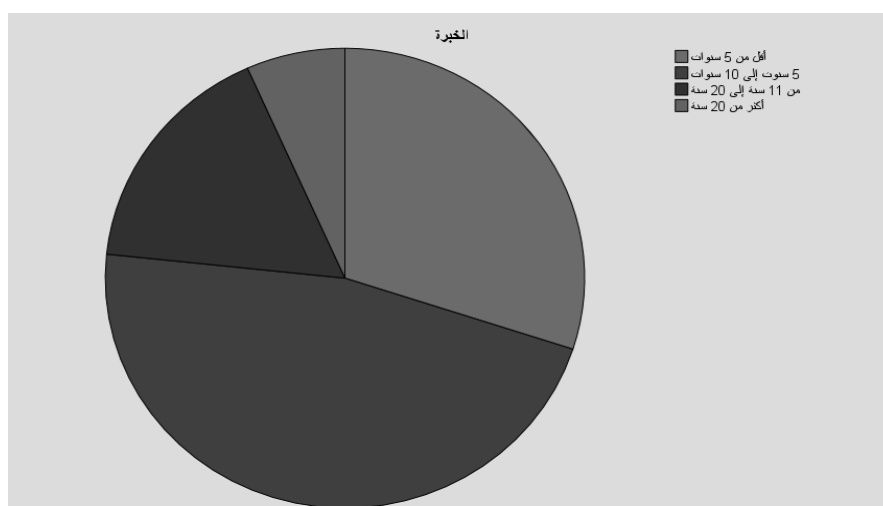
الشكل (6) تصنيف العينة وفقا للعمر

* أما بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل العلمي : فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 8 أشخاص من أفراد العينة حاصلون على شهادة الثانوية ، مما يمثل 26.7 % من إجمالي العينة . بينما هناك 14 شخص حاصل على شهادة جامعية ، أي ما يعادل 46.7 % من إجمالي العينة . أما بالنسبة للمؤهل الماجستير ، فقد بلغ عدد الأشخاص الحاصلين عليها 7 أشخاص وهو ما يمثل 23.3 % من إجمالي العينة . و فيما يتعلق بمؤهل الدكتوراه فقد تبين أن هناك 1 شخص من أفراد العينة حاصل عليها ، أي ما يعادل 3.3 % من إجمالي العينة . كما هو موضح في الشكل التالي :



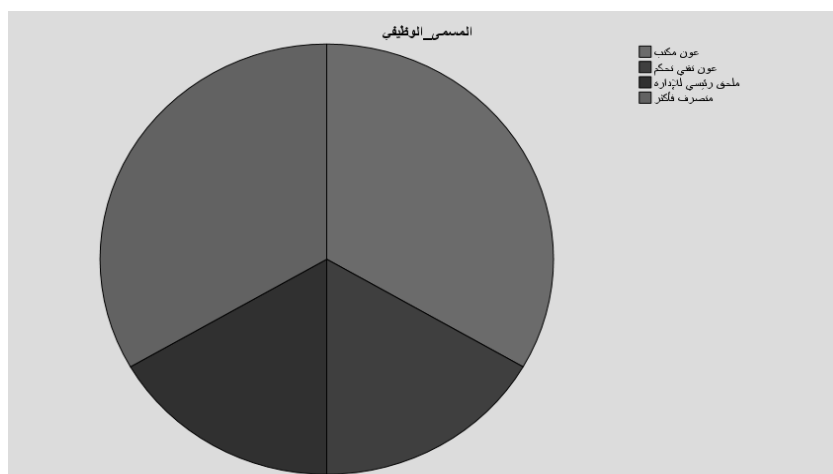
الشكل (7) تصنيف العينة وفقا للمستوى التعليمي

* أما بالنسبة للتوزيع في عدد سنوات الخبرة : فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 9 أشخاص من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ، أي ما يعادل 30 % من إجمالي العينة . بينما هناك 14 شخص من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 5 سنوات إلى 10 سنوات ، أي ما يعادل 64.7 % من إجمالي العينة . أما بالنسبة لأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 11 سنة إلى 20 سنة 5 أشخاص من أفراد العينة ، أي ما يعادل 16.7 % من إجمالي العينة . و فيما يتعلق بمن لديهم خبرة أكثر من 20 سنة فقد تبين أن عددهم 2 شخص من أفراد العينة ، أي ما يعادل 6.7 % من إجمالي العينة . كما هو موضح في الشكل التالي :



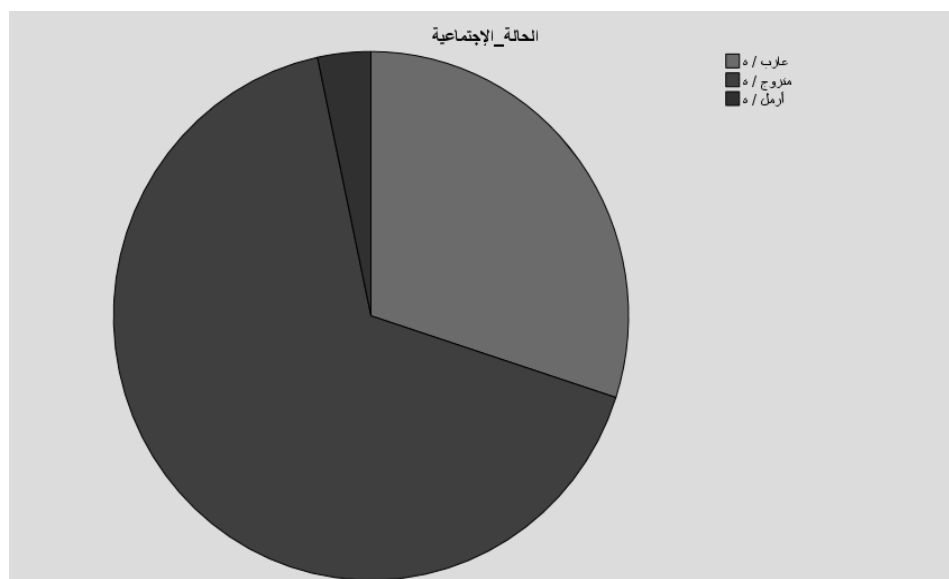
الشكل (8) تصنيف العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة

* أما بالنسبة للمسمى الوظيفي : فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن هناك 10 أشخاص من أفراد العينة لديهم مسمى وظيفي عون مكتب ، أي ما يعادل 33.3 % من إجمالي العينة . بينما هناك 5 أشخاص من أفراد العينة لديهم مسمى وظيفي عون تقني تحكم ، أي ما يعادل 16.7 % من إجمالي العينة . و هناك 5 أشخاص أيضا لديهم مسمى وظيفي ملحق رئيسي للإدارة من أفراد العينة ، أي ما يعادل 16.7 % من إجمالي العينة .
و 10 أشخاص من أفراد العينة لديهم مسمى وظيفي متصرف فأكثر أي ما يعادل 33.3 % من إجمالي العينة . كما هو موضح بالشكل التالي :



الشكل (9) تصنيف العينة وفقا للمسمى الوظيفي

* أما بالنسبة للحالة الاجتماعية : فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن هناك 9 أشخاص من فئة عازب / ة من أفراد العينة أي ما يعادل 30 % من إجمالي العينة . أما من فئة متزوج / ة فهناك 20 شخص من أفراد العينة أي ما يعادل 66.7 % من إجمالي العينة . أما فئة المطلق / ة فقد تبين أن هناك 1 شخص من أفراد العينة أي ما يعادل 3.3 % من إجمالي العينة . كما هو موضح بالشكل التالي :



الشكل (10) تصنيف العينة وفقا للحالة الاجتماعية

4.3 قياس الصدق و الثبات لأدوات البحث :

للتأكد من صدق و ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة ، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات التي تم استخدامها لقياس متغيرات الدراسة . كما تم قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE) .

أما بالنسبة لقياس الثبات ، فقد تم استخدام عدة مؤشرات ، تشمل حساب قيمة ألفا كرونباخ ، و قيمة الثبات المركب ، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات . تم تنفيذ جميع هذه التحليلات باستخدام نموذج العادلة البنائية من خلال برنامج التحليل الإحصائي إس بي إس إصدار 28 . الفقرات و الجداول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل .

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :

* تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج .

* صدق الاتساق الداخلي : يشير هذا النوع من الصدق مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي ينتمي إليه . لهذا الغرض ، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه . وفقا لدراسة كايسر 1974 ، تم استبعاد العبارات التي تكون قيمة معامل ارتباطها أقل من 0.5 .

* الصدق التقاربي : يقيس هذا النوع من الصدق مدى تباين العبارات التي تقيس نفس المقاييس . تم حساب متوسط التباين المستخرج ، و الذي يجب أن يكون قيمته أكبر من 0.5 وفقا ل هير اتل 2006 ، و ذلك لضمان أن العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق .

* تعرض الجداول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بمعاملات الارتباط ، الانحراف المعياري ، قيمة تي المحسوبة ، و قيمة بي بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للمتغير ، و ذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات . كما تشمل الجداول أيضا متوسط التباين المستخرج لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات . تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية عبر برنامج إس بي إس إصدار 28 ، كم هو موضح في يلي :

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P Value s	متوسط التباين المستخرج	
المتغير الأول	البعد الأول	A1		.746	.547	0.00	3.577	0.719
		A2		.634	.547	0.00		
		A3		.667	.568	0.00		
		A4		.740	.626	0.00		
		A5		.804	.568	0.00		

		A6		.804	.563	0.00		
	البعد الثاني	B1		.663	.669	0.00	0.649	
		B2		.662	.621	0.00		
		B3		.684	.629	0.00		
		B4		.699	.747	0.00		
		B5		.687	.626	0.00		
		B6		.659	.691	0.00		
		B7		.820	.691	0.00		
		B8		.702	.699	0.00		
		B9		.607	.669	0.00		
	البعد الثالث	C1		.565	.563	0.00	0.143	
		C2		.680	.466	0.00		
		C3		.722	.535	0.00		
		C4		.731	.535	0.00		
	البعد الرابع	D1		.589	.379	0.00	0.03	
		D2		.434	.563	0.00		
		D3		.523	.615	0.00		
		D4		.516	.681	0.00		
	البعد الخامس	E1		.834	.563	0.00	- 1.567	
		E2		.747	.629	0.00		
		E3		.508	.535	0.00		
		E4		.470	.681	0.00		
		E5		.522	.718	0.00		
المتغير الثاني	البعد الأول	BA1	0.675	.745	.571	0.00	3.221	1.00
		BA2		.634	.679	0.00		
		BA3		.783	.651	0.00		
		BA4		.777	.626	0.00		
		BB1		.788	.568	0.00	0.697	

	البعد الثاني	BB2		.519	.621	0.00		
		BB3		.600	.571	0.00		
		BB4		.584	.490	0.00		
	البعد الثالث	BC1		.855	.679	0.00	0.266	
		BC2		.761	.675	0.00		
		BC3		.658	.504	0.00		
		BC4		.821	.568	0.00		
	البعد الرابع	BD1		.822	.750	0.00	0.052	
		BD2		.778	.750	0.00		
		BD3		.842	.615	0.00		
		BD4		.633	.718	0.00		
		BD5		.765	.785	0.00		

الجدول (5) : المصدر : الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

مقياس الثقافة التنظيمية :

جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير الثقافة التنظيمية (القيم الهادفة ، قيم الدعم و التشجيع ، قيم الانضباط ، قيم النمط الحر ، قيم جماعية العمل) قيمتها أكبر 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس . كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة يتضح أن قيمته لمتغير الثقافة التنظيمية هو 0.719 أكبر من 0.5 وفقاً لذلك فقد تحقق

الصدق التقاربي للاستبانة

مقياس الأداء التنظيمي :

جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير الأداء التنظيمي (المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية ، التعليم و النمو) قيمتها أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الأربعة . كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة يتضح أن قيمته لمتغير الأداء التنظيمي هو 1.00 كذلك قيم متوسط التباين المستخرج (المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية ، التعليم و النمو) هي 3.221 ، 0.697 ، 0.266 ، 0.052 على الترتيب وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة .

4.3.2 ثبات أداة الدراسة :

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة . لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة ، تم احتساب قيم ألفا

كرونباخ بواسطة Spss الإصدار 28 وقال Hair et al. يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس .

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.897	0.868	6	البعد الأول	المتغير الأول
	0.896	9	البعد الثاني	
	0.865	4	البعد الثالث	
	0.880	4	البعد الرابع	
	0.860	5	البعد الخامس	
0.882	0.835	4	البعد الأول	المتغير الثاني
	0.850	4	البعد الثاني	
	0.824	4	البعد الثالث	
	0.887	5	البعد الرابع	

الجدول (6) المصدر : الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

الثقافة التنظيمية (القيم الهادفة ، قيم الدعم و التشجيع ، قيم الانضباط ، قيم النمط الحر ، قيم جماعية العمل) : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0.868 ، 0.896 ، 0.865 ، 0.880 ، 0.860) ، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7 ووفقا ل (هير و آخرون ، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس .

الأداء التنظيمي (المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية ، التعليم و النمو) : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0.835 ، 0.850 ، 0.824 ، 0.887) ، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7 ووفقا ل (هير و آخرون ، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس .

وفقا للنتائج الإحصائية بالأعلى ، التي تثبت صدق و ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها و صلاحية هذه الاستبيانات للتطبيق و الوثوق بها ، و استخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة .

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي وفقا لما يلي :

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3

الجدول (7) المصدر : إعداد الطالب

و قد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية :

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في (3/ 100) حيث أن 3 هي المقياس الثلاثي و يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية :

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة	الوزن النسبي	مستوى الدرجة
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق	من 20 إلى أقل من 36 %	منخفض
من 1.80 إلى أقل من 2.60	محايد	من 36 إلى أقل من 68 %	متوسط
من 2.60 إلى 3	موافق	من 68 إلى 100 %	مرتفع

الجدول (8) من إعداد الطالبة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي ، و الانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي . حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية و أبعادها وكذلك مستوى الأداء التنظيمي و أبعاده و ذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة و ذلك ما يلي :

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستويات الأهمية	
الثقافة التنظيمية	القيم الهادفة	1.47	1.51	0.415	0.357	غير موافق	غير موافق	منخفض	منخفض
	قيم الدعم و التشجيع	1.68		0.455		غير موافق	غير موافق	منخفض	
	قيم الانضباط	1.33		0.406		غير موافق	غير موافق	منخفض	

	منخفض		غير موافق		0.353		1.43	قيم النمط الحر	
	منخفض		غير موافق		0.447		1.47	قيم جماعية العمل	
الأداء التنظيمي	منخفض	غير موافق	غير موافق	0.448	0.532	1.58	1.63	المالي	
	منخفض		غير موافق		0.415		1.50	الزبون	
	منخفض		غير موافق		0.483		1.54	العمليات الداخلية	
	منخفض		غير موافق		0.638		1.68	التعليم و النمو	

الجدول (9) المصدر : إعداد الطالب بناء على التحليلات الإحصائية للدراسة الميدانية

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي :

* تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) :

أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الغير موافق ، مما يدل على تحقيق مستوى منخفض من الثقافة التنظيمية بقطاع التجزئة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل 1.51 بنسبة غير موافقة بلغت أقل من 36 % عند انحراف عياري 0.357 ، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الثقافة التنظيمية ، أن الخمس أبعاد لمتغير الثقافة التنظيمية (القيم الهادفة ، قيم الدعم و التشجيع ، قيم الانضباط ، قيم النمط الحر ، قيم جماعية العمل) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هي الغير موافق عند مستوى تطبيق منخفض لدى قطاع التجزئة ، حيث نجد أن المتوسط الحسابي للقيم الهادفة هي 1.47 بنسبة غير موافق عند انحراف معياري 0.415 ، وبلغ المتوسط الحسابي لقيم الدعم و التشجيع 1.68 بنسبة غير موافق عند انحراف معياري 0.455 ، وبلغ المتوسط الحسابي لقيم الانضباط 1.33 بنسبة غير موافق عند انحراف معياري 0.406 ، وبلغ المتوسط الحسابي لقيم النمط الحر 1.43 بنسبة غير موافق عند انحراف معياري 0.35 ، وبلغ المتوسط الحسابي لقيم جماعية العمل 1.47 بنسبة غير موافق عند انحراف معياري 0.447 .

* وتظهر نتائج توصيف المتغير التابع (الأداء التنظيمي) :

أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الغير موافق ، مما يدل على تحقيق مستوى منخفض من الأداء التنظيمي بقطاع التجزئة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل 1.58 بنسبة غير موافقة بلغت أقل من 36 % عند انحراف عياري 0.448 ، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الأداء التنظيمي ، أن الأربع أبعاد لمتغير الأداء التنظيمي (المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية ، التعليم النمو) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هي

الغير موافق عند مستوى تطبيق منخفض لدى قطاع التجزئة ، حيث نجد أن المتوسط الحسابي المالي هي 1.63 بنسبة غير موافق عند انحراف معياري 0.532 ، وبلغ المتوسط الحسابي للزبون 1.50 بنسبة غير موافق عند انحراف معياري 0.415 ، وبلغ المتوسط الحسابي للعمليات الداخلية 1.54 بنسبة غير موافق عند انحراف معياري 0.415 ، وبلغ المتوسط الحسابي للتعليم والنمو 1.68 بنسبة غير موافق عند انحراف معياري 0.638 .

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة ، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية وأبعاده) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هي غير موافق و أن تطبيقه في القطاع منخفض ، بينما كانت تشير النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الأداء التنظيمي و أبعاده) إلا أن الاتجاه العام هو غير موافق و أبعاده ذات مستوى منخفض في قطاع التجزئة ، و ذلك من وجهة نظر عينة الدراسة .

4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة :

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة ، و التي تم قياسها باستخدام Spss - v-28 و ذلك على النحو التالي :

Correlations											
المتغير_الأداء_الخطي بمقياس	المتغير_و_النمو	العمليات_الداخلية	الزبون	المالي	المتغير_الثقافة_التي تنظيمية	بمقياس_جماعية_المعمل	بمقياس_المط_الحر	بمقياس_الانضباط	بمقياس_الدعوة_والفوضى ع	الغير_الموافق	
Pearson Correlation	.758**	.585**	.644**	.741**	.666**	.698**	.594**	.678**	.650**	1	
Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30		
Pearson Correlation	.789**	.720**	.708**	.618**	.706**	.516**	.505**	.623**	.650**		
Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.003	.004	<.001	<.001		
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30		
Pearson Correlation	.573**	.329	.633**	.538**	.524**	.752**	.608**	1	.623**		
Sig. (2-tailed)	<.001	.076	<.001	.002	.003	<.001	<.001		<.001		
N	30	30	30	30	30	30	30		30		
Pearson Correlation	.602**	.529**	.497**	.647**	.447*	.783**	1	.608**	.505**		
Sig. (2-tailed)	<.001	.003	.005	.001	.013	<.001		<.001	.004		
N	30	30	30	30	30	30		30	30		
Pearson Correlation	.585**	.513**	.506**	.586**	.413*	.841**	1	.752**	.516**		
Sig. (2-tailed)	<.001	.004	.004	<.001	.023	<.001		<.001	.003		
N	30	30	30	30	30	30		30	30		
Pearson Correlation	.821**	.683**	.736**	.747**	.695**	.841**		.770**	.859**		
Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001		
N	30	30	30	30	30	30		30	30		
Pearson Correlation	.877**	.604**	.776**	.702**	1	.413*		.447*	.706**		
Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		.023		.013	<.001		
N	30	30	30	30		30		30	30		
Pearson Correlation	.861**	.625**	.720**	.702**		.586**		.647**	.618**		
Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001		<.001	<.001		
N	30	30	30	30		30		30	30		
Pearson Correlation	.895**	.649**	.720**	.776**		.736**		.497**	.708**		
Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		.004		.005	<.001		
N	30	30	30	30		30		30	30		
Pearson Correlation	.846**	1	.649**	.625**		.513**		.529**	.720**		
Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001		.004		.003	<.001		
N	30		30	30		30		30	30		
Pearson Correlation	1	.846**	.895**	.861**		.585**		.602**	.789**		
Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001		<.001	<.001		
N	30	30	30	30		30		30	30		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية و أبعادها كمتغير مستقل و الأداء التنظيمي و أبعاده كمتغير تابع :

* تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (0.816) بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة أقل من 0.001 .

* تبين وجود ارتباط معنوي قوي بين الثقافة التنظيمية و ابعادها كمتغير مستقل وبين كل من الأداء التنظيمي عند معامل ارتباط الثقافة التنظيمية و أبعادها .

* يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة ، مما يدل على قوة هذا الارتباط .

الارتباط الخطي بين أبعاد الثقافة التنظيمية و بين الأداء التنظيمي ككل و بين بعضها البعض :

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين الثقافة التنظيمية و أبعادها و بين الأداء التنظيمي و أبعاده عند مستوى دلالة 0.001 .

نتائج اختبار صحة فروض الدراسة :

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة و ما يتبعه من فروض فرعية ، و يتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كل من الحزمة الإحصائية اس بي اس اس و سيم بلس على النحو التالي :

* الفرض الرئيسي للدراسة :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بي الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي .

* و يتفرع م هذا الفرض الرئيسي 5 فروض فرعية كما يلي

ف 1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم الهادفة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي في قطاع التجزئة .

ف 2 : : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين قيم الدعم و التشجيع كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي في قطاع التجزئة .

ف 3 : : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بي نقيم الانضباط كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي في قطاع التجزئة .

ف 4 : : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين قيم النمط الحر كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي في قطاع التجزئة .

ف 5 : : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين قيم جماعة العمل كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي في قطاع التجزئة

* نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة :

ينص هذا الفرض على أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي .

و لاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق الثقافة التنظيمية محل الدراسة كمتغير مستقل و ممارسة الأداء التنظيمي (إجمالاً) كمتغير تابع .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.821 ^a	.674	.662	.260

a. Predictors: (Constant), المتغير_الثقافة_التنظيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.917	1	3.917	57.791	<.001 ^b
	Residual	1.898	28	.068		
	Total	5.815	29			

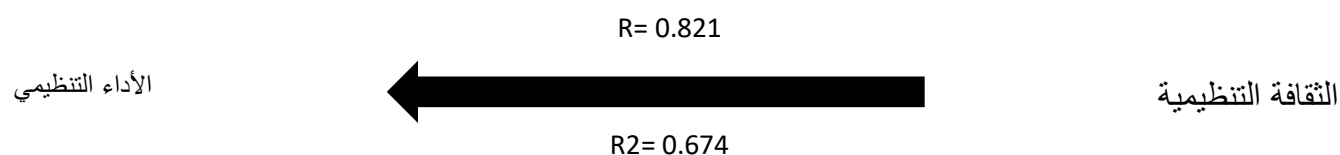
a. Dependent Variable: المتغير_الأداء_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), المتغير_الثقافة_التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.029	.210		.140	.890	-.401	.459
	المتغير_الثقافة_التنظيمية	1.029	.135	.821	7.602	<.001	.751	1.306

a. Dependent Variable: المتغير_الأداء_التنظيمي



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي :

* يشير مستوى المعنوية لاختبار اف وهو اف سيج أقل من 0.01 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01 .

* و تشير قيمة معامل الارتباط $r = 0.821$ إلى وجود ارتباط موجب قوي بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي.

* يشير معامل التحديد r^2 إلى أن 74 % من التباين الحاصل في الأداء التنظيمي إجمالاً يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية .

* و تشير تي فالو إلى معنوية معامل الانحدار بيتا حيث مستوى الدلالة المحسوبة تي أقل من 0.01 .

و بناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي .

نتائج الفرضية الفرعية :

ينص على أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و بن الأداء التنظيمي في قطاع التجزئة .
يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين أحد أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و الأداء التنظيمي كمتغير تابع .
و لاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.865 ^a	.749	.696	.247

a. Predictors: (Constant), **فهم جماعة العمل، فهم الادع و النسيج، القيم الهادفة، فهم الانضباط، فهم النمط الحر،**

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.353	5	.871	14.287	<.001 ^b
	Residual	1.462	24	.061		
	Total	5.815	29			

a. Dependent Variable: **المعيار_الأداء_التنظيمي**

b. Predictors: (Constant), **فهم جماعة العمل، فهم الادع و النسيج، القيم الهادفة، فهم النمط الحر، فهم الانضباط،**

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.050	.213		-.236	.816	-.490	.390
	القيم الهادفة	.442	.177	.410	2.496	.020	.076	.808
	فهم الادع و النسيج	.508	.142	.517	3.568	.002	.214	.803
	فهم الانضباط	-.141	.191	-.128	-.738	.468	-.536	.254
	فهم النمط الحر	.243	.213	.192	1.144	.264	-.196	.683
	فهم جماعة العمل	-.022	.209	-.022	-.106	.917	-.453	.409

a. Dependent Variable: **المعيار_الأداء_التنظيمي**

R = 0.865

الأداء التنظيمي



أبعاد الثقافة التنظيمية

R² = 0.749

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي :

* يشير مستوى المعنوية لاختبار اف وهو اف سيج أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01 .

* وتشير قيمة معامل الارتباط $r = 0.410$ ، 0.517 ، -0.128 ، 192 ، -022 ، إلى وجود ارتباط موجب قوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي .

* و يشير معامل التحديد المعدل 83 % من التباين الحاصل في أداء التنظيمي اجمالاً يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية .*

* تشير قيمة تي فالو إلى معنوية معامل الانحدار بيتا حيث أن مستوى الدلالة المحسوبة لاختبار تي أقل من 0.01 .
و بناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و الأداء التنظيمي كمتغير تابع .

4.6 الخاتمة :

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية ، تم استخدام كلا من برنامجي سيم بلس و إس بي إس إس . فقد قام الباحث بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة ، كذلك قام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة . وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة ، فقد تحقق الصدق و الثبات للمقياس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة ، كذلك فقد تم اثبات الفرض الرئيسي و الفرعي للدراسة .

5 الفصل الخامس : حدود البحث و التوصيات

5.1 حدود البحث :

يركز هذا البحث على الفترة من بداية 2024 حتى نهاية 2024 ، و هي الفترة التي تم فيها جمع البيانات و تحليلها .

5.1.1 حدود البحث المكانية :

تتمحور الدراسة حول جامعة العلوم و التكنولوجيا ، و هي جامعة يمنية تعمل في مجالات الدراسة ، و يقع مقرها في صنعاء ، اليمن السعيدة ، و تعمل على نطاق محلي .

5.1.2 حدود البحث البشرية :

يشمل مجتمع البحث جميع موظفي جامعة العلوم و التكنولوجيا اليمنية . تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من موظفي في مختلف الإدارات و المستويات الوظيفية داخل الجامعة لضمان تنوع البيانات و تنوع النتائج .

5.1.3 حدود البحث الموضوعية :

يركز البحث على تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي للموظفين . يتناول البحث العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء التنظيمي ، و كيف يمكن للثقافة التنظيمية تحسينه ، بالإضافة إلى التحديات و العقبات التي تواجه تطبيق الثقافة التنظيمية .

5.1.4 البحوث المستقبلية :

* دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في قطاعات أخرى :

- يمكن إجراء دراسات مشابهة في قطاعات أخرى مثل (الشركات ، الصحة ، الخدمات العامة) لمعرفة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في تلك القطاعات .

* تحليل تأثير القيم الهادفة :

- يمكن توسيع البحث ليشمل تحليل تأثير القيم الهادفة على الأداء التنظيمي و الثقافة التنظيمية على القطاعات الأخرى .

* تحليل تأثير قيم جماعية العمل :

- يمكن دراسة اتأثير قيم جماعية العمل للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي لتطبيقها في مؤسسات مختلفة .

* التحليل قيم الدعم و التشجيع :

- يمكن إجراء تحليل قيم الدعم و التشجيع بين تأثير الثقافة التنظيمية في جامعات متعددة لمعرفة الاختلافات و التشابهات و كيفية تحسين الأداء التنظيمي بشكل فعال .

* تحليل قيم الانضباط :

- يمكن إجراء دراسات حول تأثير قيم الانضباط في تعزيز فعالية الثقافة التنظيمية و تحسين الأداء التنظيمي .

* تحليل النمط الحر :

- يمكن إجراء دراسات حول تأثير قيم النمط الحر في تعزيز فعالية الثقافة التنظيمية و تحسين الأداء التنظيمي

5.2 التوصيات :

* تعزيز القيم الهادفة :

- ينبغي على الجامعات تعزيز القيم الهادفة للموظفين لضمان تحقيق أقصى استفادة من الثقافة التنظيمية .

* تحسين قيم الدعم و التشجيع :

- يجب تحسين و توضيح قيم الدعم و التشجيع للموظفين المتميزين في مجال الثقافة التنظيمية لضمان زيادة تحسين الأداء التنظيمي .

* الاستثمار في قيم الانضباط :

- ينبغي على الجامعات زيادة الاستثمار في قيم الانضباط لتطوير الثقافة التنظيمية و تحسين الأداء التنظيمي .

* تعزيز قيم النمط الحر :

- ينبغي على الجامعات تبني نظام قيم النمط الحر لأداء الموظفين لضمان تحسين الأداء التنظيمي .

* تعزيز قيم جماعية العمل :

- ينبغي على الجامعات تبني نظام قيم النمط الحر لأداء الموظفين لضمان تحسين الأداء التنظيمي .

5.3 الخاتمة :

تظهر هذه الدراسة أن تطبيق الثقافة التنظيمية يمكن أن يكون له تأثير كبير على تحسين الأداء التنظيمي للموظفين في الجامعات الكبيرة مثل جامعة العلوم و التكنولوجيا اليمنية . توفر الثقافة التنظيمية أقسام متخصصة و خطط استراتيجية و سياسات جديدة في التعيين و التدريب و الترفيه ، مما يعزز كفاءة الموارد البشرية و يساهم في تنظيم العمل و زيادة الكفاءة . بالرغم من الفوائد الواضحة للثقافة التنظيمية ، هناك بعض التحديات و العقبات التي يجب التعامل معها ، مثل عدم وضوح القيم الهادفة و التفاوت في قيم الدعم و التشجيع و عدم الاستثمار في قيم الانضباط و عدم الإهتمام بقيم النمط الحر و قيم جماعية العمل . توصي الدراسة بتعزيز القيم الهادفة ، تحسين سياسات الدعم و التشجيع ، زيادة الاستثمار في الانضباط ، تعزيز قيم النمط الحر و جماعية العمل لأداء الموظفين .

بالتبني الفعال للتوصيات المقدمة ، يمكن للجامعات تحسين الأداء التنظيمي و تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة و الإنتاجية ، مما يساهم في تحقيق أهدافها و رفع مستوى رضا الموظفين .

الملاحق

A. sengottuvel ,Dr.v.Syedakthasha, in" The influence of organizational culture on organizational performance information technology sector,Journal of business and Management,vol.18,N.10,October 2016

Abdel-Samad, S. (2019). The impact of organizational culture and its role on organizational commitment in the economic institution: A field study at the Directorate of Electricity and Gas Distribution of Sonelgaz Company in Ouargla (Master's thesis). Kasdi Merbah University.

Abu Qahf, A. S. (2002). *International business management*. Dar Al-Jameaa Al-Jadida.

Abu-Jarad, I.Y., et al. (2011). Op,cit, p.32

Akasha, A. A. M. (2008). *The impact of organizational culture on the level of organizational performance* (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza.

Al-Boom, M. A. (2020). The impact of organizational culture on employee performance: An applied study on Al-Zawiya Teaching Hospital (Master's thesis). Faculty of Economics, University of Al-Zawiya.

Al-Janabi, T. H., & Salman, A. J. J. (2020). The impact of organizational security culture on achieving outstanding performance. Journal of the College of Administration and Economics for Economic Studies, 12(04), 7-54.

Al-Zaabi, H. A. (2009, June). The impact of organizational culture on creativity. *Al-Basaer Journal*, 1, Jordan.

Bassis, & Hamza. The impact of organizational culture on organizational performance in private institutions: A field study in the Tescopa Company for weaving covers and castles in Al-Qarara-Ghardaia (Doctoral dissertation))

Hashem, Q. S. (2010). The impact of organizational culture on strategic performance using the balanced scorecard model. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 12(1), University of Kufa

Hellen.A.Chilla,Yousuf Kibet,The effects of organizational culture on organizational performancein the hospitaly industry,International journal of businessand Management Invention,Vol.3,N.13,January, 2014.

<https://ust.edu.ye/about-ust> /University of Science and Technology

Khalifa, Z. S. (2008). *The organizational culture and its role in improving institutional performance* (Unpublished master's thesis). Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.

Mariama Zakari,Organizational Culture and Organizational Performance:Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana, International journal of business ,Humanities and Technology,Vol.3,N.1,January, 2013.

Mashal Ahmed,Saima Shafiq,The impact of Organizational Culture and Organizational Performance:Acase Study of Telecom Sector,Global journal of business and Management Invention,Vol.14,N.3, 2014.

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational behavior* (3rd ed.). McGraw-Hill

Rana Adeel Luqman,Fakhar Shahzad, The impact of Organizational Culture and Organizational Performance: An Overview, International journal of Contemporary Research In business,Vol.3,N.9,January, 2012

Saffold, G.S. (1998). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond Strong Culture. *The Academy of Management Review*, Vol 13, p. 554

Sakarnah, B. K. (2011). *Administrative creativity* (1st ed.). Dar Al-Maseera for Publishing and Distribution.

Sami', Z. S. (2010). The impact of organizational culture on job performance: An applied study on the banking sector in the Republic of Yemen (Unpublished master's thesis). Helwan University.

Shea, T. et al. (2021). Knowledge management practices as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/ vjikms-12-2020-0232

Tabei, B. (2022). The impact of organizational culture on job performance in the public sector - An applied study on human resource managers, Ministry of Foreign Affairs - Algeria (Master's thesis). Faculty of Economics, University of Al-Zawiya.

Tembo, C.K. et al. (2021). Demystifying performance difference between local and foreign contractors through organisational culture. Built Environment Project and Asset Management. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-02-2021-0029>

WalidEl Leithy,Organizational Culture and Organizational Performance, International journal of Economics nd ManagementSciences,Vol.6,N.4, , 2017

Za'bi, H. A. (2009). The impact of organizational culture on creativity. *Al-Basaer Journal*, (1), Jordan.

السيدات و السادة الأفاضل

وبعد ،،،،،،،

تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير .

معلومات الموظف :

		أنثى	ذكر	الجنس
أقل من 30	من 30 إلى 40	من 41 إلى 50	أكبر من 50	العمر
ثانوي	جامعي	ماجستير	دكتوراه	المستوى التعليمي
أقل من 5 سنوات	5 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	الخبرة
عون مكتب	عون تقني تحكم	ملحق رئيسي للإدارة	متصرف فأكثر	المسمى الوظيفي
عازب / ة	متزوج / ة	أرمل / ة	مطلق / ة	الحالة الاجتماعية

رابط الاستبيان : <https://forms.gle/H58LQZF7wgJMsYCn6>

المتغير	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المصدر
الثقافة التنظيمية	6	القيم الهادفة	Bassis, & Hamza. The impact of organizational culture on organizational performance in private institutions: A field study in the Tescopa Company for weaving covers and castles in Al-Qarara-Ghardaia .(Doctoral dissertation)
	9	قيم الدعم و التشجيع	
	4	قيم الانضباط	
	4	قيم النمط الحر	
	5	قيم جماعية العمل	

الثقافة التنظيمية :

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول : القيم الهادفة				
1	أهداف الجامعة واضحة لجميع الموظفين			
2	تركز الجامعة على جودة الخدمات المقدمة			
3	تركز الجامعة على تقديم سلع أو خدمات بأسعار أقل من أسعار السوق			
4	تهتم الجامعة بالموظفين			
5	توجد تعليمات واضحة حول أسلوب أداء العمل			
6	تستخدم الأهداف كمعيار لقياس فاعلية الأداء			
البعد الثاني : قيم الدعم و التشجيع				
7	تكرم الجامعة المبتكرين و تحفزهم			
8	توفر الجامعة جميع التجهيزات اللازمة لأداء العمل			
9	تهتم الجامعة بتوفير بيئة عمل مناسبة			
10	توفر الجامعة وسائل ووسائل نقل إلى العمل			
11	تهتم الجامعة بتنمية العلاقات بين الموظفين داخل نطاق العمل			
12	توجد أسس محددة لمنح المكافآت و العلاوات			

13	ترتبط أجور الموظفين بمستوى الأفكار الابتكارية المقدمة لتحسين السلعة أو الخدمة الحالية		
14	ترتبط أجور الموظفين بمستوى الأفكار الابتكارية المقدمة لتحسين سلعة أو خدمة كليا		
15	تقوم الجامعة بدورات تكوينية و تدريبية للموظفين		
البعد الثالث : قيم الانضباط			
16	أشعر بأنني أقوم بتنظيم وقتي بشكل جيد		
17	أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازه بالوقت المطلوب		
18	ألتزم في موعد قدومي و مغادرتي بالموعد المحدد		
19	أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة		
البعد الرابع : قيم النمط الحر			
20	أشارك مع زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا		
21	تتم مراعاة آراء العمل عند اتخاذ القرار		
22	أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض الجامعة لمشكلة معينة		
23	تختلفي العديد من المشاكل عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار		
البعد الخامس : قيم جماعية العمل			
24	يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية و يعملون معا لتحقيقها		
25	تتوافق أهدافي و مصلحتي الخاصة مع أهداف الجماعة و مصالحها		
26	أحصل على التقدير و الاحترام من زملائي في العمل		
27	يكلف الموظفون في وحدة معينة للقيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى		
28	أتلقي مساندة معنوية أو مادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات		

المتغير	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المصدر
الأداء التنظيمي	4	المالي	Bassis, & Hamza. The impact of organizational culture on organizational performance in private institutions: A field study in the Tescopa Company for weaving covers and castles in Al-Qarara-Ghardaia .(Doctoral dissertation)
	4	الزبون	
	4	العمليات الداخلية	
	5	التعليم و النمو	

الأداء التنظيمي :

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول : المالي				
1	يتم استغلال الموارد و الإمكانيات لتمكين تحقيق الأرباح			
2	تناسب الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم			
3	يوجد نمو متوازن من الإيرادات من النشاطات الاستثمارية			
4	تعمل الإدارة على زيادة نموها من خلال خدمات المؤسسة			
البعد الثاني :الزبون				
5	يوجد مستوى مقبول من رضا الزبائن عن خدمات الجامعة			
6	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح			
7	تقدم خدمات الجامعة بمستوى جودة و مواصفات مقبولة			
8	يسعى مقياس رضا الزبائن إلى تحقيق هدف الربحية			
البعد الثالث : العمليات الداخلية				
9	تفوق الخدمات الجديدة توقعات الطلاب			
10	يتم توفير الخدمات الجديدة في الوقت المناسب			
11	يوجد أثر إيجابي لحمالات الترويج في استناب الطلاب			
12	يتم استغلال الموارد و الإمكانيات بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف			
البعد الرابع : التعليم و النمو				

13	تقدم الجامعة برامج تدريبية كافية للموظفين			
14	يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم			
15	ترتفع نسبة الموظفين الذين يمتلكون قيمة مضافة			
16	تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالموظفين			
17	يوجد لدى الجامعة نظام فعال للمكافآت و الحوافز			

جدول 4.2 المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة