

## تأثير الثقافة التنظيمية علي رضا الموظفين والأداء الوظيفي

اسم الطالب

عبدالرحمن فهد العبيدي

الرقم الأكاديمي

241001000

2026

## شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في دعم وإنجاز هذا البحث، فبدون إسهاماتهم وإرشاداتهم لما كان لهذا العمل أن يرى النور. أولاً، أتقدم بخالص امتناني واعتزازي إلى مشرفي الأكاديمي الذي كان له الدور الأكبر في توجيهي خلال مراحل إعداد البحث، حيث لم يدخر جهداً في تقديم النصح والإرشاد الأكاديمي، وتصويب المسار البحثي، وتقديم ملاحظات قيمة كانت نقطة الانطلاق نحو إتمام هذا العمل بالصورة الأكاديمية الصحيحة. لقد كانت توجيهاته العلمية ودعمه المستمر بمثابة الدافع الأكبر لي لتجاوز الصعوبات التي واجهتني خلال إعداد الدراسة، وتطوير مهاراتي البحثية بشكل ملموس.

كما أتوجه بالشكر العميق إلى جميع أعضاء هيئة التدريس والباحثين الذين أثروا معرفتي بما قدموه من خبرات ومراجع علمية قيمة، والذين كان لهم أثر واضح في إثراء الدراسة بالمعلومات الدقيقة والموثوقة. ولا يفوتني أن أخص بالذكر زملائي وأصدقائي الذين شاركوا في تقديم الدعم النفسي والمعنوي، وكانوا مصدر تشجيع مستمر خلال مراحل البحث المختلفة، سواء في جمع البيانات أو مناقشة الأفكار أو تقديم الملاحظات التي ساعدتني على تطوير الدراسة.

ولا أنسى أيضاً العاملين والمؤسسات والمجتمع العلمي الذين وقّروا المعلومات والبيانات اللازمة، مما ساهم في تيسير إجراء البحث وتحقيق أهدافه المرجوة. وكل الشكر موصول لجميع من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث، فدعمهم ومساندتهم كانت دافعاً مستمراً لإنهاء هذا العمل بنجاح وتميز.

## إهداء

أهدي هذا البحث الغالي إلى أسرتي الكريمة، التي كانت مصدر إلهامي وقوتي طوال رحلة الدراسة، حيث لم تبخل عليّ بالدعم العاطفي والمعنوي، وكان صبرهم وتشجيعهم المستمر بمثابة الضوء الذي أضاء طريقي في الأوقات الصعبة، وشجعني على مواصلة العمل والإبداع بلا كلل أو ملل.

كما أهدي هذا البحث إلى كل معلم ومعلمة ساهموا في إثراء معرفتي وغرسوا بداخلي قيم الاجتهاد والسعي وراء العلم، فقد تعلمت منهم أن النجاح لا يأتي إلا بالمثابرة والاجتهاد، وأن العلم هو الطريق الأمثل للتقدم والتطور.

وأهدي هذا العمل أيضاً إلى زملائي الباحثين والمجتمع العلمي الذي ألهمني من خلال بحوثهم ودراساتهم السابقة، فوجودهم كان دافعاً لتطوير الأفكار ورفع مستوى البحث إلى مستويات علمية متقدمة، متمنياً أن يكون هذا البحث إضافة علمية مفيدة تساهم في تطوير المعرفة وتوسيع آفاق البحث في المجال الدراسي.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات الحديثة، مع التركيز على العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية ومستوى رضا الموظفين وكفاءتهم في أداء مهامهم الوظيفية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، واستخدمت استبيانًا كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة بلغت 260 موظفًا يعملون في مختلف الأقسام بالمؤسسة محل الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين، كما تبين أن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، خاصة عند تعزيز القيم والمعتقدات المشتركة والممارسات التنظيمية الإيجابية داخل بيئة العمل. كما أظهرت التحليلات أن بعض أبعاد الثقافة التنظيمية، مثل العدالة التنظيمية والتواصل الفعال، لها تأثير أكبر على رضا الموظفين وكفاءتهم العملية.

استنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إدارة الثقافة التنظيمية بشكل متكامل من خلال تعزيز القيم والممارسات الإيجابية، وضمان العدالة والشفافية، وتشجيع التواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة، بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، رضا الموظفين، الأداء الوظيفي، العدالة التنظيمية، بيئة العمل.

## **Abstract**

This study aims to explore the impact of organizational culture on employee satisfaction and job performance in modern organizations, focusing on the relationship between organizational culture components and employees' satisfaction and efficiency in performing their job tasks. The study adopted a descriptive-analytical approach to collect and analyze data, using a questionnaire as the main tool to gather information from a sample of 260 employees working across different departments of the organization under study.

The results revealed a positive and statistically significant relationship between organizational culture and employee satisfaction, indicating that organizational culture directly contributes to enhancing employees' job performance, particularly when shared values, beliefs, and positive organizational practices are reinforced within the work environment. The analysis also showed that certain dimensions of organizational culture, such as organizational justice and effective communication, have a stronger influence on employee satisfaction and work efficiency.

Based on these findings, the study recommended managing organizational culture comprehensively by promoting positive values and practices, ensuring fairness and transparency, and encouraging open communication between employees and management, thereby enhancing job satisfaction and improving overall organizational performance.

**Keywords:** Organizational Culture, Employee Satisfaction, Job Performance, Organizational Justice, Work Environment.

## قائمة المحتويات

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| 1  | شكرو وتقدير .....                                    |
| 3  | الملخص .....                                         |
| 4  | Abstract .....                                       |
| 7  | الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي .....          |
| 7  | مقدمة .....                                          |
| 9  | مشكلة البحث .....                                    |
| 10 | أهمية البحث .....                                    |
| 11 | صياغة أسئلة البحث .....                              |
| 12 | صياغة أهداف البحث .....                              |
| 12 | صياغة فرضيات البحث .....                             |
| 13 | رسم نموذج البحث المقترح .....                        |
| 14 | مكان التطبيق والدراسة الميدانية المقترحة .....       |
| 14 | الدراسات السابقة .....                               |
| 21 | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج ..... |
| 21 | مقدمة .....                                          |
| 21 | توصيف عينة الدراسة والإحصائيات الوصفية .....         |
| 23 | اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات .....             |
| 24 | الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث .....                  |
| 32 | اختبار الفرضيات .....                                |
| 40 | ربط النتائج بالدراسات السابقة .....                  |
| 43 | خاتمة .....                                          |

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| 43 | الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات |
| 43 | أولاً: حدود البحث                               |
| 45 | ثانياً: الاستنتاجات                             |
| 46 | ثالثاً: التوصيات                                |
| 50 | الملاحق                                         |

## قائمة الجداول

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 24 | جدول 1 الإحصاء الوصفي لمتغير القيم التنظيمية     |
| 25 | جدول 2 الإحصاء الوصفي لمتغير المعتقدات التنظيمية |
| 27 | جدول 3 الإحصاء الوصفي لمتغير السلوكيات التنظيمية |
| 29 | جدول 4 الإحصاء الوصفي لمتغير رضا الموظفين        |
| 30 | جدول 5 الإحصاء الوصفي لمتغير الأداء الوظيفي      |
| 32 | جدول 6 اثبات الفرضية الرئيسية                    |
| 34 | جدول 7 اثبات الفرضية الفرعية الأولى              |
| 36 | جدول 8 اثبات الفرضية الفرعية الثانية             |
| 38 | جدول 9 اثبات الفرضية الفرعية الثالثة             |

## الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي

### مقدمة

تعتبر الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تحدد طبيعة المؤسسة وبيئة عملها، إذ تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ التي يتبناها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكياتهم اليومية وقراراتهم العملية. فالمنظمة التي تمتلك ثقافة تنظيمية واضحة ومتماسكة تتمكن من خلق هوية مؤسسية قوية، تجعل الموظفين أكثر وعياً بمسؤولياتهم وأكثر انتماءً للمؤسسة، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء الوظيفي العام. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر فقط على الأداء الوظيفي، بل تمتد لتشمل رضا الموظفين عن بيئة العمل، ورضاهم عن مهامهم، وولاءهم للمؤسسة، ودرجة التزامهم بأهدافها (الحاج وآخرون، 2026).

إن رضا الموظفين يعد مؤشراً مهماً على فعالية الثقافة التنظيمية، حيث إن الموظف الراضى يشعر بالراحة النفسية والمهنية داخل بيئة العمل، ويكون أكثر قدرة على مواجهة الضغوط وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى. وعلاوة على ذلك، فإن وجود ثقافة تنظيمية قوية يساهم في خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والتعلم المستمر، ويعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية. فالمنظمات التي تهتم ببناء ثقافة تنظيمية متطورة تضع نصب أعينها تطوير مهارات موظفيها وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد، بما يضمن الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل (البشير، 2023).

تتسم العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي بالتداخل والتعقيد، إذ أن الثقافة تعمل كإطار شامل يحدد كيف يتفاعل الموظفون مع بعضهم البعض ومع القيادة ومع سياسات المؤسسة. فالمؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية مرنة وتشجع على المشاركة والتعاون بين الموظفين تعزز من التزامهم وتزيد من إنتاجيتهم، في حين أن المؤسسات التي تفتقر إلى ثقافة واضحة قد تواجه تحديات كبيرة في تحقيق أهدافها، بما في ذلك انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الدوران الوظيفي (الحداد، 2023)

كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا كعامل وسيط بين أساليب القيادة الاستراتيجية ونتائج الأداء المؤسسي، حيث يمكن للثقافة القوية أن تدعم تطبيق الاستراتيجيات والسياسات بشكل متسق، وتخلق بيئة عمل يمكن فيها معالجة المشكلات بفعالية، وتحفيز الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية والأهداف المؤسسية معًا. ومن هذا المنطلق، فإن فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الموظفين والأداء الوظيفي يمثل عنصرًا أساسيًا لكل مؤسسة تسعى إلى تحسين كفاءتها وتعزيز إنتاجيتها، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة (عبد السلام، 2025)

من هنا، يبرز أهمية هذا البحث في تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي بشكل شامل، مع التركيز على كيفية تأثير الثقافة على سلوكيات الموظفين وأدائهم، ودورها في دعم القيادة الاستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. ويهدف البحث إلى تقديم رؤية واضحة ومتكاملة عن الدور الحيوي للثقافة التنظيمية في تحسين بيئة العمل وتعزيز أداء المؤسسات، مما يساهم في تطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في هذا المجال الحيوي

## مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية الكبيرة للثقافة التنظيمية في تعزيز بيئة العمل وتحقيق أهداف المؤسسات، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه تحديات كبيرة في فهم كيفية تأثير هذه الثقافة على سلوك الموظفين ورضاهم الوظيفي، وكذلك على مستوى أدائهم الوظيفي. فعدم وضوح القيم والمبادئ التنظيمية أو ضعف التزام الموظفين بها يؤدي إلى تراجع مستوى الانتماء والالتزام، وزيادة حالات التوتر والارتباك داخل بيئة العمل، وهو ما ينعكس بدوره على انخفاض الإنتاجية وجودة الأداء المؤسسي بشكل عام.

كما أن المؤسسات في كثير من الأحيان لا تدرك الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين القيادة الاستراتيجية ونتائج الأداء الوظيفي، مما يجعل تنفيذ السياسات والخطط الاستراتيجية أقل فعالية، ويزيد من صعوبة تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين. وبالرغم من أن الثقافة التنظيمية تعد أحد العوامل الرئيسية التي تحفز الموظفين على الابتكار والتعاون وتطوير مهاراتهم، إلا أن قصور الفهم أو ضعف التطبيق العملي لهذه الثقافة يؤدي إلى ضياع فرص تحسين الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

وتبرز المشكلة أيضاً في غياب الدراسات التحليلية الكافية التي توضح العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية المختلفة ورضا الموظفين ومستوى الأداء الوظيفي، سواء في المؤسسات التعليمية أو التجارية أو الحكومية، مما يجعل من الصعب على القادة والمسؤولين وضع استراتيجيات واضحة لبناء بيئة تنظيمية محفزة ومستدامة. ويترتب على ذلك حدوث فجوة بين النظرية والتطبيق، حيث تمتلك المؤسسات خططاً وأهدافاً استراتيجية واضحة، لكنها تعجز عن تحقيق النتائج المرجوة بسبب ضعف التأثير الفعلي للثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين وأدائهم.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة المشكلة الأساسية للبحث في التساؤل:

"إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي داخل المؤسسات، وما هو دورها كعامل وسيط في دعم القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال؟"

إن الإجابة على هذا التساؤل تمثل خطوة مهمة لفهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي، وتساعد المؤسسات على تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية والالتزام المؤسسي، بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

## أهمية البحث

### أولاً: الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذا البحث في أنه يساهم في إثراء المعرفة النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها برضا الموظفين والأداء الوظيفي. فالثقافة التنظيمية تعد من أهم العوامل التي تؤثر على سلوكيات الموظفين وقراراتهم اليومية داخل المؤسسات، ودراسة هذه العلاقة تساعد في توضيح كيف يمكن للثقافة أن تكون أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز كفاءتها. من خلال هذا البحث، سيتم توضيح الآليات التي تربط بين عناصر الثقافة التنظيمية المختلفة، مثل القيم والمعتقدات والسلوكيات، وبين مستوى رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي، إضافةً إلى دورها الوسيط في دعم القيادة الاستراتيجية.

كما يساهم البحث في سد الفجوة المعرفية في الدراسات السابقة، حيث يركز على العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، ويقدم رؤية أكاديمية تساعد الباحثين والمختصين في مجال الإدارة والموارد البشرية على تطوير نماذج وأساليب تقييم فعالية الثقافة التنظيمية. كما يوفر البحث قاعدة علمية لفهم تأثير الثقافة التنظيمية في مختلف أنواع المؤسسات، سواء التعليمية أو الحكومية أو التجارية، بما يعزز من قيمة النتائج العلمية التي يمكن تطبيقها على نطاق واسع.

## ثانياً: الأهمية العملية

تظهر الأهمية العملية للبحث في كونه يقدم توصيات وإرشادات قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات على تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء والإنتاجية. فالنتائج المستخلصة من هذا البحث يمكن أن تساعد مديري الموارد البشرية والقادة التنفيذيين على تصميم برامج تنظيمية متكاملة تعزز من التزام الموظفين وتزيد من رضاهم عن بيئة العمل، كما تساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحسين التفاعل بين الإدارة والموظفين.

علاوة على ذلك، يوفر البحث إطاراً عملياً لتحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي، مما يمكن المؤسسات من تبني سياسات واستراتيجيات واضحة لبناء بيئة عمل محفزة على الابتكار والتعاون، وتعزز من قدرة الموظفين على تحقيق أهدافهم الفردية والأهداف المؤسسية معاً. كما أن تحسين رضا الموظفين من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية يؤدي إلى رفع جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للمجتمع، ويسهم في خلق بيئة عمل أكثر استقراراً واستدامة باختصار، فإن هذا البحث يجمع بين الأهمية العلمية والعملية، فهو يثري المعرفة الأكاديمية في مجال الإدارة والموارد البشرية، ويقدم أدوات واستراتيجيات عملية تساعد المؤسسات على بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم رضا الموظفين وتحفزهم على الأداء المتميز، بما يحقق أهداف المؤسسة الاستراتيجية ويضمن استدامة نجاحها.

## صياغة أسئلة البحث

### السؤال الرئيسي:

- ما تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات؟

#### الأسئلة الفرعية:

1. كيف يؤثر نمط القيم والمعتقدات في الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين؟
2. ما العلاقة بين سلوكيات الموظفين داخل المؤسسة والأداء الوظيفي؟
3. هل تلعب الثقافة التنظيمية دورًا وسيطًا بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي؟

#### صياغة أهداف البحث

##### الهدف الرئيسي:

- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات.

#### الأهداف الفرعية:

1. تحديد تأثير القيم والمعتقدات التنظيمية على رضا الموظفين.
2. قياس العلاقة بين السلوكيات التنظيمية والأداء الوظيفي.
3. تحليل دور الثقافة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي.

#### صياغة فرضيات البحث

##### الفرضية الرئيسية:

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

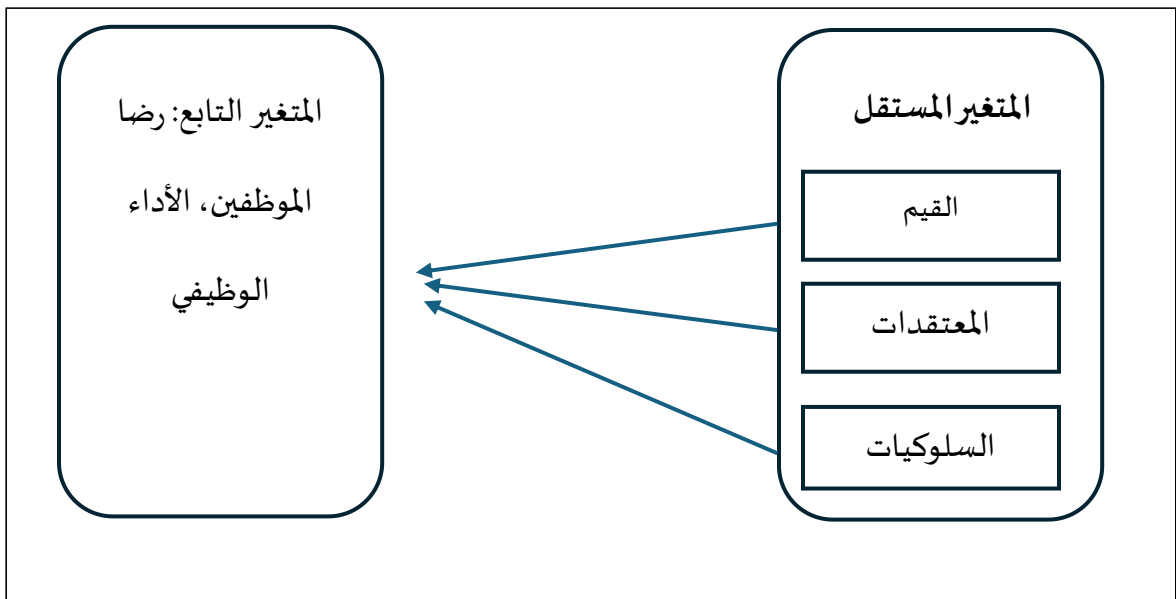
#### الفرضيات الفرعية:

1. هناك تأثير إيجابي للقيم والمعتقدات التنظيمية على رضا الموظفين.
2. هناك تأثير إيجابي لسلوكيات الموظفين في المؤسسة على الأداء الوظيفي.
3. تلعب الثقافة التنظيمية دورًا وسيطًا بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي.

#### المتغيرات:

- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية (أبعادها: القيم، المعتقدات، السلوكيات)
- المتغير التابع: رضا الموظفين، الأداء الوظيفي

#### رسم نموذج البحث المقترح



## مكان التطبيق والدراسة الميدانية المقترحة

- سيتم تطبيق الدراسة في مؤسسة محددة مثل جامعة، بنك، أو مؤسسة حكومية على عينة من الموظفين المنتسبين لها، لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي.
- حجم العينة المقترحة: حوالي 250 موظفًا لضمان تمثيل كافٍ للمجتمع المدروس.
- سيتم جمع البيانات باستخدام استبيانات لتقييم الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي.

## الدراسات السابقة

دراسة (الحاج وآخرون، 2026) بعنوان "الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي (بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان "2024-2019")" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، وقياس الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان خلال الفترة (2024-2019م). وانطلقت الدراسة من إشكالية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت الآليات التفسيرية التي تنتقل من خلالها آثار القيادة الإستراتيجية إلى الأداء المؤسسي، خاصة في البيئة المصرفية المحلية، مع غياب واضح لقياس الأثر غير المباشر للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام نماذج المعادلات البنائية. اعتمدت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ميسرة بلغ حجمها (140) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS، بهدف اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة للنموذج المقترح. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للقيادة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي، كما ثبت وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، وعلاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي. كما أكدت نتائج نمذجة المعادلات البنائية أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، حيث أسهمت في تفسير نسبة معتبرة من التأثير غير المباشر. وأظهرت التحليلات أن التخطيط الإستراتيجي يمثل البعد الأكثر تأثيرًا ضمن أبعاد القيادة الإستراتيجية، في حين جاءت المعتقدات التنظيمية في مقدمة أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرًا، بينما تصدرت الإنتاجية والكفاءة أبعاد الأداء المؤسسي تأثيرًا بالمتغيرات المستقلة والوسيطية. خلصت الدراسة إلى أهمية دمج الثقافة التنظيمية في صميم الممارسات القيادية الإستراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي، خاصة في القطاع المصرفي، مع التأكيد على ضرورة تبني نماذج قيادية داعمة للقيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية الإيجابية.

دراسة (عبد السلام، 2025) بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي"

تهدف الدراسة إلى توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، يتضح أن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار المرجعي الذي يوجه السلوك المهني للعاملين ويحدد طبيعة العلاقات داخل بيئة العمل، إذ أظهرت النتائج أن القيم والمعتقدات التنظيمية تسهم بصورة مباشرة في تعزيز الالتزام وتحقيق أداء فعال، في حين يؤدي غياب العدالة والمساواة في تطبيق القواعد والإجراءات إلى ضعف الولاء وانخفاض الرضا الوظيفي. وقد بينت الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل البيانات الثانوية، أن

الثقافة التنظيمية ليست مجرد مفهوم نظري بل قوة عملية قادرة على توجيه الأداء وتشكيل بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتعاون، خاصة عندما تقترن بالتحفيز المستمر وتوافر بيئة داعمة للتفاعل والتبادل المعرفي. كما أبرزت أن أنماط الإدارة المختلفة تفرز انعكاسات متباينة على الأداء والرضا، فالثقافة المرنة المنفتحة على التغيير تعزز الإنتاجية، في حين تحد الثقافة البيروقراطية من الإبداع وتضعف الروح المعنوية. ومن ثم، خلصت الدراسة إلى أن إدارة الثقافة التنظيمية بشكل متكامل يتطلب صياغة واضحة للقيم والممارسات وتطبيق عادل للأنظمة والمكافآت، بما يساهم في خلق بيئة متوازنة تحقق رضا الموظفين وتحافظ على استقرار الأداء، وهو ما يجعلها أداة استراتيجية جوهرية لضمان النجاح المؤسسي المستدام.

دراسة (البشير، 2023) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية ومشاركة الموارد البشرية في إطار التغيير التنظيمي على رضا العاملين" تمثلت مشكلة الدراسة في انعدام الرضا الوظيفي للعاملين و تدني الأداء وانخفاض الروح المعنوية لديهم في بعض المصارف، مما أدى إلى حالات التأخير و الخروج المبكر من العمل وحالات التسبب و الغياب وترك الخدمة والرغبة في الانتقال إلى أماكن أخرى لتحسين ظروف عملهم، وقد يرجع ذلك لعدم الاهتمام الكافي بالثقافة التنظيمية للتغيير وعدم إشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير، هدفت الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية ومشاركة الموارد البشرية في إطار التغيير التنظيمي على مستوى رضا العاملين بالقطاع المصرفي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت استمارة الاستبانة لجمع البيانات من العاملين ببنك فيصل الإسلامي، اختبرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ورضا العاملين في بنك فيصل الإسلامي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي ورضا العاملين في بنك فيصل الإسلامي السوداني، بعد إجراء الدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجد أن هنالك ارتباط طردي متوسط بين الثقافة التنظيمية ورضا العاملين ببنك فيصل الإسلامي، أوضحت نتائج الدراسة أن هنالك ارتباط طردي متوسط بين مشاركة العاملين في

التخطيط للتغيير و رضا العاملين ببنك فيصل الاسلامي، بينت نتائج الدراسة أن عدم مشاركة العاملين في تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي الي فشل التطبيق، بناءً على النتائج التي تم التوصل اليها اوصت الدراسة بزيادة الاهتمام ببث الثقافة التنظيمية وسط العاملين، والاهتمام بتقييمها ومتابعتها وتطوير أساليبها مع الاهتمام بالتغيير التنظيمي المناسب الذي يوفر للعاملين الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل، منح الثقة للعاملين في مختلف المستويات للحصول على المعلومات المطلوبة والمشاركة في اتخاذ القرارات بمنح الاستقلالية و حرية التصرف للعاملين في إطار وظائفهم وتقييم مدى إنعكاس ذلك على الرضا الوظيفي، مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي بصورة أوسع مع اشراكهم في تطبيق التغيير التنظيمي داخل البنك

دراسة(الحداد، 2023) بعنوان" قياس دور الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان." هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان، نظرًا لأهمية الثقافة التنظيمية كعامل محوري في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالثقافة التنظيمية تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة بين الأفراد داخل المنظمة، والتي توجه سلوكياتهم وتؤثر بشكل مباشر على الطريقة التي ينفذون بها مهامهم اليومية. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي يعد أمرًا حاسمًا، حيث تلعب الثقافة الإيجابية والداعمة دورًا كبيرًا في تعزيز الالتزام والولاء والانتماء لدى الموظفين، وزيادة مستوى الإنتاجية والكفاءة، وتحفيز الابتكار وتحسين جودة القرارات الإدارية وعلى الجانب العملي، فإن فهم المؤسسات لثقافتها التنظيمية يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف داخل بيئة العمل، والعمل على تعزيز الممارسات الإيجابية وتخفيف السلوكيات السلبية التي قد تؤثر على الأداء الوظيفي. فعندما تكون الثقافة التنظيمية محفزة وداعمة، فإنها توفر بيئة عمل مناسبة ترفع من رضا

الموظفين وتقلل من معدلات الغياب والاستقالات، كما تسهم في تطوير مهارات الأفراد وزيادة فاعلية العمليات التنظيمية. لذلك، فإن دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ليست مجرد تحليل أكاديمي فحسب، بل تمثل أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على تحسين أدائها العام، وتحقيق أهدافها طويلة الأمد، وبناء قاعدة صلبة من الموظفين الملتزمين والمنتجين، مما ينعكس إيجاباً على مكانة المؤسسة في السوق وقدرتها على المنافسة.

دراسة(علي، 2018) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين بجامعة سرت، فضلاً عن تحديد مستوى توافر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. لتحقيق ذلك طور الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وزعت على عينة عشوائية عددها (127) فرد، خضع منها (106) استبانة لتحليل البيانات. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الهادف إلي وصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، (بالإضافة إلى استخدام بعض الأساليب الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك مستويات عالية لوجود جميع أنواع الثقافة التنظيمية(ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة الإنجاز، ثقافة التعاطف الإنساني) بجامعة سرت، ووجود علاقة ارتباط قوية وأثر للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي. بينت النتائج أيضاً أن ثقافة التعاطف الإنساني كانت في المرتبة الأولى في الممارسة، في حين أن ثقافة الإنجاز تعد الأكثر أثراً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضاً أن مستوى الأداء لدى الموظفين كان مرتفع. وبناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة قدمت توصيات منها التأكيد علي زيادة درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وتوعية الموظفين بها، لذا لذا من مساهمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وذلك بالاهتمام المستمر

بالعناصر التي تشكل الثقافة من خلال تحديد نقاط القوة لها والعمل علي تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل علي تطويرها وتقويتها، علي أن يكون هناك توافق وتشارك بين الموظفين والإدارة بالجامعة حول القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية التي تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، والتي ستساهم في زيادة درجة الالتزام بأهداف الجامعة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

تتشترك الدراسات السابقة جميعها في تركيزها على الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي أو الوظيفي، حيث أبرزت هذه الدراسات الدور الكبير للقيم والمعتقدات والممارسات المشتركة بين أفراد المنظمة في توجيه سلوكيات الموظفين وتعزيز التزامهم وتحقيق أهداف المؤسسة. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة الحاج وآخرون (2026) أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، فيما أكدت دراسة عبد السلام (2025) على التأثير المباشر للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مع التأكيد على أن الثقافة المرنة والمنفتحة على التغيير تعزز الالتزام والإنتاجية. كما ركزت دراسة البشير (2023) على أهمية إشراك الموارد البشرية في عمليات التغيير التنظيمي لتعزيز رضا الموظفين، بينما تناولت دراسة الحداد (2023) تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الصناعي، مشيرة إلى أن الثقافة الإيجابية والداعمة ترفع مستوى الالتزام والانتماء وتزيد الإنتاجية والكفاءة. وأخيراً، بينت دراسة علي (2018) أن أنواع الثقافة المختلفة مثل

ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني تؤثر بدرجات متفاوتة على الأداء الوظيفي، مما يوضح تعدد أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها المتنوع على بيئات العمل.

وعلى الرغم من هذا التشابه، توجد اختلافات واضحة بين الدراسات من حيث المجالات والأبعاد المدروسة والمنهجية المتبعة. فقد ركزت بعض الدراسات على القطاع المصرفي المحلي، مثل دراسات الحاج وآخرون (2026) والبشير (2023)، بينما تناولت دراسات أخرى القطاع الصناعي أو الجامعات، كما في دراسة الحداد (2023) وعلي (2018). كما أن الدراسات اختلفت في تحليل العلاقات بين المتغيرات؛ فبينما استخدمت دراسة الحاج وآخرون نماذج المعادلات البنائية لتحديد العلاقات المباشرة وغير المباشرة، اعتمدت الدراسات الأخرى على التحليل الإحصائي التقليدي مثل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد. كذلك، تباينت أهداف الدراسات من حيث التركيز على الدور الوسيط للثقافة، أو تأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي، أو ارتباطها بمشاركة الموظفين في عمليات التغيير التنظيمي.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فهو دمجها بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، حيث لا تقتصر الدراسة على قياس أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي أو رضا الموظفين، بل تسعى إلى استكشاف كيف يمكن للتحول الرقمي والتقنيات الحديثة أن يعزز من فاعلية الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء وتطوير بيئة العمل. كما تعتمد الدراسة الحالية على تحليل متعدد المتغيرات باستخدام نماذج إحصائية متقدمة لتحديد العلاقات السببية بدقة، مع التركيز على بيئة حديثة تتسم بالتحول التكنولوجي المستمر، وهو ما يضيف قيمة معرفية وعملية ويجعل نتائج الدراسة قابلة للتطبيق في تطوير استراتيجيات إدارة الثقافة المؤسسية في سياق رقمي حديث.

## 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%           |

|       |     |                  |        |
|-------|-----|------------------|--------|
| 7.7%  | 20  | أكثر من 45 سنة   | الخبرة |
| 23.1% | 60  | أقل من 5 سنوات   |        |
| 50%   | 130 | 5-10 سنوات       |        |
| 26.9% | 70  | أكثر من 10 سنوات |        |

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 يسهم 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 نسبيًا 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 غالبًا 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 المحتوي، 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      |
| الإجمالي (المتوسط للبعد)                             | 4.12            | 0.61              | —       | —          |

يشير جدول الإحصاء الوصفي لمتغير القيم التنظيمية إلى أن العينة تعطي تقييمًا إيجابيًا عامًا للبعد القيمي للثقافة التنظيمية داخل المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 4.12 مع انحراف معياري قدره 0.61، مما يعكس اتساقًا نسبيًا في آراء الموظفين حول مدى أهمية القيم التنظيمية وتأثيرها على سلوكهم وأداءهم الوظيفي. ويُظهر الاتجاه العام للبيانات أن الموظفين يميلون إلى الموافقة بشدة أو الموافقة على العبارات التي تقيس هذا البعد، مما يشير إلى إدراك واضح وملحوس 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 "توجهات الإدارة تعكس قيم المؤسسة بوضوح" حيث بلغ 4.32 مع انحراف معياري منخفض نسبيًا 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      |

|   |   |      |      |                          |
|---|---|------|------|--------------------------|
| — | — | 0.62 | 4.03 | الإجمالي (المتوسط للبعد) |
|---|---|------|------|--------------------------|

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 توجهات 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 تقييماً إيجابياً عاماً 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 محوراً أساسياً 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 اتساقًا داخليًا في تقييم السلوكيات التنظيمية داخل المؤسسة.

أما العبارات الأقل متوسطًا، مثل "يعكس سلوك الموظف 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.

| 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 مهامي 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 متوسطاً، مثل "هناك تقدير كافٍ لمجهودى في المؤسسة" و"أشعر بالتحفيز لأداء مهامى 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 أداؤها.

جدول 5: الإحصاء الوصفي لمتغير الأداء الوظيفي

| العبارة                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه    |
|----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|------------|
| 1. أنجز مهامى 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 <sup>a</sup> | .588     | .586              | .37481                     | .588              | 257.210  | 1   | 180 | .000          |

ANOVA<sup>a</sup>

| Model | Sum of Squares | df     | Mean Square | F      | Sig.    |                   |
|-------|----------------|--------|-------------|--------|---------|-------------------|
| 1     | Regression     | 36.133 | 1           | 36.133 | 257.210 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual       | 25.287 | 180         | .140   |         |                   |
|       | Total          | 61.420 | 181         |        |         |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |        |      |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1                         | (Constant)                  | .515       | .097                      | 5.324  | .000 |
|                           |                             | .757       | .047                      | 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 إحصائياً. ويشير تحليل الجدول أيضاً 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 واضحاً وأساسياً 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:

4. 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 <sup>a</sup> | .130     | .126              | .54470                     | .130              | 27.012   | 1   | 180 | .000          |

| ANOVA <sup>a</sup> |                |        |             |       |        |                   |
|--------------------|----------------|--------|-------------|-------|--------|-------------------|
| Model              | Sum of Squares | df     | Mean Square | F     | Sig.   |                   |
| 1                  | Regression     | 8.014  | 1           | 8.014 | 27.012 | .000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual       | 53.406 | 180         | .297  |        |                   |
|                    | Total          | 61.420 | 181         |       |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |        |      |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1                         | (Constant)                  | 2.807      | .161                      | 17.490 | .000 |
|                           |                             | -.298      | .057                      | -.361  | .000 |

يشير جدول 7 إلى نتائج تحليل الانحدار الذي تم استخدامه لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، القائلة بأن هناك تأثيراً إيجابياً 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 دوراً واضحاً 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 مؤشراً دالاً على تأثيرها الإيجابي، وإن كان هناك أيضاً 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 إحصائياً، 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 إحصائياً للقيم والمعتقدات التنظيمية على رضا الموظفين. ويعطي هذا المؤشر معنى مهماً، 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 دوراً مهماً في تعزيز رضا الموظفين. وتنعكس 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.

5. 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 تأثيراً إيجابياً 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 يظهرها 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 عنصراً أساسياً 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.

6. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً وسيطاً 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 يسهم 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 أيضًا، 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 إحصائياً، 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 تماماً مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

## خاتمة

تؤكد نتائج التحليل الإحصائي أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصراً حاسماً 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.

## الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### أولاً: حدود البحث

تتسم الدراسة بمجموعة من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج واستخدامها في السياق التطبيقي، وتشمل هذه الحدود ما يلي:

1. حدود مكانية: تركزت الدراسة على مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان، مما يعني أن النتائج

قد تعكس خصائص هذه البيئة الصناعية المحددة ولا يمكن تعميمها مباشرة على مؤسسات

قطاعات أخرى مثل الخدمات أو التعليم أو الصحة. تختلف طبيعة الثقافة التنظيمية وطبيعة الأداء الوظيفي بحسب القطاع، وبالتالي فإن تعميم النتائج خارج نطاق القطاع الصناعي يحتاج إلى دراسات إضافية.

2. حدود زمنية: أجريت الدراسة خلال فترة محددة في عام 2026، وهو ما يعني أن النتائج تمثل الظروف السائدة في هذه الفترة الزمنية فقط. أي تغييرات مستقبلية في البيئة الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية قد تؤثر على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي.

3. حدود منهجية: استخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبيانات كأداة أساسية لجمع البيانات. رغم قوة التحليل الإحصائي واختبارات الصدق والثبات، إلا أن هذا المنهج يعتمد على تقييمات ذاتية للموظفين، مما قد يعكس بعض التحيزات الشخصية أو الإدراكات الفردية التي لا تمثل الواقع تمامًا.

4. حدود عينة البحث: شملت العينة 260 موظفًا من مختلف مؤسسات القطاع الصناعي، وهي عينة كافية للإحصاء والتحليل، إلا أن تنوع المؤسسات وحجمها قد يؤثر على مدى التمثيل الكامل لكل مؤسسات القطاع. كما أن التركيز على موظفين معينين دون الإدارة العليا أو الوسطى قد يقتصر على تصور الموظفين الفردي للثقافة والأداء دون قياس تأثير القيادة بشكل مباشر.

5. حدود المتغيرات: ركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، السلوكيات) ومتغيرين تابعين (رضا الموظفين، الأداء الوظيفي)، دون النظر إلى متغيرات بيئية أو تنظيمية أخرى مثل القيادة، المكافآت، أو البيئة التكنولوجية، والتي قد يكون لها تأثير كبير على الأداء والرضا الوظيفي.

## ثانيًا: الاستنتاجات

استنادًا إلى النتائج الإحصائية والتحليل الوصفي والدلالات الإحصائية للفرضيات، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية: أكدت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها تأثير واضح ودال إحصائيًا على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية. أظهرت التحليلات أن تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات الإيجابية بين الموظفين يرفع مستوى الالتزام والانتماء والفاعلية في أداء المهام.
2. أهمية القيم والمعتقدات: أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن القيم والمعتقدات التنظيمية تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضا الموظفين، حيث أظهرت التحليلات متوسطات مرتفعة وتغيرات دالة إحصائيًا، مما يدل على أن بيئة العمل التي تحرص على العدالة والمساواة، وتعزز من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، تعزز رضاهم واستقرارهم الوظيفي.
3. دور السلوكيات التنظيمية في تحسين الأداء: أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود تأثير إيجابي لسلوكيات الموظفين داخل المؤسسة على الأداء الوظيفي، حيث أن الالتزام بالقواعد، والعمل الجماعي، والتعاون لحل المشكلات، جميعها عوامل تعزز من الإنتاجية والكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات اليومية.
4. الثقافة التنظيمية كوسيط استراتيجي: أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي، مما يعكس أهمية وجود بيئة ثقافية داعمة لتحويل التوجهات القيادية إلى نتائج ملموسة ورفع مستوى الأداء العام للمؤسسة.

5. ترابط المتغيرات: أظهرت الدراسة الترابط الإيجابي بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي، مما يؤكد أن الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية قوية لا يعزز الأداء الفردي فقط، بل يرفع الكفاءة المؤسسية ويعزز مكانة المؤسسة في المنافسة السوقية.

### ثالثاً: التوصيات

استناداً إلى الاستنتاجات السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز القيم والمعتقدات التنظيمية: يجب على المؤسسات التركيز على ترسيخ القيم الأخلاقية والمعتقدات المهنية بين الموظفين، من خلال برامج تدريبية وورش عمل ومكافآت تشجع على الالتزام بالقيم المؤسسية.
2. تطوير السلوكيات الإيجابية: العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية بين الموظفين، خاصة التعاون والعمل الجماعي، والمبادرة في حل المشكلات، من خلال تبني سياسات تقييم الأداء التي تكافئ السلوكيات الإيجابية وتوجه التطوير المهني.
3. استثمار الثقافة التنظيمية كأداة وسيطة: توظيف الثقافة التنظيمية لدعم القيادة الاستراتيجية، من خلال دمج القيم والمعتقدات والسلوكيات في السياسات والخطط الاستراتيجية للمؤسسة، لضمان تحقيق الأداء المؤسسي المستدام.
4. تعزيز رضا الموظفين: العمل على تحسين بيئة العمل وخلق بيئة داعمة للابتكار والمشاركة، مع توفير الحوافز والتقدير الكافي للموظفين، بما يعزز التزامهم وانتمائهم ويقلل من معدلات الغياب والاستقالات.

5. مراقبة وتقييم الثقافة التنظيمية: يجب على المؤسسات إجراء تقييم دوري للثقافة التنظيمية، باستخدام استبيانات ومقاييس علمية، لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطوير الممارسات الإيجابية وتخفيف السلوكيات السلبية.
6. التوسع في الدراسات المستقبلية: تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مشابهة في قطاعات أخرى، مثل الخدمات أو التعليم أو الصحة، لمقارنة النتائج وفهم أعمق لكيفية تأثير الثقافة التنظيمية في بيئات عمل مختلفة.

### قائمة المراجع

- البشير، بثينة الرشيد محمد. (2023). اثر الثقافة التنظيمية ومشاركة الموارد البشرية في إطار التغيير التنظيمي على رضا العاملين. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 19(1).
- الحاج، مها عبد العزيز احمد ، محمد عبد العاطي عبد الله المكي، ايمان احمد عمار احمد. (2026). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي (بال تطبيق

على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان "2024-2019"). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 7(2)،  
490-471.

• الحداد، علاوي حفيظ سالم. (2023). قياس دور الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان. مجلة التقدم في البحوث الزراعية، 28(4)،  
863-852.

• بئينة الرشيد محمد البشير. (2023). اثر الثقافة التنظيمية ومشاركة الموارد البشرية في إطار التغيير التنظيمي على رضا العاملين. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(19).

• عبد السلام بشير بشير، خيرى عبد السلام كليب. (2025). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، 1-9.

• علي مفتاح محمد. (2018). أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت. مجلة الدراسات الاقتصادية، 1(2)، 24-45.

• مها عبد العزيز احمد الحاج، د. محمد عبد العاطي عبد الله المكي، د. ايمان احمد عمار احمد. (2026). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي (بالطبيق على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان "2024-2019"). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 7(2)، 490-471.



**Mid-Education University**  
**College of Management**

The Impact of Organizational Culture on Employee Satisfaction  
and Job Performance

**Student Name:**

**Student ID:**

**Primary Supervisor: Second Supervisor:**

**2025**

**الملاحق**

الاستبيان

**البيانات الديموغرافية**

الجنس ذكر

أنثى

العمر أقل من 25 سنة

25-35 سنة

36-45 سنة

أكثر من 45 سنة

الخبرة أقل من 5 سنوات

5-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

## عبارات الاستبيان

| م                                 | العبارة                                                                                    | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| أولاً: بعد نضج إدارة المعلومات    |                                                                                            |               |       |       |              |                   |
| 1                                 | تعتمد إدارة الدفاع المدني على أنظمة رقمية متطورة لإدارة المعلومات الخاصة بعمليات التراخيص. |               |       |       |              |                   |
| 2                                 | يتم حفظ بيانات التراخيص بطريقة منظمة تسهل الوصول إليها عند الحاجة.                         |               |       |       |              |                   |
| 3                                 | توجد سياسات واضحة لتنظيم إدارة المعلومات وتداولها داخل الدفاع المدني.                      |               |       |       |              |                   |
| 4                                 | يتم تحديث قواعد البيانات الخاصة بالتراخيص بشكل مستمر ودقيق.                                |               |       |       |              |                   |
| 5                                 | تسهم نظم إدارة المعلومات في تسهيل التواصل بين الدفاع المدني والمكاتب الهندسية.             |               |       |       |              |                   |
| 6                                 | تساعد أنظمة إدارة المعلومات على تقليل الأخطاء في إجراءات إصدار التراخيص.                   |               |       |       |              |                   |
| ثانياً: بعد كفاءة عمليات التراخيص |                                                                                            |               |       |       |              |                   |
| 7                                 | تتم إجراءات إصدار التراخيص في الدفاع المدني بسرعة وكفاءة.                                  |               |       |       |              |                   |
| 8                                 | تسهم الأنظمة الإلكترونية في تقليل الوقت اللازم لإنجاز معاملات التراخيص.                    |               |       |       |              |                   |
| 9                                 | توجد إجراءات واضحة ومحددة للحصول على تراخيص المنشآت.                                       |               |       |       |              |                   |

|                                                         |  |  |  |  |                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                                         |  |  |  |  | تساعد إدارة المعلومات على تحسين جودة القرارات المتعلقة بإصدار التراخيص.               | 10 |
|                                                         |  |  |  |  | تسهم الأنظمة الرقمية في تقليل التعقيدات الإدارية في عملية التراخيص.                   | 11 |
|                                                         |  |  |  |  | يؤدي استخدام نظم إدارة المعلومات إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية في إجراءات التراخيص. | 12 |
| ثالثاً: بعد آليات متابعة الدفاع المدني للمكاتب الهندسية |  |  |  |  |                                                                                       |    |
|                                                         |  |  |  |  | يملك الدفاع المدني نظاماً فعالاً لمتابعة أداء المكاتب الهندسية المعتمدة.              | 13 |
|                                                         |  |  |  |  | يتم تقييم التزام المكاتب الهندسية بالأنظمة واللوائح بشكل دوري.                        | 14 |
|                                                         |  |  |  |  | تسهم أنظمة إدارة المعلومات في تسهيل عملية متابعة المكاتب الهندسية.                    | 15 |
|                                                         |  |  |  |  | توجد آليات واضحة لمراجعة واعتماد المخططات الهندسية المقدمة من المكاتب.                | 16 |
|                                                         |  |  |  |  | تساعد نظم المعلومات في الكشف عن الأخطاء أو المخالفات في أعمال المكاتب الهندسية.       | 17 |
|                                                         |  |  |  |  | يسهم التكامل بين الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة متابعة المكاتب الهندسية.              | 18 |