

## الصدق والثبات

### الاتساق الداخلي للمحور الأول: الثقافة التنظيمية

جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الأول بالدرجة الكلية للبعد

| معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة |
|----------------|-------------|----------------|-------------|
| **0.759        | 4           | **0.672        | 1           |
| **0.837        | 5           | **0.899        | 2           |
|                |             | **0.865        | 3           |

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الأول (القيم التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الأول بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الأول.

جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثاني بالدرجة الكلية للبعد

| معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة |
|----------------|-------------|----------------|-------------|
| **0.795        | 4           | **0.766        | 1           |
| **0.807        | 5           | **0.666        | 2           |
|                |             | **0.732        | 3           |

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثاني (المعتقدات التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الأول بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الثاني.

جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثالث بالدرجة الكلية للبعد

| معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة |
|----------------|-------------|----------------|-------------|
| **0.829        | 4           | **0.808        | 1           |
| **0.863        | 5           | **0.848        | 2           |
|                |             | **0.781        | 3           |

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الأعراف التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الثالث بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الثالث.

جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الرابع بالدرجة الكلية للبعد

| معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة |
|----------------|-------------|----------------|-------------|
|                |             |                |             |

|   |         |   |         |
|---|---------|---|---------|
| 1 | **0.737 | 4 | **0.835 |
| 2 | **0.751 | 5 | **0.830 |
| 3 | **0.829 |   |         |

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الرابع (التوقعات التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الرابع بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الرابع.

#### جدول رقم (5) معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور

| م | البعد                             | معامل الارتباط |
|---|-----------------------------------|----------------|
| 1 | البعد الأول: القيم التنظيمية      | **0.895        |
| 2 | البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية | **0.896        |
| 3 | البعد الثالث: الأعراف التنظيمية   | **0.947        |
| 4 | البعد الرابع: التوقعات التنظيمية  | **0.900        |

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

تُشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الأول (الثقافة التنظيمية) بالدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميع قيم موجبة، وهذا يشير إلى صدق أبعاد المحور وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

الثبت للمحور الأول: الثقافة التنظيمية

#### جدول (6) معامل الثبات الفا كرو نباخ للمحور الأول

| الأبعاد                           | عدد الفقرات | ألفا كرو نباخ |
|-----------------------------------|-------------|---------------|
| البعد الأول: القيم التنظيمية      | 5           | 0.864         |
| البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية | 5           | 0.805         |
| البعد الثالث: الأعراف التنظيمية   | 5           | 0.882         |
| البعد الرابع: التوقعات التنظيمية  | 5           | 0.851         |
| المحور الأول                      | 20          | 0.951         |

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن معاملات الثبات للأبعاد مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (0.805 و 0.882) أما الثبات العام للمحور (0.953)، مما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة

#### الاتساق الداخلي للمحور الثاني: أداء الموظفين

#### جدول (7) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

| معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة |
|----------------|-------------|----------------|-------------|
| **0.627        | 5           | **0.891        | 1           |
| **0.841        | 6           | **0.844        | 2           |

|   |         |   |         |
|---|---------|---|---------|
| 3 | **0.849 | 7 | **0.826 |
| 4 | **0.888 | 8 | **0.836 |

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني (أداء الموظفين) بالدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الثاني بعبارة بما ينعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور الثاني.

#### الثبات العام للاستبيان

##### جدول (9) معامل الثبات الفا كرو نباخ للاستبيان

| ألفا كرو نباخ | عدد الفقرات | محاور الاستبيان        |
|---------------|-------------|------------------------|
| 0.951         | 20          | الثقافة التنظيمية      |
| 0.932         | 8           | أداء الموظفين          |
| 0.963         | 28          | الثبات العام للاستبيان |

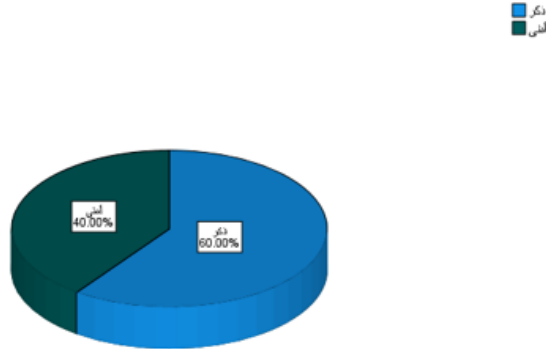
من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن معاملات الثبات للاستبانة مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (0.932 و 0.951) أما الثبات العام للاستبانة (0.963)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة  
توزيع أفراد العينة

##### جدول رقم (10) توزيع أفراد العينة

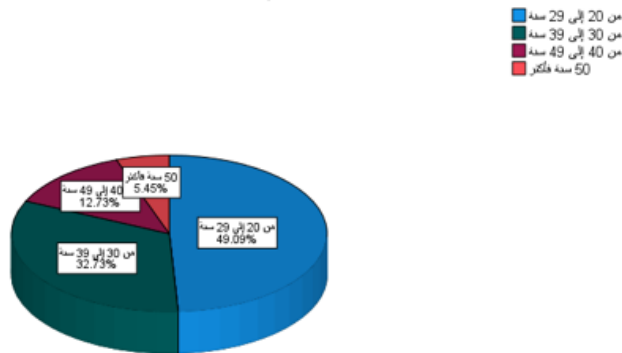
| م | المتغير               | المجموعات         | العدد | النسبة |
|---|-----------------------|-------------------|-------|--------|
| 1 | الجنس                 | ذكر               | 33    | 60     |
|   |                       | أنثى              | 22    | 40     |
| 2 | العمر                 | من 20 إلى 29 سنة  | 27    | 49.1   |
|   |                       | من 30 إلى 39 سنة  | 18    | 32.7   |
|   |                       | من 40 إلى 49 سنة  | 7     | 12.7   |
|   |                       | سنة فأكثر 50      | 3     | 5.5    |
| 3 | المستوى التعليمي      | ثانوي عام فأقل    | 1     | 1.8    |
|   |                       | بكالوريوس         | 40    | 72.7   |
|   |                       | ماجستير           | 14    | 25.5   |
| 4 | المركز الوظيفي        | مدير              | 4     | 7.3    |
|   |                       | رئيس قسم          | 5     | 9.1    |
|   |                       | مساعد مدير        | 9     | 16.4   |
|   |                       | غير ذلك           | 37    | 67.3   |
| 5 | سنوات العمل في الشركة | أقل من 5 سنوات    | 24    | 43.6   |
|   |                       | من 5 إلى 10 سنوات | 15    | 27.3   |
|   |                       | من 11 إلى 15 سنة  | 9     | 16.4   |
|   |                       | 16 سنة فأكثر      | 7     | 12.7   |

أظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول السابق أن أغلب المشاركين بنسبة 60% من الذكور، و 40% من الإناث، وعن أعمارهم ما يقارب النصف 49.1% أعمارهم من 20 الى 29 سنة، 32.7% من 30 الى 39 سنة، 12.7% من 40 الى 49 سنة، 5.5% 50 سنة فأكثر، وعن المستوى التعليمي فأغلب المشاركين بنسبة 72.7% حاصلين على درجة البكالوريوس، 25.5% على الماجستير، و 1.8% ثانوي فأقل، وعن المركز الوظيفي 7.3% مدير، 9.1% رئيس قسم، 16.4% مساعد مدير، و 67.3% غير ذلك، وعن سنوات العمل في الشركة ، فأغلب المشاركين بنسبة 43.6% أقل من 5 سنوات، 27.3% من 5 الى 10 سنوات ، 16.4% من 11 الى 15 سنة، و 12.7% 16 سنة فأكثر.

الجنس

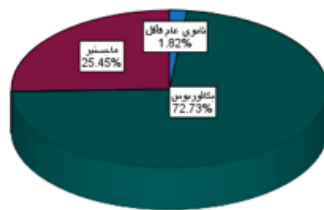


العمر



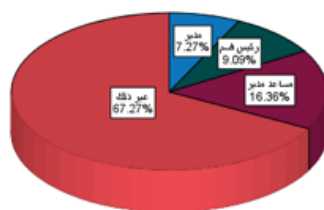
المستوى التعليمي

دقوي عام فائق  
بكالوريوس  
ماجستير



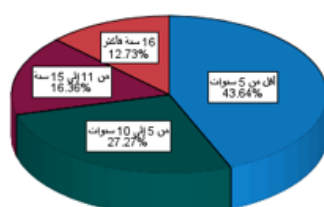
المركز الوظيفي

مدير  
رئيس قسم  
مساعد مدير  
غير ذلك



سنوات العمل في الشركة

أقل من 5 سنوات  
من 5 إلى 10 سنوات  
من 11 إلى 15 سنة  
16 سنة وأكثر



جدول (11) درجة الموافقة ومدى الموافقة

| المستوى   | الترميز | المدى         |
|-----------|---------|---------------|
| منخفض جدا | 1       | من 1 إلى 1.80 |
| منخفض     | 2       | 1.81 إلى 2.60 |
| متوسط     | 3       | 2.61 إلى 3.40 |
| مرتفع     | 4       | 3.41 إلى 4.20 |
| مرتفع جدا | 5       | 4.21 إلى 5    |

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة  
المحور الأول الثقافة التنظيمية

جدول (12) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الأول القيم التنظيمية

| م | الفقرات                                                                                   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------------|-----------|-------------------|-----------------|---------|---------------|
| 1 | يساهم الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في الشركة في تحسين أداء الموظفين بالشركة    | 28         | 21    | 5     | 1              | 0         | 0.73              | 4.38            | 1       | مرتفع جدا     |
|   |                                                                                           | 51%        | 38%   | 9%    | 2%             | 0%        |                   |                 |         |               |
| 2 | تمنح الشركة فرصا للموظفين بها لتقديم وشرح أساليب ومقترحات لتطوير نظم وآليات العمل بالشركة | 15         | 26    | 12    | 1              | 1         | 0.86              | 3.96            | 2       | مرتفع         |
|   |                                                                                           | 27%        | 47%   | 22%   | 2%             | 2%        |                   |                 |         |               |
| 3 | تمنح الشركة فرصا للموظفين بها لوضع مقترحاتهم حول الخدمات الممكن توفيرها                   | 15         | 21    | 17    | 1              | 1         | 0.90              | 3.87            | 4       | مرتفع         |
|   |                                                                                           | 27%        | 38%   | 31%   | 2%             | 2%        |                   |                 |         |               |
| 4 | تستخدم الشركة برامج متعددة                                                                | 18         | 20    | 11    | 5              | 1         | 1.03              | 3.89            | 3       | مرتفع         |

| التحفيز<br>الموظفين بها<br>وتطوير أدائهم |                                                       |    |    |    |    |     |      |      |         |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----|----|----|----|-----|------|------|---------|
|                                          |                                                       |    |    | 2% | 9% | 20% | 36%  | 33%  |         |
| 5                                        | تكرّم الشركة<br>الموظفين<br>المتميزين بها<br>باستمرار | 14 | 26 | 9  | 5  | 1   | 0.97 | 3.85 | 5 مرتفع |
|                                          |                                                       |    |    | 2% | 9% | 16% | 47%  | 25%  |         |
|                                          | إجمالي البعد                                          |    |    |    |    |     | 0.73 | 3.99 | مرتفع   |

أظهرت النتائج أن مستوى انتشار القيم التنظيمية في المؤسسة مرتفع حيث جاء بمتوسط 3.99 ، ويعكس ذلك وجود قيم تنظيمية قوية وفعالة داخل المؤسسة، مما يدل على أن القيم والمبادئ الأساسية تشكل جزءاً مهماً من ثقافة العمل، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالآتي المرتبة الأولى (يساهم الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في الشركة في تحسين أداء الموظفين بالشركة) بمتوسط 4.38 ودرجة موافقة مرتفعة جداً مما يدل على أن الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها يعتبر قيمة أساسية لتحسين أداء الموظفين. هذا يشير إلى أن هناك تركيزاً كبيراً على التزام الموظفين بالقوانين والأنظمة كوسيلة لتعزيز الأداء، يليها في المرتبة الثانية (تمنح الشركة فرصاً للموظفين بها لتقديم وشرح أساليب ومقترحات لتطوير نظم وآليات العمل بالشركة) بمتوسط 3.96 ودرجة موافقة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة تمنح فرصاً للموظفين لتقديم مقترحات لتطوير نظم وآليات العمل. هذا يعكس أهمية الاستماع لمقترحات الموظفين وتحسين العمليات بناءً على مدخلاتهم، يليها في المرتبة الثالثة كل من (يقوم القسم بتوظيف النواب لتدريبهم على الوظائف قبل إلحاقهم بها) بمتوسط 3.96 ودرجة موافقة مرتفعة مما يشير إلى أن المؤسسة تولي اهتماماً لتدريب النواب قبل تعيينهم في وظائفهم. هذا يدل على استثمار المؤسسة في تطوير مهارات الموظفين الجدد لضمان نجاحهم، يليها في المرتبة الرابعة (تمنح الشركة فرصاً للموظفين بها لوضع مقترحاتهم حول الخدمات الممكن توفيرها) بمتوسط 3.87 ودرجة موافقة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة تمنح فرصاً للموظفين لتقديم مقترحات حول الخدمات الممكن توفيرها. هذا يعكس استعداد المؤسسة للاستفادة من أفكار الموظفين لتحسين الخدمات، يليها في المرتبة الخامسة (تكرّم الشركة الموظفين المتميزين بها باستمرار) بمتوسط 3.85 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن تكريم الموظفين المتميزين يتم بانتظام، ولكن قد يكون هناك مجال لتحسين هذه الممارسة لتعزيز الحافز والتحفيز.

### جدول (13) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثاني المعتقدات التنظيمية

| م | الفقرات                                                         | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|-----------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------------|-----------|-------------------|-----------------|---------|---------------|
| 1 | يعتقد الموظفون بالشركة أن الوقت عنصر مهم يجب تقديره وعدم إضاعته | 25         | 22    | 6     | 2              | 0         | 0.80              | 4.27            | 1       | مرتفع جداً    |
|   |                                                                 | 45%        | 40%   | 11%   | 4%             | 0%        |                   |                 |         |               |
| 2 | يمتلك موظفو الشركة مهارات وجاهزية لإنجاز مهامهم                 | 16         | 24    | 13    | 0              | 2         | 0.93              | 3.95            | 4       | مرتفع         |
|   |                                                                 | 29%        | 44%   | 24%   | 0%             | 4%        |                   |                 |         |               |
| 3 | يساعد التعاون بين                                               | 25         | 18    | 9     | 1              | 2         | 1.01              | 4.15            | 2       | مرتفع         |

| الموظفين<br>بالشركة في<br>إنجاز الأعمال<br>الموكلون بها | 45%                                                                                                  | 33% | 16% | 2%  | 4%  |    |      |      |         |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|----|------|------|---------|
| 4                                                       | يعتقد<br>الموظفون<br>بالشركة<br>بضرورة<br>وأهمية<br>المشاركة<br>الفعالة في<br>اتخاذ<br>القرارات      | 14  | 29  | 9   | 2   | 1  | 0.86 | 3.96 | 3 مرتفع |
|                                                         |                                                                                                      | 25% | 53% | 16% | 4%  | 2% |      |      |         |
| 5                                                       | يحدد ويضع<br>الموظفون<br>بالشركة<br>أهداف<br>الشركة<br>بصورة<br>جماعية<br>ويعملون معا<br>على تحقيقها | 17  | 20  | 11  | 6   | 1  | 1.05 | 3.84 | 5 مرتفع |
|                                                         |                                                                                                      | 31% | 36% | 20% | 11% | 2% |      |      |         |
|                                                         | إجمالي البعد                                                                                         |     |     |     |     |    | 0.70 | 4.03 | مرتفع   |

أظهرت النتائج أن مستوى انتشار المعتقدات التنظيمية في المؤسسة مرتفع حيث جاء بمتوسط 4.03، مما يعكس قناعة الموظفين بأهمية القيم والمبادئ المشتركة، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالاتي المرتبة الأولى (يعتقد الموظفون بالشركة أن الوقت عنصر مهم يجب تقديره وعدم إضاعته) بمتوسط 4.27 ودرجة موافقة مرتفعة جداً، مما يعكس أن الموظفين يقدرون الوقت بشكل كبير ويعتبرونه عنصراً مهماً يجب عدم إضاعته. هذه المعتقدات تعزز من الإنتاجية وتساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة، يليها في المرتبة الثانية (يساعد التعاون بين الموظفين بالشركة في إنجاز الأعمال الموكلون بها) بمتوسط 4.15 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن التعاون بين الموظفين يعتبر عاملاً أساسياً في إنجاز الأعمال. يشير هذا إلى أن العمل الجماعي يُعتبر قيمة مهمة في المؤسسة، يليها في المرتبة الثالثة كل من (يعتقد الموظفون بالشركة بضرورة وأهمية المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات) بمتوسط 3.96 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن الموظفين يرون أهمية في المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات. هذا يشير إلى أن المعتقدات التنظيمية تشجع على التشارك والشفافية في عمليات اتخاذ القرار، يليها في المرتبة الرابعة (يمتلك موظفو الشركة مهارات وجاهزية لإنجاز مهامهم) بمتوسط 3.95 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأنهم يمتلكون المهارات اللازمة وجاهزون لإنجاز مهامهم. هذا يعكس ثقة الموظفين في قدراتهم وكفاءتهم، يليها في المرتبة الخامسة (يحدد ويضع الموظفون بالشركة أهداف الشركة بصورة جماعية ويعملون معا على تحقيقها) بمتوسط 3.84 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها بشكل جماعي يعتبر جزءاً من المعتقدات التنظيمية، لكنه قد يحتاج إلى تعزيز. قد يكون هناك مجال لتحسين مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف وضمان تحقيقها بشكل جماعي.

جدول (14) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثالث الأعراف التنظيمية

| م | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---------|------------|-------|-------|----------------|-----------|-------------------|-----------------|---------|---------------|
| 1 | الأعراف | 11         | 23    | 19    | 1              | 1         | 0.86              | 3.76            | 4       | مرتفع         |

|       |   |      |      |    |     |     |     |     |                                                                                                                     |
|-------|---|------|------|----|-----|-----|-----|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |   |      |      |    |     |     |     |     | السائدة<br>بالشركة<br>تساعد<br>وتشجع على<br>الإبداع<br>والابتكار                                                    |
|       |   |      |      | 2% | 2%  | 35% | 42% | 20% |                                                                                                                     |
| مرتفع | 4 | 3.76 | 0.90 | 0  | 5   | 15  | 23  | 12  | 2 يلتزم<br>الموظفون<br>بالشركة<br>بمعايير<br>تحفزهم على<br>التحدي<br>والمخاطرة                                      |
|       |   |      |      | 0% | 9%  | 27% | 42% | 22% |                                                                                                                     |
| مرتفع | 1 | 4.05 | 0.91 | 1  | 2   | 9   | 24  | 19  | 3 يسود بين<br>الموظفين<br>بالشركة جو<br>من الصداقة<br>والتعاون فيما<br>بينهم                                        |
|       |   |      |      | 2% | 4%  | 16% | 44% | 35% |                                                                                                                     |
| مرتفع | 3 | 3.78 | 0.98 | 0  | 6   | 15  | 19  | 15  | 4 يتم تأهيل<br>الموظفين<br>بالشركة الأقل<br>خبرة من قبل<br>العاملين<br>الأكثر خبرة<br>وتجربة                        |
|       |   |      |      | 0% | 11% | 27% | 35% | 27% |                                                                                                                     |
| مرتفع | 2 | 3.93 | 0.84 | 0  | 3   | 12  | 26  | 14  | 5 يستطيع<br>الموظفون<br>بالشركة<br>التكيف مع<br>الحالات<br>والأوضاع<br>الطارئة<br>بتقليص أو<br>تمديد أوقات<br>عملهم |
|       |   |      |      | 0% | 5%  | 22% | 47% | 25% |                                                                                                                     |
| مرتفع |   | 3.86 | 0.74 |    |     |     |     |     | إجمالي البعد                                                                                                        |

أظهرت النتائج أن مستوى انتشار الأعراف التنظيمية في المؤسسة مرتفع حيث جاء بمتوسط 3.86 ، مما يعكس بيئة عمل ذات قواعد غير مكتوبة تؤثر على سلوك الموظفين ، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالآتي المرتبة الأولى (يسود بين الموظفين بالشركة جو من الصداقة والتعاون فيما بينهم) بمتوسط 4.05 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يعكس أن الموظفين يعيشون في بيئة عمل تتسم بالصداقة والتعاون، وهو ما يعزز من فعالية العمل الجماعي ويخلق بيئة إيجابية، يليها في المرتبة الثانية (يستطيع الموظفون بالشركة التكيف مع الحالات والأوضاع الطارئة بتقليص أو تمديد أوقات عملهم) بمتوسط 3.93 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن الموظفين قادرون على التكيف مع الأوضاع الطارئة بتعديل أوقات عملهم، وهو ما يعكس مرونة وفعالية في التعامل مع التحديات، يليها في المرتبة الثالثة كل من (يتم تأهيل الموظفين بالشركة الأقل خبرة من قبل العاملين الأكثر خبرة وتجربة) بمتوسط 3.78 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن تأهيل الموظفين الأقل خبرة يتم بشكل فعال من قبل الموظفين

الأكثر خبرة. هذا يعزز من تنمية المهارات داخل المؤسسة ويوفر دعماً مهماً للموظفين الجدد، يليها في المرتبة الرابعة كل من (الأعراف السائدة بالشركة تساعد وتشجع على الإبداع والابتكار)، (يلتزم الموظفون بالشركة بمعايير تحفزهم على التحدي والمخاطرة) بمتوسط 3.76 ودرجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن الأعراف السائدة في المؤسسة تشجع على الإبداع والابتكار وتدفع الموظفين إلى تحديات ومخاطر محسوبة. ومع ذلك، قد يكون هناك مجال لتحسين هذه الجوانب لتشجيع المزيد من الإبداع والمخاطرة المحسوبة.

### جدول (15) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الرابع التوقعات التنظيمية

| م | الفقرات                                                                                             | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------------|-----------|-------------------|-----------------|---------|---------------|
| 1 | يحتاج الموظفون بالشركة إلى تعليمات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل                                        | 14         | 34    | 5     | 1              | 1         | 0.77              | 4.07            | 1       | مرتفع         |
|   |                                                                                                     | 25%        | 62%   | 9%    | 2%             | 2%        |                   |                 |         |               |
| 2 | تقوم إدارة الشركة بتوجيه الموظفين وإرشادهم باستمرار                                                 | 19         | 21    | 12    | 2              | 1         | 0.94              | 4.00            | 2       | مرتفع         |
|   |                                                                                                     | 35%        | 38%   | 22%   | 4%             | 2%        |                   |                 |         |               |
| 3 | يتكاتف الموظفون بالشركة بشكل جماعي ليقدموا المساعدة للعملاء                                         | 18         | 24    | 12    | 1              | 0         | 0.79              | 4.07            | 1       | مرتفع         |
|   |                                                                                                     | 33%        | 44%   | 22%   | 2%             | 0%        |                   |                 |         |               |
| 4 | تمنح الشركة الموظفين فرص اتخاذ معظم القرارات بشكل فردي عند القيام بمهامهم دون اللجوء للرئيس المباشر | 15         | 20    | 11    | 8              | 1         | 1.08              | 3.73            | 4       | مرتفع         |
|   |                                                                                                     | 27%        | 36%   | 20%   | 15%            | 2%        |                   |                 |         |               |
| 5 | تعاقب الشركة الموظفين عند اتخاذ قرارات دون اللجوء للرئيس المباشر                                    | 14         | 22    | 13    | 4              | 2         | 1.04              | 3.76            | 3       | مرتفع         |
|   |                                                                                                     | 25%        | 40%   | 24%   | 7%             | 4%        |                   |                 |         |               |
|   | إجمالي البعد                                                                                        |            |       |       |                |           | 0.74              | 3.93            | مرتفع   |               |

أظهرت النتائج أن مستوى انتشار التوقعات التنظيمية في المؤسسة مرتفع حيث جاء بمتوسط 3.93 ، مما يشير إلى وضوح التوقعات المتعلقة بسلوكيات وأداء الموظفين، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالآتي المرتبة الأولى كل من (يحتاج الموظفون بالشركة إلى تعليمات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل)، (يتكاتف الموظفون بالشركة بشكل جماعي ليقدموا المساعدة للعملاء) بمتوسط 4.07 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يعكس أن الموظفين يشعرون بالحاجة إلى تعليمات واضحة عند تكليفهم بمهام، وأنهم يعملون بشكل جماعي لتقديم المساعدة للعملاء. هذا يدل على وجود توجيه فعال والتزام بالتعاون داخل الفريق، يليها في المرتبة الثانية (تقوم إدارة الشركة بتوجيه الموظفين وإرشادهم باستمرار) بمتوسط 4.00 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن الإدارة تقوم بدور هام في توجيه وإرشاد الموظفين بشكل مستمر. التوجيه والإرشاد الفعال من قبل الإدارة يعزز من فهم التوقعات التنظيمية ويساعد في تحسين أداء الموظفين، يليها في المرتبة الثالثة كل من (تعاقب الشركة الموظفين عند اتخاذ قرارات دون اللجوء للرئيس المباشر) بمتوسط 3.76 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يعكس أن المؤسسة تعاقب الموظفين إذا اتخذوا قرارات دون استشارة الرئيس المباشر. هذا يشير إلى وجود سياسة تتطلب التزاماً بالهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات عبر القنوات الرسمية، يليها في المرتبة الرابعة (تمنح الشركة الموظفين فرص اتخاذ معظم القرارات بشكل فردي عند القيام بمهامهم دون اللجوء للرئيس المباشر) بمتوسط 3.73 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن الموظفين يحصلون على فرص محدودة لاتخاذ القرارات بشكل فردي دون الرجوع للرئيس المباشر. هذا قد يشير إلى أن هناك حاجة لتحقيق توازن بين الاستقلالية والتوجيه الإداري.

#### جدول رقم (16) الثقافة التنظيمية

| المستوى | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد               |
|---------|---------|-------------------|-----------------|---------------------|
| مرتفع   | 2       | 0.73              | 3.99            | القيم التنظيمية     |
| مرتفع   | 1       | 0.70              | 4.03            | المعتقدات التنظيمية |
| مرتفع   | 4       | 0.74              | 3.86            | الأعراف التنظيمية   |
| مرتفع   | 3       | 0.74              | 3.93            | التوقعات التنظيمية  |
| مرتفع   |         | 0.66              | 3.95            | اجمالي المحور       |

أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة مرتفع حيث جاء بمتوسط 3.95، مما يدل على أن المؤسسة تخلق بيئة عمل تتسم بالتفاهم والتعاون ووجود قيم مشتركة بين الموظفين، وعن ترتيب الأبعاد، فقد جاء في المرتبة الأولى (المعتقدات التنظيمية) بمستوى مرتفع ومتوسط 4.03، مما يشير إلى أن الموظفين يشتركون في معتقدات تنظيمية قوية تؤثر بشكل إيجابي على بيئة العمل. هذا يعني أن هناك توافقاً كبيراً في فهم الأهداف والمبادئ الأساسية للمؤسسة، يليه (القيم التنظيمية) بمستوى مرتفع ومتوسط 3.99، مما يدل على أن القيم التي تتبناها المؤسسة تؤثر بشكل ملحوظ على سلوكيات الموظفين وقراراتهم. القيم التنظيمية تشكل أساساً مهماً للثقافة التنظيمية وتعزز من التوجهات المشتركة بين الأفراد، حيث تعكس أن الموظفين على دراية بتوقعات المؤسسة المتعلقة بأدائهم وسلوكهم. التوقعات الواضحة تساهم في تحسين التنسيق بين الأفراد وتعزيز الأداء، يليه (التوقعات التنظيمية) بمستوى مرتفع ومتوسط 3.93، يليه في المرتبة الأخيرة (الأعراف التنظيمية) بمستوى مرتفع ومتوسط 3.86، ولكن لا يزال بمستوى مرتفع. يعكس هذا أن الأعراف والطرق غير المكتوبة التي تسود في المؤسسة لها تأثير ملحوظ على سلوكيات الموظفين. يمكن أن يكون هناك مجال لتحسين وضوح وتطبيق هذه الأعراف.

#### المحور الثاني أداء الموظفين

#### جدول (17) استجابات مفردات عينة الدراسة عن المحور الثاني أداء الموظفين

| م | الفقرات | موافق | موافق | محاييد | غير | غير | الانحراف المتوسط | الترتيب | درجة |
|---|---------|-------|-------|--------|-----|-----|------------------|---------|------|
|---|---------|-------|-------|--------|-----|-----|------------------|---------|------|

|   |                                                                             | بشدة |     | موافق | موافق بشدة | المعياري | الحسابي |      | الموافقة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|------|-----|-------|------------|----------|---------|------|----------|
| 1 | يقوم موظفو الشركة بأعمالهم بكفاءة وفعالية                                   | 15   | 27  | 9     | 0          | 4        | 1.05    | 3.89 | 5 مرتفع  |
|   |                                                                             | 27%  | 49% | 16%   | 0%         | 7%       |         |      |          |
| 2 | احترام الموظفين بالشركة للوقت يرفع مستوى أدائهم ويزيد من إنتاجيتهم          | 24   | 21  | 5     | 3          | 2        | 1.04    | 4.13 | 2 مرتفع  |
|   |                                                                             | 44%  | 38% | 9%    | 5%         | 4%       |         |      |          |
| 3 | التزام الموظفين بالشركة باللوائح والقوانين أثناء أداء مهامهم يحسن من أدائهم | 21   | 27  | 2     | 3          | 2        | 0.98    | 4.13 | 2 مرتفع  |
|   |                                                                             | 38%  | 49% | 4%    | 5%         | 4%       |         |      |          |
| 4 | يؤثر نظام المكافآت والعقوبات المعتمد بالشركة في تحسين وتطوير أداء الموظفين  | 22   | 19  | 7     | 3          | 4        | 1.19    | 3.95 | 4 مرتفع  |
|   |                                                                             | 40%  | 35% | 13%   | 5%         | 7%       |         |      |          |
| 5 | تنمية وتطوير إجراءات العمل بالشركة تساهم في تحسين مستوى أداء الموظفين       | 22   | 23  | 5     | 5          | 0        | 0.92    | 4.13 | 2 مرتفع  |
|   |                                                                             | 40%  | 42% | 9%    | 9%         | 0%       |         |      |          |
| 6 | يساعد تقييم أداء الموظفين بالشركة في رفع مستوى أدائهم                       | 23   | 21  | 8     | 3          | 0        | 0.88    | 4.16 | 1 مرتفع  |
|   |                                                                             | 42%  | 38% | 15%   | 5%         | 0%       |         |      |          |
| 7 | يستغل الموظفون بالشركة كل الوسائل المتاحة داخل                              | 18   | 26  | 6     | 5          | 0        | 0.90    | 4.04 | 3 مرتفع  |

|       |      |      |      |    |     |     |     |     |                                                                            |
|-------|------|------|------|----|-----|-----|-----|-----|----------------------------------------------------------------------------|
|       |      |      |      |    |     |     |     |     | الشركة لإنجاز أعمالهم بكفاءة                                               |
|       |      |      |      | 0% | 9%  | 11% | 47% | 33% |                                                                            |
| مرتفع | 6    | 3.71 | 1.18 | 3  | 6   | 12  | 17  | 17  | 8 توفر الشركة الظروف الملائمة في العمل لتساعد الموظفين على تحقيق أفضل أداء |
|       |      |      |      | 5% | 11% | 22% | 31% | 31% |                                                                            |
| مرتفع | 4.02 | 0.84 |      |    |     |     |     |     | إجمالي المحور                                                              |

أظهرت النتائج أن أداء الموظفين في المؤسسة مرتفع حيث جاء بمتوسط 4.02، ويشير هذا إلى أن الموظفين يشعرون بشكل إيجابي تجاه سياسات وممارسات المؤسسة. هذا يدل على بيئة عمل تدعم النمو والتطوير، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالآتي المرتبة الأولى (يساعد تقييم أداء الموظفين بالشركة في رفع مستوى أدائهم) بمتوسط 4.16 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن الموظفين يرون أن تقييم الأداء يلعب دوراً كبيراً في رفع مستوى أدائهم. هذا يؤكد أهمية التقييم المنتظم والملاحظات البناءة في تحسين الأداء الفردي يليها في المرتبة الثانية كل من (احترام الموظفين بالشركة للوقت يرفع مستوى أدائهم ويزيد من إنتاجيتهم)، (التزام الموظفين بالشركة باللوائح والقوانين أثناء أداء مهامهم يحسن من أدائهم)، (تنمية وتطوير إجراءات العمل بالشركة تساهم في تحسين مستوى أداء الموظفين) بمتوسط 4.13 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن الموظفين يقدرون احترام الوقت والالتزام باللوائح وتطوير الإجراءات كعوامل مهمة لتحسين الأداء. يظهر هذا أن الجوانب التنظيمية والالتزام تلعب دوراً رئيسياً في فعالية العمل يليها في المرتبة الثالثة (يستغل الموظفون بالشركة كل الوسائل المتاحة داخل الشركة لإنجاز أعمالهم بكفاءة) بمتوسط 4.04 ودرجة موافقة مرتفعة، يعكس أن الموظفين يستفيدون من الموارد المتاحة لديهم لتحقيق كفاءة في العمل. وهذا يشير إلى توفير الأدوات والموارد المناسبة يعد عاملاً إيجابياً في الأداء، يليها في المرتبة الرابعة (يؤثر نظام المكافآت والعقوبات المعتمد بالشركة في تحسين وتطوير أداء الموظفين) بمتوسط 3.95 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يعكس أن نظام المكافآت والعقوبات له تأثير معتدل ولكن مهم في تحسين أداء الموظفين. يمكن أن يكون هناك مجال لتحسين هذا النظام ليكون أكثر فعالية، يليها في المرتبة الخامسة (يقوم موظفو الشركة بأعمالهم بكفاءة وفعالية) بمتوسط 3.89 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن الموظفين يؤدون أعمالهم بكفاءة وفعالية، ولكن هناك مجال للتحسين في هذا الجانب، يليها في المرتبة السادسة (توفر الشركة الظروف الملائمة في العمل لتساعد الموظفين على تحقيق أفضل أداء) بمتوسط 3.71 ودرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن توفير الظروف الملائمة في العمل لا يزال يحتاج إلى تحسين. قد يكون من المفيد مراجعة وتحسين بيئة العمل لتلبية احتياجات الموظفين بشكل أفضل.

#### سؤال الدراسة

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين

تحليل الانحدار المتعدد بين أداء الموظفين كمتغير تابع، وأبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة (القيم – المعتقدات – الأعراف – التوقعات) كمتغيرات مستقلة

جدول رقم (18) نموذج الانحدار

| قيمة الدلالة | F      | معامل التحديد | معامل الارتباط |
|--------------|--------|---------------|----------------|
| أقل من 0.001 | 22.662 | 0.645         | 0.803          |

أظهرت النتائج وجود علاقة بين أداء الموظفين وأبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة (القيم – المعتقدات – الأعراف – التوقعات) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.803، ونسبة التغير الحادث في أداء العاملين نتيجة أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة (التدريب – التخطيط – التوظيف – المكافآت) 64.5% حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.645، ونموذج الانحدار المقترح ذات

دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) 22.662، وقيمة الدلالة أقل من 0.001.

#### جدول رقم (19) معاملات الانحدار

| قيمة الدلالة | t      | معامل الانحدار | المتغيرات المستقلة | م |
|--------------|--------|----------------|--------------------|---|
| 0.421        | 0.812  | 0.119          | القيم              | 1 |
| 0.005        | 2.909  | 0.446          | المعتقدات          | 2 |
| 0.078        | -1.801 | 0.352-         | الأعراف            | 3 |
| أقل من 0.001 | 4.213  | 0.636          | التوقعات           | 4 |

أظهرت النتائج أن المعتقدات التنظيمية لها أثر ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين حيث بلغت قيمة (t) 2.909، وقيمة الدلالة 0.005، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.446، مما يعني كلما زاد مستوى المعتقدات التنظيمية لدى الموظفين داخل المؤسسة بمقدار وحدة ارتفع أداء الموظفين بمقدار 0.446، عند ثبات باقي الأبعاد، وهذا يشير إلى أن المعتقدات التنظيمية لها تأثير قوي وملحوظ على أداء الموظفين، كما أظهرت النتائج التوقعات التنظيمية لها أثر ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين حيث بلغت قيمة (t) 4.123، وقيمة الدلالة أقل من 0.001، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.636، مما يعني كلما زاد مستوى التوقعات التنظيمية بمقدار وحدة ارتفع أداء الموظفين بمقدار 0.636، عند ثبات باقي الأبعاد، وهذا يشير إلى أن المعتقدات التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على أداء الموظفين. ولكن لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لكل من القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية على أداء الموظفين حيث بلغت قيم الدلالة أكبر من 0.05. ونستنتج من ذلك أن المعتقدات والتوقعات التنظيمية لهما تأثيرات ملحوظة على أداء الموظفين، مما يشير إلى أهمية تعزيز هذه العوامل لتحسين الأداء العام، أما القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية قد تكون أقل تأثيراً على أداء الموظفين وفقاً للنتائج، وقد تحتاج المؤسسة إلى مراجعة استراتيجياتها في هذه المجالات لتعزيز تأثيرها على الأداء.

#### خلاصة النتائج

أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة مرتفع حيث جاء بمتوسط 3.95، وعن ترتيب الأبعاد، فقد جاء في المرتبة الأولى (المعتقدات التنظيمية) بمستوى مرتفع كانت أبرز الفقرات (يعتقد الموظفون بالشركة أن الوقت عنصر مهم يجب تقديره وعدم إضاعته)، يليه (القيم التنظيمية) بمستوى مرتفع وكانت أبرز الفقرات (يساهم الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في الشركة في تحسين أداء الموظفين بالشركة)، يليه (التوقعات التنظيمية) بمستوى مرتفع وكانت أبرز الفقرات (يحتاج الموظفون بالشركة إلى تعليمات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل)، يليه (الأعراف التنظيمية) بمستوى مرتفع وكانت أبرز الفقرات (يسود بين الموظفين بالشركة جو من الصداقة والتعاون فيما بينهم). كما أظهرت النتائج أن أداء الموظفين في المؤسسة مرتفع وكانت أبرز الفقرات (يساعد تقييم أداء الموظفين بالشركة في رفع مستوى أدائهم، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء الموظفين داخل المؤسسة وكذلك للتوقعات التنظيمية، ولكن يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لكل من القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية على أداء الموظفين).