

# أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي

## "دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية - صنعاء"

"The impact of organizational culture on job performance  
A case study of the General Office of the Ministry of Civil Service and  
Insurance in the Republic of Yemen - Sana'a"

<https://aif-doi.org/AJHSS/107903>

د/ أنور مصلح صالح معزب\*  
الباحثة/ أفراح عبدالعزيز محمد الجوبي

\*رئيس قسم إدارة الأعمال الدولية بكلية الأعمال  
جامعة عمران

ملخص الدراسة:

- بلغ مستوى الأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات من وجهة نظر أفراد العينة درجة موافقة عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء (3.7251) والانحراف المعياري (0.80415).  
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد للثقافة التنظيمية مجتمعة في الأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.  
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعدهم (100) فرد، وبعد استعادة الاستثمارات من أفراد العينة، بلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (54) استثماراً، وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها ما يلي:  
- بلغ مستوى الثقافة التنظيمية للعاملين بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات من وجهة نظر أفراد العينة درجة موافقة متوسط وكان اتجاه العينة نحو الحياد حيث بلغ المتوسط العام الكلي (3.1361) وانحراف معياري (0.85355).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي بديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي (دراسة الحالة) وقد قام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من (89) فقرة، لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (54) فرداً، بما نسبته 54% من مجتمع الدراسة الكلي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، البالغ عددهم (100) فرد، وبعد استعادة الاستثمارات من أفراد العينة، بلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (54) استثماراً، وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها ما يلي:  
- بلغ مستوى الثقافة التنظيمية للعاملين بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات من وجهة نظر أفراد العينة درجة موافقة متوسط وكان اتجاه العينة نحو الحياد حيث بلغ المتوسط العام الكلي (3.1361) وانحراف معياري (0.85355).

الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - الأداء

الوظيفي - وزارة الخدمة المدنية والتأمينات - اليمن

- لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات تعزى (النوع، المستوى

## Abstract

This study aimed to identify the impact of organizational culture on job performance at the General Office of the Ministry of Civil Service and Insurance. To achieve the objectives of the study, the researchers used the analytical descriptive approach (case study approach). The researchers designed a questionnaire consisting of (89) items, to collect primary data from the study sample consisting of (54) individuals, representing 54% of the total study population in the office of the Ministry of Civil Service and Insurance, which numbered (100) individuals. Statistical Package for Social Sciences. SPSS, and the study reached a number of results, the most important of which are the following:

The level of organizational culture of the employees at the Ministry of Civil Service and Insurance office from the point of view of the sample members reached an average agreement degree, and the sample tended towards neutrality, as the total general average reached (3.1361) and a standard deviation (0.85355).

- The level of job performance in the office of the Ministry of Civil Service and Insurance, from the point of view of the sample, reached a high degree of approval, as the arithmetic mean of performance was (3.7251) and the standard deviation was (0.80415).

- There is a statistically significant effect at the level (0.05) of dimensions of organizational culture combined on job performance in the office of the Ministry of Civil Service and Insurance.

- There is a statistically significant effect at the level (0.05) of the dimension of containment and interdependence on job performance in the office of the Ministry of Civil Service and Insurance.

- There is no statistically significant effect at the level (0.05) of the dimension of consistency and homogeneity on job performance in the office of the Ministry of Civil Service and Insurance.

- There is no statistically significant effect at the level (0.05) of the dimension of humanitarian support on job performance in the office of the Ministry of Civil Service and Insurance.

- There is no statistically significant effect at the level (0.05) of the organizational climate dimension on job performance in the office of the Ministry of Civil Service and Insurance.

- There are no differences between the averages of the study sample's estimates of the reality of the organizational culture in the office of the Ministry of Civil Service and Insurance due to (gender, job level, age, educational qualification, years of service, number of training courses).

## مقدمة:

إن تميز الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة حكومية أو خاصة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، إلا أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً، كما أنه يزيد من فعاليتها و قدرتها على الإنتاج و توسيع حدودها التنافسية، إلا أن تحقيق هذا كله مرهوناً بالأساس على طبيعة و كفاءة الموارد البشرية الأمر الذي جعل من المنظمات تولي اهتمامها بالعنصر البشري، من خلال تنميته وتطوير أدائه (بن حمود، 2017، 16)، كما أن بعض المنظمات ذهبت إلى أبعد من ذلك باهتمامها بالعنصر البشري فلم يعد يقتصر دورها على تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل عمدت إلى دراسة الفرد وسلوكه من عدة جوانب اجتماعية منها والنفسية من خلال بناء وتنمية ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة، وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم، بما يخدم أهداف المنظمات وتطلعاتها، لما للثقافة التنظيمية من أثر فعال في تشكيل سلوكيات العاملين بالمنظمات وعاداتهم واتجاهاتهم بما ينعكس إيجابياً على مستويات ومعدلات أدائهم، كما أنها تشكل إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة. (الزوي، 2012، 6)

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية لدورها الفعال في خلق ميزة تنافسية للمنظمة تتميز بها عن غيرها من المنظمات، من خلال تأكيدها على قيم الابتكار والإبداع بهدف الحصول على أداء متميز يسهم في تحقيق احتياجات المستفيدين لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والجماعية للأفراد بتجسيد وتطوير القيم والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتحسين الأداء الوظيفي بشكل ملائم وفعال.

وتعد اليمن من الدول العربية التي تعمل مؤسساتها في ظل بيئة تعاني من مخاطر مالية وإدارية وثقافية وتنظيمية مما خلقت حالة من عدم استقرار بيئتها الإدارية والتنظيمية وهذا ما أشارت إليه دراسة (سميع، 2010، 29-30) التي أكدت على افتقار المؤسسات العامة والخاصة في اليمن إلى الدراسات التطبيقية للثقافة التنظيمية وأكدت على ضرورة الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية وأبعادها وهذا يضع العديد من التحديات أمام المسؤولين القائمين على هذه المؤسسات وخاصة المؤسسات العامة (الحكومية) في اليمن حتى يستطيعوا مواجهة تلك المخاطر التي تواجهها من خلال بناء ثقافة تنظيمية تتطوّر من فلسفة المجتمع اليمني ومواكبة للتطورات الحاصلة في المنظمات والمؤسسات في الدول الأخرى.

## مشكلة الدراسة:

أجمع الكتاب والباحثين على أهمية الثقافة التنظيمية من حيث أثرها على الأداء الوظيفي للأفراد والأداء الكلي للمنظمات سواء المنظمات العامة أو الخاصة، إلا أن هذا الإجماع لم يحظى

بالقدر الكافي من الدراسات التي تقدم الدليل العلمي حول طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، ومن خلال إطلاع الباحثان على عدة دراسات حول الثقافة التنظيمية و أثرها في الأداء الوظيفي والأداء الكلي للمنظمات أجريت في عدة دول وفي منظمات مختلفة مثل دراسة (تابعي، 2022) و دراسة (البوم، 2020) و دراسة (الجنابي، وسلمان، 2020) تبين أنه يوجد غموض في هذه العلاقة، حيث أن بعض الدراسات لم تتوصل بصورة واضحة إلى وجود تلك العلاقة من عدمه في بعض الجوانب، كما أن المشكلة لدى معظم المنظمات ومنها المنظمات اليمنية هي افتقارها إلى ثقافة تنظيمية قادرة على خلق انسجام وتوافق وإيجاد قيم وأفكار مشتركة بين الأفراد العاملين فيها تسعى من خلالها إلى تحقيق الأداء المطلوب.

وبالرغم من أهمية القطاع الحكومي في تسيير شؤون الدولة والمجتمع في مختلف المجالات إلا الا أنه لم يحظ هذا القطاع، على حد علم الباحثان، بدراسات كثيرة تسلط الضوء على واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها في الأداء الوظيفي لذلك وقع اختيار الباحثان على وزارة الخدمة المدنية والتأمينات ك(نموذج) لإجراء الدراسة الحالية.

وتأسيسا على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية – صنعاء؟

ويتضرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع الثقافة التنظيمية في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية – صنعاء؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية – صنعاء؟
- 3- هل يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى (0.05) للثقافة التنظيمية في لأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية – صنعاء؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

## الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد الاحتواء والترابط في الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد الاتساق في الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد الدعم الإنساني في الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

## أهمية الدراسة:

## الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية موضوعها كون موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً على اعتبار:

- أنها تسهم في تطوير إحدى أهم الجوانب المتعلقة بالقطاعات المختلفة والمتمثل بالأداء الوظيفي على اعتبار أنه يمثل جوهر نجاح المؤسسات.
- أنها من المواضيع الحيوية التي تتعلق بالسمات الجوهرية التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات؛ إذ تسهم الثقافة التنظيمية في تجسيد هويتها وتحديد مكانتها وما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو أنها تحاول دراسة الثقافة والأداء في إحدى أهم قطاعات الدولة ممثلاً بوزارة الخدمة المدنية والتأمينات بالجمهورية اليمنية، كما تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من خلال التوصل إلى تحديد طبيعة العلاقة التي تربط متغيرات الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي.

## الأهمية التطبيقية:

تبرز الأهمية العملية للدراسة كونها:

- قد تسهم في تقديم صورة واضحة لقيادة وزارة الخدمة المدنية يتم من خلالها تشخيص واقع الثقافة التنظيمية وكذلك الأداء الوظيفي بالوزارة مما يتسنى لقيادة الوزارة اتخاذ قرارات مناسبة تساعد في تطوير الأداء في المستويات المختلفة بالوزارة والعمل على خلق بيئة صحية منسجمة من خلال تجسيد ثقافة تنظيمية إيجابية بين الوحدات والإدارات المختلفة.

- تكمن أهمية الدراسة في أهمية القطاع الذي تسلط الضوء حوله، وهو القطاع العمومي الذي لم يحظ بدراسات كثيرة تهتم بجوانب الثقافة التنظيمية وأثرها في أداء العاملين.
- المساهمة في تطوير أداء موظفي مديرية الموارد البشرية من خلال توضيح الاختلالات في أدائهم والتي يمكن أن تكون مرتبطة بالثقافة التنظيمية السائدة.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية - صنعاء، ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- تشخيص واقع الثقافة التنظيمية في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية - صنعاء.
- 2- قياس مستوى الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.
- 3- الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الاحتواء والترابط، الاتساق، الدعم الانساني، المناخ التنظيمي) في الأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

#### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها (الاحتواء والترابط، الاتساق، الدعم الانساني، المناخ التنظيمي) وتأثيرها في الأداء الوظيفي.

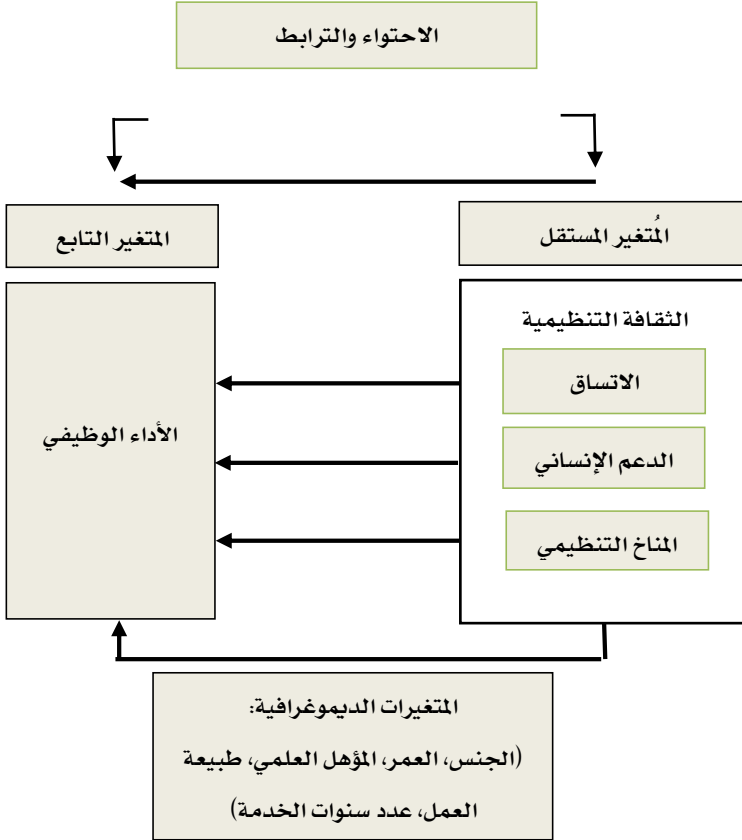
الحدود البشرية: العاملين في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

الحدود الزمنية: تم تنفيذ هذا البحث في العام الجامعي 2022.2023م

الحدود المكانية: ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية - صنعاء.

#### نموذج الدراسة:

يوضح نموذج الدراسة طبيعة المتغيرات والعلاقة بينها، حيث تمثل الثقافة التنظيمية بأبعادها دراسة (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، الدعم الانساني، المناخ التنظيمي) المتغير المستقل وقد تم اختيار ابعاد المتغير المستقل بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة من أهمها دراسة سميع (2010) - دراسة (مصطفى، 2018) - كمتغيرات مستقلة والأداء الوظيفي كمتغير تابع.



مصطلحات الدراسة:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

عرفت الثقافة التنظيمية بعدة تعريفات منها:

- عرفت بأنها عبارة عن مجموعة من العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والأعراف والطقوس غير المكتوبة والتي يشترك فيها كل أعضاء المنظمة ويتم تعليمها للأفراد الجدد الذين سيلتحقون بالمنظمة (تابعي، 2022، 12).
- كما أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة (القرع، 2022، 99).

- ويعرف الباحثان الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والقواعد والمبادئ التي تمثل الإطار العام لسلوك العاملين في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات وفقاً للأبعاد (بعد الاحتواء والترابط، بعد الاتساق والتجانس، الدعم الإنساني، المناخ التنظيمي).

#### أبعاد الثقافة التنظيمية

1- الاحتواء والترابط: يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل، بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في التمكين والتوجه نحو الفريق وتطوير قدرات العاملين.

التعريف الإجرائي للاحتواء والترابط: مجموعة من الممارسات والقيم التي تسهم في توفير بيئة عمل تجعل العاملين في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بالجمهورية اليمنية - صنعاء أكثر ارتباطاً بعملهم وارتباطهم بالوزارة.

2- الاتساق والتجانس: يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في وضوح القيم الجوهرية، الاتفاق، والتنسيق والتكامل.

التعريف الإجرائي للاتساق والتجانس: قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بالجمهورية اليمنية - صنعاء ومدى التوافق والاندماج بين العاملين في الوزارة.

3- الدعم الإنساني: يتناول هذا البعد أثر الثقافة داخل المنظمات على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور فضلاً عن العادات والتقاليد كمكان ثقافي ومؤثر إنساني (عبدالمطلب، والسكيتي، 2020، 27)

التعريف الإجرائي للاتساق والتجانس: الثقافة التنظيمية التي تؤثر على العلاقات الإنسانية بين المدراء والموظفين في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بالجمهورية اليمنية - صنعاء.

4- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي (العاجز، 2011، 14).

التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي: بيئة العمل الداخلية في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بالجمهورية اليمنية - صنعاء التي تؤثر على مظاهر السلوك التنظيمي للعاملين في الوزارة.



## ثانياً - الأداء الوظيفي:

## من أبرز تعريفات الأداء الوظيفي

- هو الإنجاز الذي يتحقق نتيجة لما يبذله الفرد في عمله من مجهود ذهني وبدني وهو بالتالي انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته (سميع، 2010، 90).
- هو قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة بهم لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة (ابريكاو، ناصر حبتور، 2018، 60)
- ويعرف الباحثان الأداء الوظيفي إجرائياً: بأنه الإنجاز الذي يحققه الأفراد (العاملين) بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات من خلال تنفيذهم لمهامهم المناطة بهم والذي يتم قياسه من خلال النتيجة التي يتم الحصول عليها من خلال استجاباتهم للأداة (الاستبيان) المعدة لذلك.

## الدراسات السابقة:

## أولاً الدراسات المحلية:

## - دراسة العليمي (2020)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي اليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة فئات القيادات الإدارية العاملة بالوظائف الإدارية المختلفة بمؤسسات التعليم العالي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن اتجاهات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية بمجالاتها التي شملتها الدراسة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) السائدة بمؤسسات التعليم العالي اليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية قد ظهرت بدرجة متوسطة بشكل عام وأن متوسط الثقافة التنظيمية ككل بلغ (2.98) وهي التي توضح موافقة أفراد عينة البحث، وانحراف معياري عن متوسط البيانات (1.109)، وهذا يعني توفر الحد المتوسط من الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي اليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية.

## - دراسة (شاكر، 2017)

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن أثر القيم الأخلاقية للفرد في الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة، والكشف عن مستوى القيم الأخلاقية لدى العينة المبحوثة، وتحديد القيم الأخلاقية الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على عينة من موظفي المركز الرئيسي لجامعة العلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم (500) موظف وموظفة، وقد بلغ

حجم العينة (217) مفردة من موظفي الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر معنوي إيجابي بين أبعاد القيم الأخلاقية للفرد (الأمانة، الاستقامة، الوفاء، الصبر، النزاهة، الإنصاف) والأداء الوظيفي، وكلما زادت قوة هذه القيم لدى الموظفين زاد تأثيرها إيجاباً على أدائهم الوظيفي، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة استمرار إدارة الجامعة في تعزيز وتقوية القيم الأخلاقية لدى موظفيها لما له من تأثير إيجابي على أدائهم الوظيفي.

#### – دراسة العنسي (2017)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة النفط والمعادن في الجمهورية اليمنية كحالة دراسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على عينة من الموظفين في الديوان العام لوزارة النفط والذين بلغ عددهم (561) موظفاً وموظفة، وكانت عينة الدراسة (234) فرداً من إجمالي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة النفط والمعادن اليمنية بكافة أبعادها، وتطبيق الوزارة للإدارة الإلكترونية.

#### – دراسة الشيباني (2017)

هدفت الدراسة إلى: معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالفاعلية التنظيمية في مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة – صنعاء من خلال تحديد مستوى ونوع الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وتحديد مستوى الفاعلية التنظيمية فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على عينة من المدرء والوكلاء والمشرفين والأخصائيين والمعلمين في مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية بنسبة (20%) من المجتمع الأصلي للبحث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: حصل محور مستوى الثقافة التنظيمية ككل على (درجة متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث، واختلاف تقديرات أفراد عينة البحث في تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة ككل، حيث تراوحت بين درجة (كبيرة – متوسطة)، وإن أعلى بُعد لنوع الثقافة التنظيمية السائدة في هذا المحور حصل عليه بُعد " ثقافة الرقابة الصارمة"، أما أدنى بُعد فقد حصل عليه بُعد " ثقافة الاهتمام بالعاملين"، كما توجد علاقة ارتباط موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى الثقافة التنظيمية، وكل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى الفاعلية التنظيمية، وكل بعد من أبعادها.

## - دراسة شجاع الدين (2016)

هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء ومحافظة إب في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، ولتحقيق هدف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي، والمنهج الوصفي المسحي لجمع المعلومات حول واقع الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء ومحافظة إب، و التعرف على أبرز الاتجاهات العالمية المعاصرة في الثقافة التنظيمية، و لجمع بيانات ومعلومات لبناء التصور المقترح لتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء - محافظة إب، ، تمثلت أداة البحث باستبانة مغلقة، وتم الاعتماد على عينة قصدية من الخبراء، وعددهم (٩) خبيراً، و توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: أوضحت الدراسة النظرية القائمة على المنهج الوثائقي عدم وجود ثقافة تنظيمية رسمية واضحة في المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء - محافظة إب، وغياب الاستراتيجيات الواضحة لتطويرها؛ وضعف انتشار ثقافة الجودة الشاملة في التعليم، وثقافة المؤسسة المتعلمة وأهميتها في تنمية المهارات العلمية والعملية لدى العاملين في المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء- محافظة إب، وأنها تواجه معوقات مختلفة في نشر وتطوير الثقافة التنظيمية فيها \*

## - دراسة السنباني (2012)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في القرار الإداري في الجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية، بالإضافة إلى معرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات البحث \* تم تطبيق أداة البحث الاستبانة على عينة تكونت من (١٩٠) فرداً من الجامعات الحكومية الثلاث (جامعة صنعاء، جامعة عدن، جامعة ذمار)، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (جماعية العمل، القدرة على الابتكار، القدرة على التكيف، تطوير العاملين، التحفيز، التمكين، إدارة الجودة الشاملة) ترتبط ارتباطاً وثيقاً باتخاذ القرار الإداري، وأن الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها تؤثر بشكل كبير في اتخاذ القرار الإداري.

## - دراسة سودة (2012)

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة والثقافة التنظيمية الإيجابية، وطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية الإيجابية، ودور الثقافة التنظيمية الإيجابية كمتغير وسيط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية، و لاختبار فروض الدراسة استخدم الباحث استبانة وزعت على عينة تكونت من (٢١٤) مفردة من مديري إدارات المنظمات الصناعية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة والثقافة التنظيمية الإيجابية (القيم التنظيمية، قواعد و

إجراءات العمل) كمتغير وسيط، وكذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية الإيجابية كمتغير وسيط وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أوضحت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤثر كمتغير وسيط في العلاقة المباشرة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التعيين، التدريب، تقييم الأداء).

#### – دراسة سميع (2010)

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة والمحفزة للأداء على عدد مستوى الفرد، استخدم الباحث الاستبانة حيث تم تطبيقها على عينة حجمها (٦٣٠) عاملا من البنوك والتي تمثل القطاع المصرفي اليمني، توصلت الدراسة إلى أن هناك تدني في إدراك العاملين في القطاع المصرفي للثقافة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤٦,٢) مما يدل على أن إدراك العاملين للثقافة التنظيمية السائدة في القطاع كانت سلبية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي، وأن هناك صعوبة بالغة في فصل أداء الفرد عن ثقافة المنظمة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيري النوع، والمستوى التعليمي.

#### ثانياً الدراسات العربية:

#### – دراسة القرع (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، وبلغ عدد عينة الدراسة (97) موظفا وموظفة من العاملين في المؤسسات الحكومية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأكدت نتائج الدراسة أن الاستجابة لمجال أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء مرتفعة مع وجود علاقة طردية قوية بين أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الأداء وأثر السلوك التنظيمي على التطوير الإداري، ووجود فروق نحو أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس.

#### – دراسة تابعي (2022)

هدف الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الشؤون الخارجية على الأداء الوظيفي، ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيتها، وقد تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل لاختيار عينة الدراسة، حيث تم إجراؤها على مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع الموظفين بمديرية الموارد البشرية بالوزارة وعددهم (82) موظفا وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج

أهمها: يوجد ارتفاع عام في مستوى الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالأنظمة والإجراءات والقيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية وكذا الاتجاهات التنظيمية. بينما تم تسجيل قصور في مستوى الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالأنماط السلوكية كما يوجد تدني في مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الموارد البشرية في بعض الجوانب: كعدم جاهزية الموظفين للعمل خارج أوقات العمل وضعف نظام الحوافز والتدريب، إلى جانب قصور في نظام تقييم الأداء.

#### – دراسة صفية، ومحمد (2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات في المديرية الجوهرية الصناعية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة و تحديد مدى قدرتها على الرفع من أداء العاملين، استخدم الباحث الاستبانة حيث تم تطبيقها على عينة عدد مفرداتها (60) مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة اعتمادا على قوائم العمال المسلمة من مصلحة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن للثقافة التنظيمية دورا مهم في ضبط أداء العاملين و تحسين الأداء، وأنه كلما كانت الثقافة موحدة ومشاركة بين الأعضاء كلما ساعد ذلك على خلق نوع من التوافق و التلاحم بينهم.

#### – دراسة (اليوم، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية بمتغيراتها (الابتكار، الثقة، الالتزام بالوقت) في أداء العاملين بمستشفى الزاوية التعليمي، ومعرفة طبيعة الأثر الذي يتركه أي بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني وقد تمثل مجتمع الدراسة في بعض رؤساء الأقسام وبعض مدراء المكاتب وبعض الأطباء بالمستشفى والبالغ عددهم (74) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية بمتغيراتها (الابتكار، الثقة، الالتزام بالوقت) على أداء العاملين بمستشفى الزاوية التعليمي محل الدراسة. وأيضا وجود ثقة متبادلة بين الزملاء فيما يقدمونه من خدمات للمرضى، وتبين أيضا أن العاملين يشعرون بعدم الرضا عن العمل مما سيؤدي إلى دوران العمل، وأن الوازع الديني لدى العاملين بالمستشفى له دور كبير في مدى التزامهم بالعمل.

#### – دراسة ضاحي (2020)

هدفت الدراسة إلى قياس وتشخيص مستوى الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها على الريادة الإستراتيجية، وأجريت على كلية الصفوة الجامعة من خلال المنهج الوصفي، وقد خلصت هذه الدراسة

إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل واضح في تعزيز الريادة الاستراتيجية، كما أن الثقافة التنظيمية تقدم للعاملين شعوراً بالهوية التنظيمية وتولد التزاماً بالمعتقدات والقيم السائدة بالمنظمة.

#### – دراسة الجنابي، وسلمان (2020)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية وأثرها في تحقيق الأداء المتميز في قطاع الأمن بالعراق وأجريت على ضباط في مديرية التدريب والتأهيل بوزارة الداخلية. وقد استخدمت المنهج الوصفي وخلصت إلى أن علاقات الضباط الوظيفية تكاد تكون محدودة وفقاً لمتطلبات العمل فقط كما أن عادات وتقاليد هؤلاء تغيرت بمرور الوقت بحكم المعرفة الناتجة في العمل. كما خلصت الدراسة إلى ضرورة التزام الإدارة العليا للمؤسسة الأمنية بتطبيق اللوائح والأنظمة السائدة، وأن هذه الإدارة تعتقد أن الرقابة هي وسيلة إدارية لتصحيح الانحرافات.

#### – دراسة مصطفى (2018):

هدفت إلى دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (142) موظفاً، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان أداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات وأهمها ما يلي: ارتفاع مستوى إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، (التوجه بالعميل، الاتساق والتجانس، التوجه بالنتائج، القدرة على التكيف، التوجه بالفريق) إذ سجلنا تحققهم بمستويات مرتفعة، ماعداً بعدى (تشجيع الإبداع والابتكار، الاحتواء والترابط)، الذين سجلنا تحققهم بمستويات متوسطة.

#### – دراسة الدوسري (2017)

هدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالإدارة العامة للجمارك في مملكة البحرين، وتكونت عينة الدراسة من العاملين بالإدارة العامة للجمارك في مملكة البحرين والبالغ عددهم (240) موظفاً وموظفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج: عدم وجود فروق في استجابات مفردات عينة الدراسة حول (واقع الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك بمملكة البحرين) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس – العمر – عدد سنوات الخبرة – طبيعة الوظيفة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات عينة الدراسة حول (واقع الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك بمملكة البحرين) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي لصالح (الجامعي).

## - دراسة السحباني (2016)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة واستخدمت المنهج الوصفي وخلصت إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات الثقافية السائدة والسلوك الإبداعي، غير أنها سجلت ضعفاً في التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة وضعف في كيفية تحديد المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين.

## ثالثاً الدراسات الأجنبية

## - دراسة (Mohsen, 2020)

هدفت إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في قطاع الاتصالات السلوكية واللاسلكية في أفغانستان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات وتشمل عينة هذه الدراسة (211) موظفاً من مختلف شركات الاتصالات السلوكية واللاسلكية في أفغانستان تم اختيارهم عشوائياً، لتحقيق الهدف المذكور أعلاه، يتم استخدام نموذج الانحدار لتحليل البيانات وإيجاد العلاقات بين المتغيرات. وأظهرت النتائج وجود علاقات وتأثيرات الثقافة التنظيمية على أداء الموظف ككل، ومع ذلك فإن مدى هذا التأثير يختلف بناءً على العناصر الفرعية المختلفة للثقافة التنظيمية، وهي إدارة التغيير وتحقيق الأهداف وغيرها.

## - دراسة (Gebretsadik, 2020)

تناولت الدراسة العلاقة بين الثقافة المؤسسية والفعالية التنظيمية لبعض الجامعات الحكومية المختارة حيث تم اختيار الجامعات باستخدام تقنية أخذ العينات الطبقية وتم اختيار (600) مرؤوس و(160) مشرفاً كمشاركين في الدراسة. قدم المشرفون بيانات عن متغيرات الفعالية التنظيمية بينما قدم المرؤوسون بيانات عن القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية للجامعات محل الدراسة. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام الارتباط والانحدار المتعدد لتحليل العلاقة الموجودة بين المتغيرات. وكشفت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة والفاعلية السائدة في الجامعات الحكومية هي الثقافة الهرمية والمجال الأكاديمي الموجه على التوالي، وأظهرت أنواع الثقافة التنظيمية والتسلسل الهرمي مع مجالات الفعالية التنظيمية، وأظهرت إن لثقافة التسلسل الهرمي علاقة ضعيفة وسلبية ولكنها مهمة مع المجال الأكاديمي للفعالية التنظيمية، ولم يظهر مجال التكيف الخارجي للفعالية التنظيمية أي علاقة مع جميع أنواع الثقافة.

## - دراسة (Nikpour, 2017)

هدفت الدراسة إلى التحقيق في دور الوساطة للالتزام التنظيمي للموظف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وكانت هذه الدراسة عبارة عن بحث وصفي وارتباطي تم إجراؤه من خلال طريقة المسح، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكتب التعليم في محافظة كرمان في إيران، وتم اختيار (190) شخصاً كحجم للعينة باستخدام صيغة كوكران، كانت أدوات جمع البيانات هي الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، واستبيانات الأداء التنظيمي، تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي) وأشارت نتائج البحث إلى أن النموذج المقترح كان ملائماً وثقافة تنظيمية تتجاوز تأثيره المباشر أثرت بشكل غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال وساطة الالتزام التنظيمي للموظف بأن مدى التأثير غير المباشر كان أعلى بكثير من التأثير المباشر.

## - دراسة (Hellen,2014)

تناولت هذه الدراسة تحديد ما إذا كانت الثقافة التنظيمية لها أثر على الأداء التنظيمي في المؤسسة الفندقية لتحقيق التنافسية كما يهدف إلى تحليل ستة عناصر من الثقافة التنظيمية وهي تحكم النظام، الهيكل التنظيمي، الاتصال، الروتين، القادة المثاليين، الفحص والأساطير على أداء المنظمة تم إجراء هذه الدراسة في قطاع الفنادق في كينيا ولهذا الغرض تم توزيع استبيانات على مجموعة من عمال المؤسسات الفندقية وتم جمعها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى النتائج، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: العناصر الست للثقافة التنظيمية (نظم التحكم، الهيكل التنظيمي الاتصال، الروتين، القدوة والفحص) تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. من خلال تحليل عناصر الثقافة التنظيمية يمكن التنبؤ بالأداء التنظيمي -صعوبة التنبؤ بالأداء التنظيمي للعمال في مجال الفنادق عدم إمكانية تحسين مستوى الأداء التنظيمي للعاملين في مجال الفنادق من دون التأثير على الثقافة التنظيمية - تساهم الثقافة التنظيمية بشكل كبير في تحسين أداء عمال مجال الفنادق.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحثان (21) دراسة سابقة توزعت بين (8) دراسات محلية و (9) دراسات عربية و(4) دراسات أجنبية، نشرت جميعها خلال الفترة من عام (2010) وحتى عام (2022) مرتبة من الأحدث إلى الأقدم وقد تنوعت الدراسات من حيث مواضيعها ومناهجها وبيئتها تطبيقها وفيما يلي توضيح ذلك من حيث:

الموضوع: ركزت الدراسات السابقة على الثقافة التنظيمية وتباينت في المتغير التابع من منظورين أحدهما من منظور فردي كتأثيرها على (الأداء الوظيفي، والسلوك الإداري، والسلوك الإبداعي والرضا



الوظيفي) والمنظور الآخر من المنظور تنظيمي كتأثيرها على (التطوير التنظيمي والتوجه الاستراتيجي واتخاذ القرار في المنظمة).

**المنهج:** استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي المسحي كدراسة (مصطفى، 2018؛ السحباني، 2016) كما استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي المسحي والارتباطي كدراسة (تابعي، 2022؛ Nikpour, 2017).

**النتائج:** أكدت معظم نتائج الدراسات السابقة على أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على الأداء سواء على أداء الأفراد العاملين أو أداء وفاعلية المنظمة من منظور منظمي.

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الآتي:

- تحديد الفجوة المعرفية (مشكلة الدراسة) بشكل أدق.
- تحديد متغيرات الدراسة المناسبة.
- صياغة الفرضيات المناسبة للدراسة الحالية.
- كتابة الإطار النظري للدراسة الحالية
- بناء الأداة (الاستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يلاحظ أن الدراسات السابقة ركزت في مجملها على دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها بعدة متغيرات ومجالات منها وضع الاستراتيجيات أو الفعالية التنظيمية أو متغيرات تنظيمية أخرى كالرضا الوظيفي والسلوك الإداري والتطوير التنظيمي إلى جانب الأداء الوظيفي، وذلك في قطاعات مختلفة كالبنوك والمنظمات الاقتصادية والتعليمية والمؤسسات الجامعية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات سألفة الذكر كونها تسلط الضوء على خصائص الثقافة التنظيمية في إحدى الوزارات السيادية المهمة في القطاع الحكومي للجمهورية اليمنية الذي لم يحظ بالقدر الكافي من الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية. إلى جانب كونها الدراسة الوحيدة التي أجريت في هذا المجال بهذه الوزارة، فضلا عن أنها ستساهم في تشخيص واقع الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد خلت معظم الدراسات السابقة من تناولها وهي (بعد الاحتواء والترابط، بعد الاتساق والتجانس، الدعم

الإنساني، المناخ التنظيمي). وأثر تلك الأبعاد على الأداء الوظيفي مما قد يسهم في تطوير الأداء الوظيفي في هذا القطاع.

الإطار المنهجي للدراسة:

- استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الارتباطي لقياس تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين.

- مصادر جمع البيانات: اعتمد الباحثان على نوعين من المصادر لجمع البيانات:

### (1) المصادر الثانوية :

تتمثل أهم مصادر هذه البيانات في:

أ. الكتب والرسائل العلمية والأبحاث والدوريات وأدبيات الندوات المرتبطة بموضوع الدراسة.

ب. الوثائق الخاصة بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات

ج. التقارير والإحصائيات الصادرة عن الجهات الرسمية وغير الرسمية الخاصة بديوان وزارة الخدمة والعاملين فيه

### (2) المصادر الأولية:

استخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها،

وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات والبالغ

عددهم (100) موظف

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (54) فردا من إجمالي العاملين في ديوان عام وزارة الخدمة المدنية

والتأمينات، وقد تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وفيما يلي وصف للعينة

بحسب متغيرات الدراسة

### جدول رقم (1) يوضح أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	42	78
	إناث	12	22
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	4	7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	13
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	17
	15 سنة فأكثر	34	63
المسمى الوظيفي	مدير عام-نائب مدير عام	11	20
	مدير إدارة	23	43
	رئيس قسم	12	22
	مختص	8	15
المؤهل العلمي	أقل من بك	15	28
	بكالوريوس	32	59
	دراسات عليا	7	13
	أقل من 25 سنة	7	13
العمر	من 25 إلى أقل من 35 سنة	11	20
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	24	45
	أكثر من 45	12	22
	دورة واحدة فما دون	23	43
الدورات	دورتين	11	20
	3 دورات فأكثر	20	37

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم ما نسبته 78% من إجمالي أفراد العينة. كما أن أغلب أفراد عينة الدراسة تمتد سنوات خدمتهم من 15 سنة فأكثر حيث بلغت نسبة الفئة 63% فيما وجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة من يحملون مسمى وظيفي مدير إدارة حيث بلغ عددهم ما نسبته 43% من إجمالي أفراد العينة كما ظهر أن أغلب أفراد عينة

الدراسة من الحاصلين على مؤهل البكالوريوس حيث بلغ عددهم ما نسبته 59 % من إجمالي أفراد العينة كما يلاحظ أن أغلب أعمار أفراد عينة الدراسة (من 35 الى أقل من 45 سنة) حيث بلغ عددهم ما نسبته 45% من إجمالي أفراد العينة. كما تبين أن أكثر أفراد عينة الدراسة من لديهم دورة واحدة فما دون او بدون حيث بلغ عددهم ما نسبته 43% من إجمالي عينة الدراسة

#### أداة الدراسة:

من خلال الاطلاع على ما كتب في موضوع الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من دراسات وأبحاث وعلى وجه الخصوص في العلوم الإدارية والانسانية تبين أن الاستبيان هو الأداة التي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

- تم صياغة العبارات لكل بعد من أبعاد الاستبانة والجدول التالي رقم (2) يوضح توزيع العبارات على بحسب كل بعد.

جدول رقم (2) توزيع عبارات الاستبانة بصورتها النهائية حسب كل بعد

عدد العبارات	مجالات الاستبيان
24	المتغير المستقل
15	الثقافة التنظيمية).
19	الدعم الإنساني
20	المناخ التنظيمي
11	المتغير التابع
89	المجموع

#### احتساب الوزن النسبي

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) ذو التدرج الخماسي لإعطاء كل عبارة وزناً نسبياً وذلك على النحو التالي:

أ- (مقياس ليكرت الخماسي) على النحو التالي:

ب- المدى = أعلى قيمة - أدنى قيمة = 5 - 1 = 4

ج- عدد الفئات = 5

د- طول الفئة =  $5 \div 4 = 0.8$

هـ- أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات، وكذلك المتوسط لكل محور على النحو التالي:

أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي "دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية- صنعاء".  
د/ أنور مصلح صالح معزب، الباحثة / أفراح عبدالعزيز محمد الجوبي

### جدول رقم (3) مدى مقياس (ليكرت) الخماسي

الاتجاه	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي		م
		إلى	من	
موافق بشدة	عالية جداً	5.00	4.21	1
موافق	عالية	4.20	3.41	2
محايد	متوسطة	3.40	2.61	3
غير موافق	ضعيفة	2.60	1.81	4
غير موافق بشدة	ضعيفة جداً	1.80	1.00	5

### عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول والذي ينص على: ما واقع الثقافة التنظيمية في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية - صنعاء؟

ولإجابة عن السؤال: تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع الثقافة التنظيمية في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية - صنعاء

### جدول رقم (4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع الثقافة التنظيمية في ديوان

وزارة الخدمة المدنية والتأمينات من وجهة نظر أفراد العينة

الاتجاه	درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الثقافة التنظيمية	م
محايد	متوسط	1	.763	3.27	الاحتواء والترابط	1
محايد	متوسط	2	.961	3.16	الانساق والتجانس	2
محايد	متوسط	3	1.000	3.09	الدعم الإنساني	3
محايد	متوسط	4	1.017	2.99	المناخ التنظيمي	4

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يقدر واقع الثقافة التنظيمية في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط العام الكلي (3.14) وانحراف معياري (0.854) ، كما يقدر أفراد عينة الدراسة واقع جميع أبعاد الثقافة التنظيمية في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بمستوى متوسط ويميل اتجاه العينة كان نحو الحياد، حيث جاء بعد الاحتواء والترابط في المرتبة الأولى وبعد الاتساق والتجانس في المرتبة الثانية فيما جاء بعد الدعم الإنساني في المرتبة الثالثة و جاء بعد المناخ التنظيمي في المرتبة الأخيرة، وفيما يلي نتائج تقديرات افراد عينة الدراسة لعبارات كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية

### 1- بعد الاحتواء والترابط:

جدول رقم (5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى بعد الاحتواء والترابط

م	عبارات بعد الاحتواء والترابط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه
1	تمنحي قيادة الوزارة السلطات اللازمة للقيم بمهام وظيفتي	3.43	1.340	8	عالي	موافق
2	أساهم في وضع الأهداف التي أكون مسئولاً عنها.	3.69	1.163	4	عالي	موافق
3	تقوم العلاقة بيني وبين قيادة الوزارة على أساس من الثقة.	3.67	1.274	6	عالي	موافق
4	أشارك في تحديد المعايير التي يتم في ضوءها تقييم أدائي.	3.22	1.254	15	متوسط	محايد
5	تشرعني الإدارة بأهميتي كعنصر فعال في الوزارة.	3.30	1.382	14	متوسط	محايد
6	ممارستي لمهام وظيفتي تمنحني الشعور بالأهمية	3.76	1.243	3	عالي	موافق
7	كل فرد في الوزارة يعتقد أن له تأثير إيجابي على أداء الوزارة.	3.06	1.204	17	متوسط	محايد

8	يعتبر تدريب الموظفين جزء أساسي من أولويات الوزارة على اعتبار أنه استثمار لقدرات الفرد.	3.48	1.411	7	عالي	موافق
9	تعقد قيادة الوزارة دورات تدريبية بصورة مستمرة لتحسين قدرات الموظفين في الوزارة.	2.63	1.336	24	متوسط	محايد
10	تسعى قيادة الوزارة إلى تطوير وإعداد الموظفين تحسباً للتغيرات التي قد تحدث في بيئة الأعمال.	2.81	1.214	21	متوسط	محايد
11	يشترك الرئيس المباشر في تحديد الاحتياجات التدريبية لمروسيه.	3.35	1.246	10	متوسط	محايد
12	تسعى قيادة الوزارة إلى تحفيز وتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.	2.98	1.366	18	متوسط	محايد
13	يعمل القسم بصورة جماعية على القرارات التي تتخذها.	3.35	1.305	12	متوسط	محايد
14	يتم محاسبتنا في القسم على القرارات التي نتخذها.	3.21	1.378	16	متوسط	محايد
15	يعتبر العمل بروح الفريق سمة مميزة بين الأقسام والإدارات.	3.31	1.503	13	متوسط	محايد
16	أعمل كعضو في الفريق يزيد من كفاءتي عند أدائي لمهامي.	3.78	1.093	2	عالي	موافق
17	تعقد قيادة الوزارة دورات تدريبية لتنمية مهارات العمل الجماعي بين العاملين.	2.81	1.290	22	متوسط	محايد
18	العمل الجماعي هو أساس نجاح الوزارة.	3.80	1.351	1	عالي	موافق
19	تشجع قيادة الوزارة على العمل بروح الفريق الواحد والتعاون الجماعي.	3.35	1.291	11	متوسط	محايد

محايد	متوسط	20	1.199	2.81	تسعى قيادة الوزارة إلى مشاركة الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.	20
محايد	متوسط	19	1.123	2.94	تسود قناعة مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.	21
موافق	عالي	5	1.259	3.67	عادة ما تأتي القرارات من أعلى وعلى الجميع قبولها.	22
محايد	متوسط	9	1.307	3.37	ليس لي أي قرار في القرارات التي تتخذها الإدارة وتؤثر على عملي.	23
محايد	متوسط	23	1.239	2.78	بشكل عام فإن المشاركة في اتخاذ القرارات هو الشائع في الوزارة.	24
محايد	متوسط		.763	3.27	بعد الاحتواء والترابط	

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يقدرون بعد الاحتواء والترابط بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط (3.27) والانحراف المعياري (.763) ويميل اتجاه العينة نحو الحياد. وتتراوح متوسطات عبارات البعد بين (2.63 3.80) وقد جاءت (8) عبارات من عبارات بعد الاحتواء وتمثل ما نسبته 33% من إجمالي عبارات البعد حيث بلغت مستوى تقدير عالي و يميل اتجاه العينة نحو الموافقة أعلاها العبارة رقم (18) والتي تنص (العمل الجماعي هو أساس نجاح الوزارة). بمستوى تقدير عالي حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.80) وبانحراف معياري (1.351)، في حين جاءت (16) عبارة لتمثل ما نسبته (67%) من إجمالي عبارات البعد بمستوى تقدير متوسط ويميل اتجاه العينة نحو الحياد أدناها العبارة رقم (9) والتي تنص (تعقد قيادة الوزارة دورات تدريبية بصورة مستمرة لتحسين قدرات الموظفين في الوزارة) بمستوى تقدير متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.63) وبانحراف معياري (1.336) ضمن بعد الاحتواء والترابط.



## 2- البعد الثاني: الاتساق والتجانس

جدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى بعد الاتساق والتجانس

الرقم	عبارات بعد الاتساق والتجانس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه
1	تتفوق ممارسات وتصرفات القادة والمدراء مع القيم التي ينادون بها.	2.94	1.340	12	متوسط	محايد
2	يسود الوزارة مجموعة واضحة وثابتة من القيم والمسلّمات التي تقود سلوكنا داخل الوزارة وتبين الصواب من الخطأ.	2.83	1.163	15	متوسط	محايد
3	كل فرد في الوزارة حريص على أن يؤدي عمله بالتزام وبدرجة عالي من الإلتقان والإخلاص.	3.33	1.274	5	متوسط	محايد
4	هناك مجموعة واضحة من القيم تحكم الطريقة التي أؤدي بها عملي.	3.67	1.254	1	عالي	محايد
5	تتظر قيادة الوزارة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة لدى الوزارة.	3.00	1.382	11	متوسط	محايد
6	هناك اهتمام واضح من قبل قيادة الوزارة والموظفين بقيمة الوقت، حيث يحرص الجميع على إنجاز المهام في الفترة الزمنية المحددة.	3.13	1.243	7	متوسط	محايد
7	هناك اتفاق سائد بين جميع وحدات الوزارة على الطريقة الصحيحة والأسلوب السليم لأداء الأعمال وخدمة العملاء.	3.00	1.204	10	متوسط	محايد
8	تتصف قيادة الوزارة بالمصادقية، حيث أن قيمه المعلنة والمنشورة في رسالته تق مع القم الفعلية التي يمارسها عند عمله مع الموظفين والعملاء.	2.85	1.411	14	متوسط	محايد
9	تتفق قيمي وتتسجم مع القيم السائدة في الوزارة.	3.07	1.336	8	متوسط	محايد

10	تتفق قيمي وتتسجم مع قيم باقي الأفراد العاملين في الوزارة.	3.21	1.214	6	متوسط	محايد
11	نجد سهولة في التوصل إلى توافق الآراء، حتى بشأن القضايا المعقدة.	2.93	1.246	13	متوسط	محايد
12	عند الانتقال من قسم لأخر لا يجد الفرد صعوبة في التعامل مع الموظفين الجدد	3.35	1.366	4	متوسط	محايد
13	تتوافر الثقة المتبادلة بين الإدارات والأقسام المختلفة في الوزارة.	2.98	1.305	11	متوسط	محايد
14	يوجد للوحدة الادارية التي أعمل بها هدف محدد نسعى جميعا لتحقيقه.	3.46	1.378	3	عالي	محايد
15	يوجد تنسيق واضح بين عمل قسمي أو إدارتي وبين عمل الإدارات والأقسام الأخرى في الوزارة.	3.57	1.503	2	عالي	محايد
	بعد الاتساق والتجانس	3.16	.962		متوسط	محايد

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يقدرون بعد الاتساق والتجانس بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط (3.16) والانحراف المعياري (0.962). وكان اتجاه آراء العينة نحو الحياد. وتتراوح متوسطات عبارات البعد بين (2.83-3.67) وقد جاءت 3 عبارات من عبارات بعد الاتساق والتجانس بمستوى تقدير عالي ويميل اتجاه العينة نحو الموافقة وتمثل ما نسبته 20% من إجمالي عبارات البعد أعلى هذه العبارات رقم (4) والتي تنص (هناك مجموعة واضحة من القيم تحكم الطريقة التي تؤدي بها عملي حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.80) وانحراف معياري (1.351)، في حين جاءت (12) عبارة من عبارات البعد بمستوى تقدير متوسط ويميل اتجاه العينة نحو الحياد وتمثل ما نسبته (67%) من إجمالي عبارات البعد بمستوى تقدير متوسط أدناها العبارة رقم (2) والتي تنص (يسود الوزارة مجموعة واضحة وثابتة من القيم والمسلّمات التي تقود سلوكنا داخل الوزارة وتبين الصواب من الخطأ). بمستوى تقدير متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.83) وانحراف معياري (1.163) ضمن بعد الاتساق والتجانس.

## 3- بعد الدعم الإنساني

## جدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى بعد الدعم الإنساني

الرقم	عبارات بعد الدعم الإنساني	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه
1	تمنحني قيادة الوزارة درجة عالي من حسن التقدير تجعلني أشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائي إليها.	3.17	1.489	8	متوسط	محايد
2	تعتمد قيمة الاحترام والتقدير في هذه الوزارة على ما يحمله الفرد من المهارات والقدرات.	3.15	1.393	9	متوسط	محايد
3	يتم التعامل معي بمودة واحترام وكرامة عندما يأخذ المدير أي قرار له علاقة بوظيفتي.	3.37	1.307	2	متوسط	محايد
4	تقوم المعاملة بين الموظفين العاملين في الوزارة على درجة عالي من الود والاحترام.	3.33	1.289	3	متوسط	محايد
5	تحترم قيادة الوزارة وتقدر موظفيها.	3.26	1.348	4	متوسط	محايد
6	يشعر الموظفون في الوزارة بأنهم يعاملون بعدالة.	2.72	1.393	19	متوسط	محايد
7	يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات.	3.02	1.380	13	متوسط	محايد
8	لا توجد طبقية أو عنصرية في الوزارة، حيث يتم المساواة بين الموظفين بغض النظر عن انتماءاتهم السياسية أو العائلية أو القبلية	2.91	1.418	16	متوسط	محايد
9	تحاول قيادة الوزارة أن تكون عادلة في تصرفاتها تجاه الموظفين.	3.24	1.273	5	متوسط	محايد
10	تحرص قيادة هذه الوزارة على العدالة ويتم الاهتمام بتطبيقها.	3.04	1.387	12	متوسط	محايد

11	عادة ما يقابل الأداء الجيد للموظفين بالثناء والتقدير من قيادة الوزارة.	3.22	1.383	7	متوسط	محايد
12	قيادة الوزارة تدفع وتحفز الموظفين على إخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات.	3.09	1.336	11	متوسط	محايد
13	يكافأ الأداء المتميز للموظفين بسخاء.	2.83	1.384		متوسط	محايد
14	يحصل الموظفون ذو القدرات العالي على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي في الوزارة.	2.94	1.366	15	متوسط	محايد
15	تولي قيادة الوزارة اهتماما عاليا بموظفيها.	3.61	1.188	1	عالي	موافق
16	تحاول قيادة الوزارة السعي بشكل جاد وراء مصالح موظفيها.	2.98	1.339	14	متوسط	محايد
17	تتعاطف قيادة الوزارة مع الموظفين الذين لديهم مشكلات داخل الوزارة وخارجها.	2.87	1.304	17	متوسط	محايد
18	تحرص قيادة الوزارة على تلبية دعوات الموظفين لحضور المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم.	3.22	1.355	6	متوسط	محايد
19	بشكل عام تهتم قيادة الوزارة بموظفيها	2.81	1.319	18	متوسط	محايد
	<b>بعد الدعم الإنساني</b>	<b>3.10</b>	<b>1.000</b>	<b>10</b>	<b>متوسط</b>	<b>محايد</b>

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يقدرون بعد الدعم الإنساني بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط (3.10) والانحراف المعياري (1.000) وكان اتجاه آراء العينة نحو الحياد. وتتراوح متوسطات عبارات البعد بين (2.72+3.61) وقد جاءت عبارة واحدة من عبارات بعد الدعم الإنساني بمستوى تقدير عالي ويميل اتجاه العينة نحو الموافقة وتمثل ما نسبته 5% من إجمالي عبارات البعد وهي العبارة رقم (15) والتي تنص (تولي قيادة الوزارة اهتماما عاليا بموظفيها) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.61) وانحراف معياري (1.188)، في حين جاءت (18) عبارة من عبارات البعد بمستوى تقدير متوسط ويميل اتجاه العينة نحو الحياد وتمثل ما نسبته (95%) من إجمالي عبارات البعد أداها العبارة رقم(6) والتي تنص (يسود الوزارة مجموعة واضحة وثابتة من القيم والمسلّمات التي تقود سلوكنا داخل

الوزارة وتبين الصواب من الخطأ يشعر الموظفون في الوزارة بأنهم يعاملون بعدالة) بمستوى تقدير متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.72) وبانحراف معياري (1.393) ضمن بعد الدعم الإنساني.

#### 4- بعد المناخ التنظيمي

جدول رقم (7) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى بعد المناخ التنظيمي

م	عبارات بعد المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه
1-	توفر الممارسات والإجراءات الإدارية المتبعة في الوزارة مناخاً ملائماً لتنفيذ مهام وواجبات الموظف.	2.87	1.304	14	متوسط	محايد
2-	تتسم الممارسات والإجراءات الإدارية بالمرونة بعيداً عن البيروقراطية والروتين.	2.98	1.339	10	متوسط	محايد
3-	يتم تحديد الأدوار والمسئوليات والسلطات بوضوح تام.	3.11	1.369	7	متوسط	محايد
4-	تسهم الممارسات والإجراءات الإدارية المتبعة في تحقيق أهداف الوزارة.	2.87	1.388	15	متوسط	محايد
5-	تسهل الممارسات الإدارية المتبعة في الوزارة من إنجاز العمل وإتقانه.	2.91	1.278	11	متوسط	محايد
6-	يعطي الرئيس المباشر الحرية للمرؤوس للعمل بالطريقة التي يراها مناسبة.	2.87	1.229	12	متوسط	محايد
7-	أحصل على الاهتمام الشخصي من رئيسي المباشر.	3.24	1.413	4	متوسط	محايد
8-	عندما أقوم بأداء عملي بشكل متميز فإن رئيسي المباشر يخبرني بذلك ويثني على ما قمت به.	2.81	1.428	18	متوسط	محايد
9-	عندما أخطئ في أدائي لعملي فإن رئيسي المباشر ينتقديني بأسلوب إيجابي وبناء.	3.17	1.299	6	متوسط	محايد

10-	أحصل بكل سهولة ويسر على قدر كافٍ من المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتي.	3.00	1.441	9	متوسط	محايد
11-	يشعر الموظفون بالحرية في الاتصال برؤسائهم.	3.26	1.185	2	متوسط	محايد
12-	يسمح نظام الاتصالات المعتمد في الوزارة بالتعبير عن آراء وأفكار الموظفين بصراحة تامة.	3.21	1.335	5	متوسط	محايد
13-	يتم عقد اجتماعات دائمة بين الرؤساء والمرؤوسين	3.24	1.317	3	متوسط	محايد
14-	لدى الإلمام تام بالأهداف والغايات التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها.	3.31	1.301	1	متوسط	محايد
15-	تصل آراء واقتراحات الموظفين إلى الإدارة العليا بسرعة.	3.04	1.373	8	متوسط	محايد
16-	نظام المكافأة المتبع في الوزارة عادل ومناسب لجميع الموظفين	2.54	1.304	20	ضعيف	غير موافق
17-	تعتبر الأقدمية هي المعيار الأساسي في عملية الترقية	2.63	1.339	19	متوسط	محايد
18-	ينال الفرد المكافأة عندما يبدع في أدائه.	2.85	1.369	16	متوسط	محايد
19-	يتم تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار	2.83	1.388	17	متوسط	محايد
20-	يعتمد نظام الترقية على مبدأ الجدارة والاستحقاق.	2.87	1.278	13	متوسط	محايد
21-	بعد المناخ التنظيمي	2.99	1.017		متوسط	محايد

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يقدرون بعد المناخ التنظيمي بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط (2.99) والانحراف المعياري (1.017) وكان اتجاه آراء العينة نحو الحياد. وتتراوح متوسطات عبارات البعد بين (2.54، 3.61) وقد جاءت (19) عبارة من عبارات البعد بمستوى تقدير متوسط ويميل اتجاه العينة نحو الحياد وتمثل ما نسبته (95%) من إجمالي عبارات البعد أعلاها

العبارة رقم(14) والتي تنص (لدى إلام تام بالأهداف والغايات التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها .) بمستوى تقدير متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.31) وبانحراف معياري (1.301). وقد جاءت عبارة واحدة من عبارات بعد المناخ التنظيمي بمستوى تقدير ضعيف ويميل اتجاه العينة نحو عدم الموافقة وتمثل ما نسبته 5% من إجمالي عبارات البعد وهي العبارة رقم (16) والتي تنص (نظام المكافأة المتبع في الوزارة عادل ومناسب لجميع الموظفين.) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.54) وبانحراف معياري (1.304)، في حين ضمن بعد المناخ التنظيمي.

ويتضح مما سبق أن تقدير أفراد العينة لواقع الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، الدعم الإنساني، المناخ التنظيمي) مستوى تقدير متوسط وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى التغيرات الكبيرة التي طرأت على معظم مؤسسات الدولة وخاصة تلك التي أجريت في ديوان الوزارة على جميع المستويات والوحدات الإدارية خلال الفترة السابقة حيث تم تغيير عدد كبير من مديري العموم ومديري الوحدات ورؤساء الأقسام في ديوان الوزارة مما أدى الى غياب حالات التجانس والانسجام وتهيئة مناخ تنظيمي فعال مما أدى الى عدم تحقيق ثقافة تنظيمية بالصورة المطلوبة في ديوان وزارة الخدمة المدنية .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من ( العليمي، 2020؛ البهلوي، 2019؛ الشيباني، 2017 ) ، فيما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من ( علي، 2018؛ الحربي، 2010؛ القرع، 2022؛ تابعي، 2022 ؛ مصطفى، 2018) والتي تشير إلى أن مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية عالي في الجهات التي اشتملتها وتعزو الباحثة هذا الاختلاف الى أن معظم هذه الدراسات أجريت في بيئات عربية تشهد حالة من الاستقرار في جميع جوانبها داخل مؤسساتها كما تعزو الباحثة ذلك الاختلاف أيضا إلى أن الباحثين الذين تناولوا الثقافة التنظيمية اعتمدوا مداخل مكونة للثقافة التنظيمية في تلك الدراسات تختلف عن المداخل المكونة للثقافة التنظيمية في هذه الدراسة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني والذي ينص بـ (ما مستوى الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات من وجهة نظر أفراد العينة ؟  
ولإجابة عن السؤال: تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف لمستوى الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات من وجهة نظر أفراد العينة .

جدول رقم (8) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الأداء الوظيفي في ديوان وزارة  
الخدمة المدنية والتأمينات من وجهة نظر أفراد العينة

م	عبارات محور الأداء الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	أحرص على أداء وظيفتي بدقة عالي	3.15	1.406	11	متوسط	محايد
2	أشعر بأنني أؤدي عملي بجودة عالي	4.02	1.157	3	عالي	موافق
3	أحرص على الالتزام الوظيفي بمواعيد العمل	4.02	1.037	1	عالي	موافق
4	أحرص دائما على الإلمام بكل جوانب وظيفتي.	4.02	1.141	2	عالي	موافق
5	أمارس الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة.	3.85	1.188	6	عالي	موافق
6	أتأخر أحيانا عن مواعيد العمل بدون عذر	3.46	1.255	9	عالي	موافق
7	أحرص دائما على تأدية العمل الإضافي الذي يطلب مني	3.31	1.385	10	متوسط	محايد
8	تتناسب قدراتي مع المهام الوظيفية الموكلة إلي	3.94	1.134	4	عالي	موافق
9	لدي القدرة على الاستخدام الجيد للوقت والموارد في وظيفتي.	3.93	1.096	5	عالي	موافق
10	أصدر الأحكام والقرارات المتعلقة بوظيفتي بشكل جيد	3.72	1.106	7	عالي	موافق
11	لا ينتابني شعور بالملل أو الكسل أثناء تأديتي لعملي.	3.56	1.341	8	عالي	موافق
	<b>الأداء الوظيفي</b>	<b>3.73</b>	<b>.804</b>		<b>عالي</b>	<b>موافق</b>

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة موافقة عالي حيث بلغ المتوسط (3.73) والانحراف المعياري (0.804). وتقع قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ضمن المجال (3.15-4.02).. وقد جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (أحرص على الالتزام الوظيفي بمواعيد العمل) في المرتبة الأولى ودرجة موافقة عالي وكان



اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة فيما جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على (أأحرص على أداء وظيفتي بدقة عالي) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسط وكان اتجاه أفراد العينة نحو الحياد.

ويمكن عزو النتيجة الى أن معظم الموظفين العاملين في ديوان الوزارة يمتلكون المعرفة المتراكمة في ديوان الوزارة كونهم هم المختصين في توصيف الوظيفة واعداد أنظمة تقييم الأداء لمنتسبي الوزارة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على هل يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى (0.05) للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات؟

وللإجابة عن السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث من التأكد من تحقيق البيانات للشروط الأساسية لاستخدام تحليل الانحدار عن طريق التعرف إلى مدى سوية توزيع بيانات الدراسة بالإضافة إلى التأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة حيث يوضح الجدول رقم (1) نتائج هذه الاختبارات اختبار الارتباط الخطي

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات المستقلة حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أنه من الضروري عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسمور لا بد أن يكون أكبر من (0.05) وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (8) كالآتي:

### جدول رقم (8) يوضح نتائج معامل الالتواء واختباري معامل التضخم والتباين المسموح به

م	البعد	معامل الالتواء	معامل التضخم (VIF)	التباين المسموح
1	الاحتواء والترابط	-.281	3.576	.280
2	الاتساق والتجانس	-.662	5.565	.180
3	الدعم الإنساني	.245	5.615	.178
4	المناخ التنظيمي	-.326	4.138	.242

تشير نتائج الجدول (8) إلى أن قيم معامل الالتواء قد تراوحت بين ( -.245 و -.662 ) ويلاحظ أن بيانات المتغيرات المستقلة تعتبر ملتوية نحو اليسار وان بيانات باقي المتغيرات تعتبر ملتوية نحو اليسار وتعتبر هذه القيم قريبة من التوزيع الطبيعي حيث يمكن قبول قيم معامل الالتواء ضمن الفئة ( من -1 الى 1 ) أما بالنسبة لقيم اختبار تضخم التباين (VIF) فيلاحظ أن أعلى قيمة في هذا الاختبار قد ارتبطت بمتغير الدعم الإنساني وأن هذه القيمة تشير إلى قيم مقبول لتضخم التباين إذ إنها كانت أقل من (10) فإن قيم التباين المسمور به كانت أكبر من (0.05) مما يشير إلى قبول هذه القيم ضمن معيار هذا الاختبار.

من خلال ما تقدم من اختبارات قبلية، بحيث تبين أنه لا يوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا يوجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، فإن هذا يسمح بمواصلة المرحلة التالية وهي اختبار الفرضيات.

#### نتائج تحليل الفرضية الرئيسية

لاختبار هذه الفرضية فقد تم القيام باستخدام معاملات الارتباط ومعاملات خط الانحدار

المتعدد باستخدام طريقة ENTER لتحقيق من صحة الفرضية

### جدول رقم (9) معاملات الارتباط وخط الانحدار المتعدد

مستوى المعنوية Sig	قيمة F	معامل R <sup>2</sup> التحديد	معامل R الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
000	6.383	<b>0.26</b>	0.51	الأداء الوظيفي	الثقافة التنظيمية

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1- الارتباط: توجد علاقة ارتباط طردية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.51)

2- جودة النموذج: تشير قيمة (F) إلى جودة نموذج العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.383) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

3- معنوية التأثير: تشير قيمة (T) والتي بلغت (4.678) والدالة إحصائياً عند (0.05) إلى وجود تأثير جوهري للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

4- معامل التحديد (نسبة التفسير): تشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي بلغت (0.26) إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر التغير في الأداء الوظيفي بنسبة (26%) والباقي يعزى لعوامل أخرى.

وفي ضوء ما سبق يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

### اختبار الفرضيات الفرعية

لفرض اختبار صحة الفرضيات تم الاستناد إلى القيمة غير المعيارية لتحديد حجم تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) في الأداء الوظيفي بالإضافة إلى قيمة (T) لقبول أو رفض فرضية تأثير كل بعد في الأداء الوظيفي

جدول رقم (10) يوضح قيمة اختبار (T) لقبول أو رفض فرضية أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

المتغير المستقل (أبعاد الثقافة التنظيمية)		الخطأ المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة
الاحتواء والترابط	.406	.105	1.882	.050	دال
الاتساق والتجانس	.361	2.517	1.321	.193	غير دال
الدعم الإنساني	.118	2.424	.430	.669	غير دال
المنافسة التنظيمية	.437	2.054	1.853	.070	غير دال

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد الاحتواء والترابط على الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

من خلال الجدول السابق: تشير قيمة (T) والبالغة (1.882) بمستوى دلالة (0.05). الى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاحتواء والترابط على الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات وقد بلغ هذا التأثير (0.406). وهو دال إحصائياً وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تشير الى وجود الأثر لهذا البعد.، هذا يعني أن هذا متغير الاحتواء والارتباط هام في تفسير مستوى الأداء الوظيفي

الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد الاتساق والتجانس على الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

تشير قيمة (T) والبالغة (1.321) بمستوى دلالة (0.193). الى عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد الاتساق والتجانس على الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات وقد بلغ هذا التأثير (0.361). إلا أنه غير دال إحصائياً وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة التي تشير الى وجود الأثر لهذا البعد.

### الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعء الدعم الإنساني على الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

تشير قيمة (T) والبالغة (430). بمستوى دلالة (0.669). الى عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعء الدعم الإنساني على الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات وقد بلغ هذا التأثير (118). إلا أنه غير دال إحصائياً وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة التي تشير الى وجود الأثر لهذا البعد.

### الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعء المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

تشير قيمة (T) والبالغة (1.853) بمستوى دلالة (0.070). الى عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعء المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات وقد بلغ هذا التأثير (437). إلا أنه غير دال إحصائياً وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة التي تشير الى وجود الأثر لهذا البعد.

( - ) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية المتعلقة بهذا المعيار وتقبل البديلة

– وبناء على ما سبق يتضح أن للثقافة التنظيمية أثر دال إحصائياً عند مستوى (0.05) على الأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات وهذا ما أكدته معظم الدراسات السابقة كدراسة (سميع، 2010 ؛ صفية، ومحمد، 2021؛ اليوم، 2020 ) والتي بينت بأن للثقافة التنظيمية أثر دال إحصائياً عند مستوى (0.05) على الأداء الوظيفي.

## ملخص النتائج:

- بلغ مستوى الثقافة التنظيمية في للعاملين بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات من وجهة نظر أفراد العينة درجة موافقة متوسط وكان اتجاه العينة نحو الحياد حيث بلغ المتوسط العام الكلي (3.1361) وانحراف معياري (0.85355)
- بلغ مستوى الأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات من وجهة نظر أفراد العينة درجة موافقة عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء (3.7251) والانحراف المعياري (0.80415)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد للثقافة التنظيمية مجتمعة على الأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعدها الاحتواء والترابط على الأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعدها الاتساق والتجانس على الأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعدها الدعم الإنساني على الأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعدها المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.
- لا يوجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات تعزى (النوع، المستوى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

## توصيات الدراسة:

1. العمل على إيجاد إطار واضح لأبعاد الثقافة التنظيمية وتوضيح مفهومها لدى العاملين بوزارة الخدمة المدنية والتأمينات.
2. العمل على زيادة الوعي والمعرفة لدى القيادات الإدارية بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بالثقافة التنظيمية واستيعابها، وإبراز أهميتها في تحقيق الأهداف والاستفادة من تجارب الآخرين الناجمة في هذا المجال.
3. التأكيد على أهمية وضرورة تجسيد ثقافة الاحتواء والترابط وتحقيق الاتساق والتجانس بين العاملين وتنمية رغباتهم واتجاهاتهم لديها، وإتاحة الفرص للإبداع لتحسين مستوى الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.
4. يجب على قيادة وزارة الخدمة المدنية أن تزيد من مستوى الدعم الإنساني للعاملين والعمل على تهيئة مناخ تنظيمي فعال داخل ديوان الوزارة والوحدات التابعة لها.
5. العمل على تعزيز الأداء الوظيفي والاستمرارية في تطويره من خلال برامج تدريبية حديثة تواكب التطور الحاصل في البلدان المجاورة والاستفادة من التجارب والخبرات الناجمة في هذا المجال.

## المراجع:

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. تابعي، بلقاسم، (2022)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي – دراسة تطبيقية على مديري الموارد البشرية، وزارة الشؤون الخارجية، - الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية.
2. القرع، نور الدين طاهر، (2022)، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (21)، 95-118.
3. صفية، فروم ومحمد، كعوان، (2021)، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (32)، العدد (2)، 159-174.
4. البوم، محمود أحمد، (2020)، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية.
5. عبدالمطلب، إبراهيم عبدالسلام، والسكيتي، محمد إبراهيم (2020م)، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة (بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة)، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، ج(6)، ع (2)، (ص 11- 98).
6. الجنابي، ثامر هادي. وسلمان، أحمد جاسم جبار. (2020). الثقافة التنظيمية الأمنية وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية. 12(04):7-54.
7. ضاحي، كريم جابر. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية (كلية الصفوة الجامعة). مجلة كلية الكوت الجامعة. (05).
8. العليمي، عبدالسلام عبدالله هزاع، (2020)، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي اليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية، رسالة ماجستير تنفيذي، مركز تطوير الإدارة العامة – جامعة صنعاء.
9. أبريكاو، عبدالعزيز صالح و حبتور، ناصر، (2018)، أثر الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي على أداء الموظفين، في المدارس العربية في ماليزيا، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، المجلد (3)، العدد (3).
10. مصطفى، بن قدورة (2018)، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، مجلة ميلاف للبحث والدراسات المجلد (5)، العدد (1)، 87-113



11. الدوسري، محمد بن جمعة (2017). " واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالإدارة العامة للجمارك في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
12. العامري، عبده أحمد، وشاكر، زينب، (2017)، "أثر القيم الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (18) مجلد (2)، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
13. العنسي، سمية علي عتيق جبران (2017)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة حالة وزارة النفط والمعادن الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم المالية والإدارية، الأكاديمية اليمنية للعلوم الإدارية، الجمهورية اليمنية.
14. الشيباني، محمد (2017)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة- صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، كلية التربية، الجمهورية اليمنية.
15. بن حمود، ناصر، (2017)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بملبنة نوميديا قسطنطينية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة - الجزائر.
16. شجاع الدين، سماح محمد (2016)، تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس العامة بأمانة العاصمة - صنعاء ومحافظة إب في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة صنعاء.
17. السحباني، حسام سالم، (2016)، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى فلسطين.
18. الزوي، نسرين حسن، (2012)، دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على مديري المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
19. السنباني، عامر عبد الوهاب (2012)، "الثقافة التنظيمية وأثرها على اتخاذ القرار الإداري" دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
20. سودان، عبد الناصر عبدالرحمن (2012)، "بعنوان الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقات بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية اليمنية، جامعة أسيوط، كلية التجارة، جمهورية مصر العربية.

21. العاجز، إيهاب (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة – فلسطين.
22. سميع، زيد صالح (2010م). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة حلوان.

#### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Mohsen. A. & Neyazi. N. (2020). The Impact of Organizational Culture on Employees Performance: an Overview, Afghanistan, International Journal of Management, 11 (8): 879-888
2. Gebretsadik.D.M (2020). Impact of organizational culture on effectiveness of public higher educational institutions in Ethiopia, Pedagogy, Dire Dawa University, Dire Dawa, Ethiopia.
3. Nikpour, 2017, The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment, Iran, International Journal of Organizational Leadership, (6), 65-72.
4. Hellen.A.Chilla, Yousuf Kibet, The effects of organizational culture on organizational performance in the hospital industry, International journal of business and Management Invention, Vol. 3, N.13, January, 2014.