

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: رؤية إدارية معاصرة

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON JOB PERFORMANCE: A CONTEMPORARY MANAGEMENT PERSPECTIVE

Saleem bin Salim bin Saleem Al-A'skari*

**Corresponding Author*, PhD Candidate, Department of Islamic Management and Finance,
Academy of Islamic Studies, University of Malaya
gad198022@gmail.com

&

Asmuliadi bin Lubis (PhD)

Senior Lecturer, Department of Islamic Management and Finance, Academy of Islamic Studies,
University of Malaya
asmuliadilubis@um.edu.my

Suhaili bin Sarif (PhD)

Associate Professor, Department of Islamic Management and Finance, Academy of Islamic Studies,
University of Malaya
suhaili@um.edu.my

الملخص:

تناول البحث أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي؛ رؤية إدارية معاصرة، انطلاقاً من الاهتمام بالثقافة التنظيمية في مختلف المنظمات حول العالم لأثرها الإيجابي في الأداء الوظيفي من خلال ضبط العلاقة بين الأطراف المعنية وتوجه التفكير الإداري إلى الممارسات التنظيمية والإدارية والوظيفية الأخلاقية في منظمات الأعمال المعاصرة، واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي التحليلي لتحقيق أهداف البحث وهي: بيان ماهية الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وتحديد أبعاد قياس العلاقة بينهما، دراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، استكشاف التحديات التي تعيق تطبيق الثقافة التنظيمية بفعالية داخل المؤسسات، واقتراح رؤية معاصرة لتعزيز تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي،

وتوصل البحث إلى نتائج منها: أن الثقافة التنظيمية تعدُّ عنصرًا حاسمًا في بناء بيئة عمل فعّالة، فالقيم الثقافية المشتركة داخل المنظمات تسهم بشكل كبير في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، حيث تعمل الثقافة التنظيمية كإطار توجيهي للسلوكيات الفردية والجماعية، مما يعزز من تحقيق الأهداف المؤسسية.، ويوصي الباحث بضرورة العمل على إيجاد بيئة ثقافية واجتماعية مشتركة لتعزيز التفاعل، وتحسين التواصل والاتصال والتعاون مع الموظفين، وإيجاد قنوات اتصال بين القيادة والعناصر البشرية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الابتكار، الإنتاج، الجودة.

ABSTRACT

This research discussed the impact of organizational culture on job performance from a contemporary management perspective, depending on the concern in organizational culture in the various organizations all around the world because of its positive impact on job performance through adjusting the relationship between these concerned parties and directing the administrative thinking to the organizational, administrative and ethically functional practices in the contemporary business organizations. The study adopted the analytical inductive approach to achieve the research objectives, which are: clarifying the nature of organizational culture and job performance, determining the dimensions of measuring the relationship between them, studying the impact of organizational culture dimensions on job performance, exploring the challenges that hinder the effective application of organizational culture within institutions, and proposing a contemporary vision to enhance the impact of organizational culture on job performance. The research found some results. Organizational culture contributes to cohesion and enhances work quality, growth, and excellence. In addition, it strengthens relationships among employees and fosters loyalty and job satisfaction. Consequently, all these positively influence the competency of job performance. The researcher recommends a shared cultural and social environment should be created to promote interaction, improve communication and collaboration with employees, and establish effective communication channels between leadership and the workforce.

Keywords: organizational culture; job performance; job satisfaction; innovation; productivity; quality.

المقدمة

اهتم الفكر الإداري الحديث بشكل متزايد بموضوع الثقافة التنظيمية لما لها من تأثير مباشر على الأداء الوظيفي في المؤسسات. تُعد الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء بيئة عمل صحية تُعزز الإنتاجية، الابتكار، والرضا الوظيفي. في

ظل التغييرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى ثقافة تنظيمية قوية تُوجه سلوك العاملين وتُرسخ القيم المشتركة بينهم لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية.

كما اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي؛ نظراً لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها، والوصول إلى ما تحلم به من رؤى وقيم جوهرية، ومن هذا المنطلق ازداد الاهتمام بالرضا الوظيفي؛ لأنه السبيل نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي، ولأن نجاح أي منظمة مبني في الأساس على مستويات أداء أفرادها. وتنبع أهمية هذا البحث من الحاجة الملحة لتعزيز الأداء الوظيفي من خلال بناء ثقافة تنظيمية تدعم التعاون، الابتكار، والولاء الوظيفي. إذ أن نجاح المؤسسات يعتمد بشكل كبير على قدرتها على تحقيق التوازن بين أهدافها الاستراتيجية واحتياجات موظفيها. لذلك، وفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي يُساهم في تطوير استراتيجيات فعالة تُحقق الاستفادة والميزة التنافسية للمؤسسات.

ويتناول هذا البحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث يُركز على كيفية تأثير القيم والمبادئ التي تشكل الثقافة التنظيمية على تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. ويسعى إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق هذه الثقافة في المؤسسات، مع تقديم حلول عملية لمواجهتها، وفي ضوء ذلك انتظم البحث في توضيح ماهية الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وما يتعلق بهما من أبعاد وأهمية، ثم ركز على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، معرّجاً على التحديات التي تواجه الثقافة التنظيمية وتقديم بعض المقترحات التي تساهم في مواجهة التحديات وترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة لجني ثمارها الإيجابية على الأداء الوظيفي.

إشكالية الدراسة

تمثل الثقافة التنظيمية ضرورة ملحة فرضتها الوقائع الإدارية وحاجة المنظمات وطبيعة التطور في الفكر الإداري، وهناك دوافع كثيرة أكدت ضرورة الثقافة التنظيمية وعكست أهميتها وفرضت وجودها، لاسيما كثرة السلوكيات الخاطئة التي تناقض رسالة المنظمات وتعيق أهدافها؛ وأشارت العديد من الدراسات إلى ارتباط وتأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي في مختلف المؤسسات، إذ تساهم الثقافة التنظيمية في توحيد فلسفة العمل وتماسك الأفراد، تحسين جودة العمل ودعم الإبداع والابتكار أو رفضه. أكد البدري (2013) أن ضعف الأداء الوظيفي سببه ضعف إدراك المدراء في الإدارة الوسطى للثقافة التنظيمية من الأساس فضلاً عن تطبيقها، وأشار برهوم وآخرون (2017) إلى وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية خاصة القيم التنظيمية والاتجاهات التنظيمية والتوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، بل

وصف عماد وفرحات (2019) هذا التأثير بالكبير. ولاحظ بوخريص (2013) في دراسة لبيبة، العنقري (2011) في دراسة سعودية، السباعي (2020) في دراسة مصرية، وعوض (2015) من السودان، إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في الأداء الوظيفي تأثيرًا إيجابيًا، وأوصت هذه الدراسات بتجنب أساليب ومفاهيم إدارية متشددة أو نظرة تايلورية للموظفين، وتدريب المسؤولين في المؤسسات المفحوصة على قيم الثقافة التنظيمية والحدثة وإشراك الموظفين، وضرورة فهم الثقافة التنظيمية فهمًا صحيحًا؛ لوجود قصور في فهمها لدى عينة البحث.

وعليه تتلخص مشكلة الدراسة الحالية من تساؤل رئيس هو: كيف تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد

الأداء الوظيفي؟

أسئلة البحث:

- ما ماهية الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وكيف يمكن قياس العلاقة بينهما؟
- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي؟
- ما هي تحديات تطبيق الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء الوظيفي؟ وكيف يمكن مواجهتها؟

أهداف البحث

- بيان ماهية الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وتحديد أبعاد قياس العلاقة بينهما.
- دراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
- استكشاف التحديات التي تعيق تطبيق الثقافة التنظيمية بفعالية داخل المؤسسات.
- اقتراح رؤية معاصرة لتعزيز تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

أهمية البحث

تتضح أهمية هذا البحث من خلال أهمية الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في الدراسات الإدارية المعاصرة، وكذلك أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي للمؤسسة مما يؤثر إيجابًا على استدامة المؤسسة وتحقيقها الميزة التنافسية، ويشهد لذلك وجود نماذج عالمية استطاعت تطوير جودة العمل من خلال تطبيق وترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات،

وتظهر أهمية البحث في تقديم رؤية شمولية تسلط الضوء على الجوانب الإيجابية والسلبية للعلاقة المدروسة، بما يعزز من القيمة العلمية والمعرفية للبحث، ويوضح البحث التحديات التي تواجه الثقافة التنظيمية في المؤسسات.

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي التحليلي وهو: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة، عن ظاهرة أو موضوع محدد، وذلك للحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية (عبيدات، وآخرون)، واختار الباحث المنهج الاستقرائي التحليلي لأنه المنهج الذي يهتم بالحالة الراهنة للظاهرة تحت الدراسة، من حيث طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة حالياً، ووصف النشاطات والعمليات والعلاقات السائدة بين الظواهر الجارية، وبذلك فإن المنهج الاستقرائي التحليلي هو الأنسب لأهداف الدراسة، ولاستقراء وتحليل ما يتعلق بالثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء الوظيفي.

الدراسات السابقة

دراسة (Akpa et al., 2021): تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، مستندة إلى نماذج نظرية مثل نظرية شاين ونموذج دينيسون ونظرية التميز التنظيمي لبيترز ووترمان. وخلصت إلى أن الثقافة التنظيمية القوية، التي تتسم بالاتساق والتكيف والتواصل الفعال، تُعزز الالتزام الوظيفي وتُحسن الأداء من خلال توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة. أظهرت الأدلة أن وجود قيم مشتركة وأخلاقيات عمل واضحة يُعطي الموظفين إحساساً بالهوية والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

دراسة (Narayana, 2017): عرضت هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين من خلال مراجعة الأدبيات السابقة. أكدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تُشكل بيئة عمل تُحفز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توفير قيم مشتركة وأدوار واضحة. كما أشارت إلى أن القيم الثقافية القوية تُساعد في تقليل الصراعات الداخلية وتعزيز التعاون بين الفرق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفني والاجتماعي للموظفين.

دراسة (Mohsen, 2020): ركزت هذه الدراسة على قطاع الاتصالات في أفغانستان، حيث أظهرت نتائجها أن عناصر الثقافة التنظيمية مثل إدارة التغيير وتحقيق الأهداف والعمل الجماعي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

استخدمت الدراسة نموذج الانحدار لتحليل البيانات وأكدت وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، مما يعكس أهمية تعزيز القيم الثقافية لتحقيق الأداء المتميز.

دراسة (المبيضين، والعضايلة، 2024): أظهرت هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية بأبعادها (الأعراف والقيم والمعتقدات) لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت بضرورة تعزيز إدراك الموظفين لأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء من خلال تشجيع ممارسات العمل المتميزة وتحفيز التعاون الجماعي لحل المشكلات.

دراسة (الجناعي، وعلي، 2021): تناولت هذه الدراسة العلاقة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري وتأثيرهما على الأداء الوظيفي. أكدت النتائج أن الثقافة التنظيمية التي تدعم التمكين الإداري تُعزز من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

دراسة (Rostami, and Ghezelseflu): تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي لدى موظفي جامعة شهيد بهشتي. أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين بعض أبعاد الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، حيث يمكن للثقافة غير الداعمة أو غير المرنة أن تزيد من الضغط النفسي وتقلل من أداء الموظفين.

دراسة (Lateef, 2019): والتي أجريت على شركات البرمجيات في باكستان، لوحظ أن بعض عناصر الثقافة التنظيمية مثل التركيز الشديد على الابتكار والمخاطرة قد تؤدي إلى زيادة الضغط على الموظفين، مما يؤثر سلبًا على أدائهم الوظيفي. أشارت النتائج إلى أن عدم التوازن بين متطلبات العمل والقيم الثقافية يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

دراسة (Mali et al., 2022): التي أجريت في صربيا، وأظهرت أن بعد "المسافة السلطوية" في الثقافة التنظيمية له تأثير سلبي على رضا الموظفين وأدائهم المالي. أشارت النتائج إلى أن الهيمنة المفرطة للقادة وعدم إشراك الموظفين في صنع القرار يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الالتزام الوظيفي والأداء العام.

دراسة (محمد، 2018): أوضحت أن بعض مكونات الثقافة التنظيمية المرتبطة بالقبلية والعشائرية قد تحد من فعالية الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية. خلصت النتائج إلى ضرورة فصل تأثيرات القيم الثقافية السلبية عن بيئة العمل لتعزيز الأداء المهني.

دراسة (عبد الرحيم، 2022): أثبتت أن بعض جوانب الثقافة التنظيمية غير الملائمة، مثل ضعف التواصل الداخلي أو المقاومة للتغيير، قد تؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العاملين بالمصرف التجاري الوطني الليبي. وأوصت بتطوير ثقافة تنظيمية أكثر دعمًا للتغيير والابتكار لتحسين الأداء.

التعقيب على الدراسات السابقة

أكدت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، ووجود قيم ثقافية قوية، واتساق في العمل، وبيئة داعمة، ينعكس بشكل مباشر على التزام الموظفين، وجودة العمل، ورضاهم الوظيفي. يتفق الباحث مع هذا الاتجاه العام، ويؤكد أن تعزيز الثقافة التنظيمية من أهم عوامل النجاح المؤسسي، خاصة في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة لتحديد الأبعاد الجوهرية للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي التي ينبغي التركيز عليها في التحليل (كالاتواء، التناسق، التكيف، المشاركة، الرسالة، وغيرها)، والاسترشاد بنتائج الدراسات التي ربطت بين الثقافة التنظيمية والابتكار، أو الرضا الوظيفي، أو الأداء المالي، لتوسيع نطاق التحليل ليشمل أبعادًا متعددة للأداء.

هيكل البحث: يتكون البحث من مقدمة، ومبحثين، وخاتمة فيها النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وتحدياتها.

المطلب الأول: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق الثقافة التنظيمية ومقترحات مواجهتها.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات، حيث تُشكل الإطار الذي يُوجه السلوكيات الفردية والجماعية، ويُعزز من تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، ويتناول هذا المبحث ماهية الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، لأن تحديد المصطلح يساهم في تصوره تصورًا صحيحًا وفهم علاقاته بالمتغيرات الأخرى.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل التي تؤثر على العاملين وأدائهم في أي منظمة أو مؤسسة ينتمون لها، باعتبارها تشكل رابطاً بين العاملين، وموجهاً لهم نحو تحقيق الأهداف بجودة عالية وأداء وظيفي متميز.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة "مجموعة الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كرسائل أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة بناء على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته" (ابن نبي، 2000)، وتشكل الثقافة من كل ما يمر على الإنسان من الدين والعلوم والمعارف والتجارب والعرف والعادة في كل الجوانب الإنسانية لتوجيه السلوك وتحديد العلاقات (ابن منظور، 1414هـ).

أما مصطلح الثقافة التنظيمية فإنه يتجه نحو التخصيص، ويقتصر على المنظمات وما في حكمها من المؤسسات والهيئات والشركات، وله تعريفات متعددة تدور كلها حول ربط الثقافة بالتنظيم أو المنظمة؛ فالثقافة التنظيمية "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة" (حرير، 2004)، وهي "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها" (زهرة، 2013)، وتتكون ثقافة المنظمة من مكونات متعددة تتداخل فيما بينها لتكون الثقافة العامة التي تحدد مسار المنظمات وسلوك الأفراد كاللغة والعادات والتقاليد المشتركة والقصص والحكايات عن المؤسسة ورموزها (خليل، 2005)، وتتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي يشترك بها الأعضاء ضمن منظمة واحدة، تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى، ولها خصائص رئيسة تتميز بها، وهي: الإبداع والمخاطرة والتنافس والتكامل والتعاون، ومدى دقة العاملين في تحديد التفاصيل الدقيقة في العمل والانتباه لها، والتركيز على الأهداف والنتائج، والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، ودعم الإدارة العليا للعاملين من خلال الاهتمام بالموارد البشرية لتحسين مستواهم والترحيب بالمبادرات الفردية (العطية، 2003).

وبذلك يتضح للباحث أن الثقافة التنظيمية:

- منظومة مشتركة من الأفكار والقيم التي يشترك فيها أعضاء التنظيم الواحد، في صورة قواعد ومعايير.

- تكونت وتطورت خلال تجارب المنظمة ومحاولات تكيفها الخارجي والداخلي.
- تتعلق الثقافة التنظيمية بالمنظمة وليس بالفرد، وتتصف بالتجديد والتطور الدائم.
- تُستمد الثقافة التنظيمية من الثقافة الاجتماعية ومن رسالة المنظمة وأهدافها التي تطورت بفضل أداء أفرادها.
- تمثل الثقافة التنظيمية لغاً واحدة مشتركة بين أفراد المنظمة تساعدهم في تسيير العاملين نحو الطريق الأفضل للنجاح.

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها

الثقافة التنظيمية إحدى سمات المنظمة، وتشكل قوة خفية، لها تأثير متعدد الجوانب، وهي فلسفة تساعد في تحقيق التماسك، ويحقق تطبيقها زيادة في جودة العمل، وإسهاماً في التطور والتفوق، كما أنها تساهم في توطيد العلاقة بين الموظفين القدامى والموظفين الجدد في المنظمة حيث يتم مساعدتهم من خلال اكتسابهم الثقافة التنظيمية على تحقيق الانتماء للمنظمة وضمان استمرارية العمل بها بأفضل طريقة وأبهى صورة (شوقي، 2000).

وتتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في دورها الكبير داخل المنظمات والمؤسسات، حيث تساهم في تطور ريادة الأعمال في كل مكان تطبق فيه، فتعطي للعاملين في أي مكان إحساس بالانتماء والهوية، وكلما كانت الإمكانية أكبر للتعرف على القيم والأفكار التي توجد في المنظمة ككل، كلما أدى ذلك إلى ارتباط العاملين بشكل أقوى بالمنظمة وبرسالتها (جرينبرج، جيرالد وآخرون، 2004).

وتتضمن الثقافة التنظيمية عدة أبعاد (النشيلي، 2022)، وقد أكدت عليها الدراسات الأجنبية والعربية المختلفة، والتي تنوعت مفاهيمها وأفكارها من منظمة لأخرى ومن بلد لبلد، كل وفق المعطيات الموجودة، ولذلك يمكن أن تنفرد كل منظمة بأبعاد محددة خاصة بها، تمتاز ثقافتها التنظيمية بوجودها ضمنها، فلا يمكن تحديد أبعاد تشترك فيها جميع المنظمات (بركات، 2007)، ولكن غالب الدراسات تركز على الأبعاد الآتية:

- **الاحتواء والترابط:** ويتعلق هذا البعد بتحقيق بيئة عمل مثالية تجعل الفرد أكثر احتواءً لعمله وطبيعته وظيفته، وتجعله أكثر ارتباطاً بالعمل والمنظمة التي يتبع لها (مرسي، عمر محمد، وآخرون، 2012).

- **الاتساق والتجانس:** يتضمن هذا البُعد مدى جودة التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة التابعة للمنظمة وأفرادها وتعاون الجميع في سبيل تحقيق مبادئ المنظمة بطريقة نابعة عن قناعتهم بهذه المبادئ (إبراهيم، منى 2006).
 - **القدرة على التكيف:** مدى قدرة الموظفين في المنظمة على التعامل مع المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية، وتحويل هذه المتغيرات إلى سلوكيات تساعد في تطوير المنظمة وزيادة فرصها في التقدم والنمو (نجيب، وصبري، 2005).
 - **تشجيع الإبداع والابتكار:** مجموعة من القيم والمعتقدات التي تساعد في خلق الأفكار وتحقيق روح إبداعية لدى العاملين ومنحهم مساحة من الحرية تمكنهم من تقديم أفكار تؤدي إلى التغيير والبناء (ابن عودة، 2016).
 - **التوجه نحو النتائج:** مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة، تهدف إلى تعيين الأهداف المنشودة بشكل دقيق، في مختلف المجالات التي تعمل بها المنظمة (بومدين، 2006)، ومحاولة تحقيقها من خلال تطوير مستوى أداء (علوط، 2013).
 - **التوجه بالفريق:** تحفيز العاملين للعمل بروح فريق واحد، من خلال تحديد الأهداف، ورفع مستوى الإحساس بالمسؤولية والهوية والانتماء للمؤسسة، وتوفير البيئة المناسبة التي تحفزهم وتدفعهم نحو التطور والتقدم (ابن عودة، 2016).
 - **التوجه بالعميل:** مجموعة من الأساليب الإدارية المتكاملة والفلسفات التي تعمل بمجملها على توجيه سلوك أفراد المنظمة نحو تعزيز العلاقات بين المنظمة والعملاء، وتعزيز العلاقة بين المنظمة والمتعاملين معها بشكل دوري مما يحقق للمنظمة القوة التنافسية والبقاء ضمن الأقوياء في سوق العمل (ابن عودة، 2016).
- وفي ضوء ما تقدم فإن الثقافة التنظيمية لها سبعة أبعاد وهي (الاحتواء والترباط، والاتساق والتجانس، والقدرة على التكيف، وتشجيع الإبداع والابتكار، والتوجه نحو النتائج، والتوجه نحو الفريق، والتوجه نحو العملاء والمستفيدين).

ويلاحظ الباحث أن غالب الأدبيات تظهر الأبعاد الإيجابية للثقافة التنظيمية، مثل تعزيز الانتماء والتماسك ودعم الابتكار، لكنها لا تولي اهتمامًا كافيًا للأبعاد المتغيرة أو السلبية التي قد تظهر في بعض السياقات، كالتصلب التنظيمي أو مقاومة التغيير. من هنا، يؤكد الباحث أن أهمية الثقافة التنظيمية لا تكمن فقط في وجود قيم وأبعاد محددة، بل في قدرة المؤسسة على مراجعة وتطوير هذه الأبعاد باستمرار، بما يتناسب مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. كما أن بعض المؤسسات العربية تكتفي باستيراد نماذج أبعاد الثقافة دون تكيفها مع الواقع المحلي، مما قد يؤدي إلى فجوة بين القيم المعلنة والممارسة الفعلية داخل المؤسسة، كما يحدث فجوة بين سلوك الأفراد وأهداف المنظمة.

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته.

الأداء الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يُستخدم لتقييم كفاءة وفعالية الأفراد في أداء مهامهم الوظيفية، ولذلك تنوعت مسالك الباحثين في تعريف الأداء الوظيفي، فعند كونه معيارًا لتحقيق الأهداف، يركز التعريف على قدرة الفرد على تحقيق أهداف محددة داخل السياق المهني، ويشير الأداء الوظيفي إلى "الدرجة التي يُحقق فيها الفرد أهدافه الوظيفية المطلوبة، ويُنجز المهام بكفاءة وفعالية دون الحاجة إلى مستوى عالٍ من الإشراف أو التوجيه المستمر" (Naqshbandi, Kabir, Ishak, & Islam, 2024)، ويهتم بكيفية مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، مما يربط الأداء الفردي بالأداء الجماعي ونتائج المؤسسة (Weiss, Weiss, & Clayton Ruble & Cole, 2024).

ويعرف الأداء الوظيفي باعتباره مجموعة من المهام والتكليفات بأنه "المجموعة الكلية للأفعال والمهام التي ينفذها الفرد في سياق عمله، ويمكن قياسها بناءً على مدى تحقيق الأهداف المحددة والتوقعات المهنية" (Pflüchner Maier,)، وفي حال اعتبار الأداء الوظيفي كسلوك ذاتي واستجابة للمحفزات فإنه يركز على الاستجابة للمحفزات وتأثيرها على الأداء الوظيفي، ويعكس الأداء الوظيفي المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد، حيث ينظر إلى قدراته ومهاراته كمحدد رئيس لمدى أدائه في العمل (Nkansah, Gyimah, Sarpong, & Annan, 2024).

والأداء الوظيفي له أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والتقدم في المؤسسات والمنظمات، ويؤثر في عدة جوانب مهمة مثل الإنتاجية، ورضا العملاء، والتطوير الشخصي والمهني للموظفين، وتحسين بيئة العمل، وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي

كونه أحد العناصر الأساسية لتحقيق النجاح في أي منظمة، وأحد أهم المفاهيم المؤثرة في سياق العمل؛ حيث يساهم الأداء الوظيفي فيما يأتي:

- يساهم الأداء الوظيفي الجيد في تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة، وعندما يكون الموظف قادرًا على تحقيق الأهداف المحددة بفعالية يتحسن أداء المؤسسة بشكل عام وتتحقق النجاحات المستهدفة (Pacheco, & Coello-Montecel, 2023).
- يؤدي الأداء الوظيفي الممتاز إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة في مكان العمل، وتقليل الفاقد والتكاليف الزائدة (Rusilawati, Purnama, Tjahjana, & Kudri, 2023).
- يؤدي الأداء الوظيفي الجيد إلى تحسين بيئة العمل، وتعزيز التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي وتحسين العلاقات العامة في مكان العمل (العطاس، العمودي، 2024).
- يساهم الأداء الوظيفي الممتاز في تحقيق رضا العملاء عندما يتلقى العملاء خدمة عالية الجودة، ويجدون الموظفين قادرين على تلبية احتياجاتهم وتوفير الحلول المناسبة، يتم بناء علاقات قوية مع العملاء ويزيد مستوى الولاء للمؤسسة.
- يعمل الأداء الوظيفي كأداة لتطوير مهارات ومعرفة الموظفين، من خلال تقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف، يمكن للمؤسسة توجيه جهود التدريب والتطوير لتعزيز قدرات الموظفين وتطويرهم (Chi, Vu, , & Truong, 2023).
- يعمل الأداء الوظيفي الجيد على بناء الثقة والموثوقية بين الموظفين والإدارة، فعندما يتم تقدير واعتراف الموظفين عن جهودهم وأدائهم الممتاز، يشعرون بالتحفيز والرضا ويزيد شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة (سليمان، وآخرون، 2023).

وفي ضوء ما تقدم يُلاحظ الباحث أن هناك ميل لتعريف الأداء الوظيفي بشكل تقني أو كمي بحت، مع التركيز على الإنتاجية وتحقيق الأهداف، إلا أن الباحث يرى أن الأداء الوظيفي مفهوم ديناميكي يتأثر بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، ولا يمكن فصله عن بيئة العمل وقيمتها. لذلك، أؤكد على أهمية النظر إلى الأداء الوظيفي كمحصلة لتفاعل الفرد مع ثقافة المؤسسة، وليس فقط كنتيجة لمهاراته الفردية أو لسياسات التحفيز. وهذا المنظور الشمولي يساعد في تفسير التباينات في الأداء بين موظفين متشابهين في الكفاءة ضمن بيئات تنظيمية مختلفة. ولهذا يتم تعريف الأداء الوظيفي من ثلاثة جوانب؛ وهي: قدرة الموظف على تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ المهام والتكليفات، ومدى

استجابته للمحفزات في ضوء القدرات والمهارات، ويعرف الباحث الأداء الوظيفي بأنه: (درجة قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في سياق عمل محدد، مع تقييم مدى الفاعلية والكفاءة التي يحققها في تنفيذ المهام المطلوبة وفقاً للمعايير والتوقعات المؤسسية).

الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

أبعاد الأداء الوظيفي هي الجوانب المتعددة التي تُستخدم لوصف وتحليل الأداء الوظيفي بشكل شامل، ويطلق عليها مؤشرات القياس، وهناك مؤشرات رئيسية للأداء (KPIs) تساعد في وصف وقياس الأهداف المحددة، وهو أمر ضروري لضمان استمرار انتماء الأفراد للمؤسسة (Setiawan, 2020). وتمثل الأبعاد الرئيسة للأداء الوظيفي في الجوانب الآتية: **الإنتاجية**: تعكس الإنتاجية قدرة الموظف على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفي الوقت المناسب، وتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، والإسهام في تعزيز الإنتاجية العامة للفريق أو المؤسسة، ويمكن قياس الإنتاجية بواسطة المهام والأهداف والنتائج التي حققها، كما يمكن قياسها من خلال تقييمات الأداء من قبل المشرفين أو تحليل النتائج الملموسة التي تم تحقيقها (Deng, 2023).

الجودة: تمثل الجودة والكفاءة أحد الأبعاد المهمة في الأداء الوظيفي، لأن الأداء الوظيفي الممتاز هو القدرة على تنفيذ العمل بطريقة متميزة وفعالة وتحقيق النتائج المرجوة بأعلى مستوى من الجودة (سميرة فوزي، وآخرون، 2024). **الابتكار**: يتعلق هذا البعد بقدرة الموظف على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات وتكييف الشركة مع التغييرات المتلاحقة، ويمكن قياس الابتكار من خلال تقييم الأفكار الجديدة المقدمة من قبل الموظف، ومدى تطبيق هذه الأفكار ونجاحها في تحسين العمليات أو تحقيق الفوائد للمؤسسة، ويمكن أيضاً استخدام مؤشرات مثل عدد الابتكارات المدخلة، ونسبة تحقيق الأهداف المبتكرة (Haryono, 2020).

التعلم والتطوير: قدرة الموظف على التعلم والتطوير بعد مهم في تكوين الأداء الوظيفي المميز، ويتعين على الموظف تحسين أدائه وتطوير مهاراته ومعرفته للمساهمة في تحقيق النجاح المستمر ومواكبة التغييرات في مجال العمل (أبو العنين، 2024)، ويمكن قياس التعلم والتطوير من خلال تقييم مشاركة الموظف في البرامج التدريبية، وتطبيق المهارات المكتسبة في العمل، وتقييم نتائج هذه التطويرات على أداء الموظف وكفاءته وقدرته على التعامل مع التحديات والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة (أبو العنين، 2024).

المسؤولية: الشعور بالمسؤولية وتحملها أحد الأبعاد الأساسية للأداء الوظيفي، حيث يتعين على الموظفين اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب والالتزام بالمواعيد والمسؤوليات الموكلة إليهم، ويمكن قياس المسؤولية من خلال تقييم الانضباط في المواعيد، ومدى استجابة الموظف للمسؤوليات الملقاة على عاتقه، ومدى تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المناسب، كما يمكن أيضاً استخدام مؤشرات مثل مدى الالتزام بالإجراءات والتوجيهات الداخلية (López-Cabarcos, 2022).

القيادة: يركز هذا البعد على قدرة الموظف بأن يكون قائداً فعالاً ومؤثراً في مجال عمله، من خلال تحفيز الآخرين وتوجيههم، واتخاذ قرارات استراتيجية، وتطوير الرؤية والخطط لتحقيق الأهداف المشتركة، ويمكن قياس القيادة من خلال تقييم مدى قدرة الموظف على التأثير الإيجابي على الفريق، ومدى تحقيق الأهداف المؤسسية بفضل قيادته، والتقييمات المتعددة من الزملاء والإدارة (Kundi, 2020).

التعاون: يعد التفاعل والتعاون مع الزملاء أحد الأبعاد المهمة في الأداء الوظيفي، لأنه يعزز قدرة فريق العمل على تحقيق الأهداف المشتركة من خلال التفاعل الإيجابي وتبادل المعلومات والخبرات، مما يؤدي إلى بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، ويمكن قياس التعاون من خلال تقييم مدى مشاركة الموظف في الأنشطة الجماعية، ومدى تفاعله الإيجابي مع أعضاء الفريق، والتقييمات المتبادلة بين الزملاء والمشرفين حول مستوى التعاون والتنسيق في العمل (أبو العين، 2024).

الرضا الوظيفي: يتعلق هذا البعد بمدى رضا الموظف عن عمله والبيئة العملية، ويشمل الشعور بالرضا والإشباع الشخصي، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، والتحفيز والاهتمام المستلم من الإدارة والزملاء، ويمكن قياس الرضا الوظيفي من خلال استخدام استبيانات رضا الموظفين، وتقييم مدى توفر الظروف المناسبة للعمل، والتواصل مع الموظفين لفهم مشاعرهم وآرائهم بشأن بيئة العمل (Kundi, 2020).

ورغم تعدد الأبعاد التي تناولتها الدراسات لقياس الأداء الوظيفي، إلا أن هناك حاجة لإعادة النظر في بعض المؤشرات المستخدمة، خاصة في السياق العربي. فمثلاً؛ يتم التركيز على الإنتاجية والجودة، بينما يتم إغفال أبعاد مثل الرضا الوظيفي أو التعاون، رغم أهميتها في بناء بيئة عمل فعالة. والتقييم الشامل للأداء الوظيفي يجب أن يراعي الخصوصية الثقافية للمؤسسة، وأن يدمج بين المؤشرات الكمية والنوعية، بما يعكس فعلاً واقع العمل وتحدياته.

المبحث الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وتحدياتها.

الثقافة التنظيمية القوية بمثابة العمود الفقري لأي منظمة تسعى لتحقيق التميز، فالمنظمات ذات الأداء العالي تتميز بوجود مجموعة واضحة من القيم التي تُحدد كيفية تعامل الموظفين مع بعضهم، ومع العملاء، ومع التحديات، والمنظمات التي تتبنى قيمًا ثقافية مثل الشفافية والابتكار تحقق أداءً أعلى وأفضل مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة التنظيمية، ويتناول هذا المبحث أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مع الإشارة إلى بعض التحديات وتقديم عدد من المقترحات.

المطلب الأول: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

في ضوء تحقيق الثقافة التنظيمية بأبعادها القيمية والأخلاقية فإنها تعمل على تطوير الأداء الوظيفي، من خلال أبعادها الرئيسية التي تساعد في تطوير الأداء وزيادة معدل الإنجاز والإنتاج والجودة، فالثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإنتاج، والابتكار والتعلم والتطوير، وتحمل المسؤولية والقيادة، والتعاون والولاء والرضا الوظيفي، وجميع ذلك ينعكس بصورة إيجابية مباشرة على الأداء الوظيفي.

الفرع الأول: أثر الثقافة التنظيمية على الإنتاج والجودة

الثقافة التنظيمية بما تتضمن من أبعاد (القدرة على التكيف، وتشجيع الإبداع والابتكار، والتوجه نحو النتائج) تحقق الجودة والكفاءة في الأداء الوظيفي والتخصص والدقة في المعرفة والتطبيق، والإلتقان في أداء الأعمال، فتتحقق الفائدة للمؤسسة وللمجتمع، وبذلك تتحقق الجودة الشاملة (سعد، 2017)، ويتوقف تحقيق الجودة في الإنتاج على ثلاثة أشياء: أولاً: السرعة في الإنجاز، لأن تأخير الأعمال يؤدي إلى تكديس الواجبات ثم محاولة التخلص منها دون جودة، ثانياً: الدقة في الأداء بحيث يكون الأداء وافياً مشتملاً جميع الشروط الفنية للأداء، ثالثاً: ترشيد الإنفاق على هذا الإنجاز سواء في المال العيني اللازم أم المال النقدي (ياغي، 2012).

وترتبط الجودة بالثقافة التنظيمية في المؤسسات والمنظمات لعلاقتها المباشرة بالأعمال وتحديد السلوك الواجب فيها من حيث الإنجاز، والدقة في الأداء، والرشد في الإنفاق على هذا الإنجاز سواء في المال العيني اللازم أم المال النقدي (الزيناوي، 2014).

ولا يتوقف تحقيق الجودة على عمليات الإنتاج وإنما يتخطى ذلك ليشمل خدمات تطوير العلاقات الاجتماعية والسعي إلى تحقيق أهداف المجتمع بكل إتقان، بحيث يقدم الموظفون الخدمة لكل المواطنين دون اعتبارات المحسوبية، والحرص على ضبط النفس، والتصرف بلباقة مع المواطنين، والتعامل مع المواطنين بعدل ومساواة، دون تمييز بينهم، وهذا الجانب الإيجابي في تقديم الخدمة الاجتماعية يتوقف على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ومدى اعتمادها على الجانب القيمي والأخلاقي (راتول، وفلاق، 2012).

وإذا قامت الثقافة التنظيمية على أساس الجودة في الإنتاج والخدمات المميزة التي تقدم للعملاء فإن العملاء سيلاحظون أن مشاكلهم مع الشركة تجد طريقاً للحل بأسلوب مهذب وحضاري، أما في حالة كان التركيز والتوجيه من قبل المنظمة على كمية الإنتاج والسرعة فيه دون النظر للجودة فإن العملاء سيواجهون صعوبة في التعامل مع هذه المنظمة (جرينبرج، 2004).

وتتفق معظم الدراسات على وجود ارتباط إيجابي بين قوة الثقافة التنظيمية وتحسن الإنتاج والجودة، غير أن الباحث يرى أن هذا الارتباط ليس مطلقاً. فالثقافة التنظيمية قد تتحول أحياناً إلى عامل معيق إذا كانت تقوم على قيم تقليدية أو ترفض التجديد، ما يؤدي إلى الجمود وضعف الاستجابة للتغيرات. ويرى الباحث أن الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الإنتاج والجودة يتوقف على مدى مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، وعلى مدى انسجام القيم الثقافية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. لذا، من الضروري أن تركز المؤسسات على مراجعة ثقافتها بشكل دوري لضمان استمرار تأثيرها الإيجابي على الأداء.

الفرع الثاني: أثر الثقافة التنظيمية الابتكار والتعلم والتطوير

تعمل الثقافة التنظيمية على تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعزز من أداء الموظفين وتحفزهم على الابتكار والتعلم والتطور المستمر؛ لأن الابتكار من مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية، كما أن السمات الشخصية للفرد والقدرات الفردية تؤثر على بشكل كبير على أداء العمل، ومستوى الطاقة والتفاني والالتزام الذي يبذله الموظف في أداء مهامه وتحقيق الأهداف المنوطة به (Ambarwati, 2024). ولهذا تحرص الثقافة التنظيمية على تحفيز الابتكار والتعلم والتطوير لتشكيل أنماط السلوك المطلوبة من العاملين داخل التنظيم، وعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف

المنظمة فإن عمليات التجديد تكون مقنعة للأفراد فيتحقق الولاء التنظيمي ويسهل الالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام (العبادلة، 2003).

وتركيز الثقافة التنظيمية على التكيف مع المتغيرات، والنتائج، والتوجه نحو العملاء يفرض على العاملين التعلم والتطوير ومحاولة الابتكار للقدرة على التكيف مع المتغيرات وملاحقة التطورات وتحقيقها، كما أن الحصول على شهادات علمية يقترن بالالتزام بالمنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات (بو بكر، 2014).

ومن جهة أخرى؛ فإن الثقافة التنظيمية لها دور مهم في توسيع المدارك الفكرية للعاملين في المنظمة وتوسيع أفقهم، وتساعد الموظف على التصرف السريع حال تعرضه لمواقف أو مشاكل معينة، وتوفر الثقافة التنظيمية كثيراً من الفرص التنموية والتطوير المهني كالتدريب وورش العمل، والبرامج التنموية المخصصة، وفرص الترقية الداخلية، وتطوير المهارات الفنية والقيادية، واتخاذ ما أمكن من خطوات من أجل تطوير قدرات العاملين، من خلال تدريب الموظفين بشكل دوري ومنتظم وتعليمهم أسس الثقافة التنظيمية ومفاهيمها وسبل تمثل قيمها في ساحات العمل (حمدي، 2013)، ومن خلال تطوير المهارات والمعارف يتمكن الموظفون من الإبداع والابتكار لديهم لرفع الأداء وتحقيق التقدم في العمل.

غير أن الباحث يلاحظ أن معظم الدراسات العربية تعالج الابتكار كمتغير كمي (كعدد الأفكار المقدمة)، دون التعمق في آليات تحويل هذه الأفكار إلى ممارسات عملية فعالة. من وجهة نظري، فإن ثقافة الابتكار الحقيقية تتطلب إعادة هيكلة الأنظمة التحفيزية وتوفير حاضنات داخلية تدعم التجريب وقبول الفشل كجزء من عملية التعلم. كما أن التركيز المفرط على الابتكار التكنولوجي في الأدبيات يُغفل دور الابتكار الاجتماعي والإداري في تحسين الأداء - خاصة في المؤسسات الحكومية ذات الطابع الخدمي - مما يتطلب مراجعة فلسفة الابتكار لتحقيق التوازن المطلوب.

الفرع الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المسؤولية والقيادة

تحمل المسؤولية من أهم أخلاقيات العمل، وتتم ضمن ضوابط وهي: الاستطاعة بكل معانيها، وصورها اللازمة لتحمل أمانة التكليف، والاختيار والحرية في القبول أو الرفض للمهام المطلوبة (أبو غدة، 1997).

ومن المزايا المهمة التي تفرضها الثقافة التنظيمية في أي منظمة هو اكتساب أفرادها درجة كبيرة من المسؤولية والالتزام بكل قواعد وقرارات المؤسسة، ويتجلى هذا المبدأ بوضوح في الثقافة التنظيمية في القيام بالتكليفات والالتزام بالضوابط والتعليمات، والحضور والانصراف، "فإن احترام مواعيد العمل الرسمية التي حددتها اللوائح تعتبر من أهم واجبات الوظيفة، والتي يجب أن يخصصها الموظف لتأدية هذه الواجبات، وأن يتقيد بهذه المواعيد من حيث الحضور والانصراف" (الزيناقي، 2014).

وانسجام العاملين وفق أطر محددة وقواعد منظمة -تفرضها الثقافة التنظيمية في المؤسسة- يحتاج إلى القيادة المؤثرة والإدارة القادرة على تحفيز العاملين، فيمكن للمدير الذي يمتلك قدرة على متميزة على الإدارة والقيادة أن يرفع من معنويات فريقه، وبالتالي يرفع من قيمة العمل والإنتاج، ويجب أن تتم القيادة على أساس من التعاون، فتتحقق طريقتين لإنجاز الأعمال، من خلال سلطة الموظفين أو من خلال كسب ثقة الموظفين (الزوي، 2023)، ولهذا يتم استقطاب الأفراد أصحاب الأخلاقيات المهنية العالية للعمل في المنظمات على اعتبار أن المنظمة تتأثر وتستمد أخلاقياتها من هؤلاء العاملين أو أن العاملين أنفسهم هم من يرسخون مبدأ الأخلاقيات على مستوى المنظمة (ريم سعد، وسعد الله، 2013).

فالمؤسسة دائماً تعتمد على القيادة القادرة على تقديم الدعم الإداري والتوجيه المستمر لتحفيز أداء الموظفين وتحقيق نتائج إيجابية، وقدرة القيادة على توفير الدعم الإداري والتوجيه الصحيح يتطلب مجموعة من القيم والأخلاقيات ومنها: التوجه نحو استثمار الطاقات والقدرات والموارد البشرية وقبول الفروق الفردية، تكوين البيئة المناسبة والقائمة على الولاء الوظيفي والثقة المتبادلة والأمانة، توسيع مساحات التعبير لأنها سبيل الابتكار والإبداع، والاستخدام الإيجابي الأمثل للسلطة الوظيفية (ياغي، 2012)، كما أن الاستثمار في تطوير طاقات وقدرات الموظفين - كما تقتضيه الثقافة التنظيمية- لا يعزز أداءهم الحالي فحسب، بل يسهم كذلك في استعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل (Honarvar, 2020).

ورغم تأكيد غالبية الدراسات على دور الثقافة في تعزيز المسؤولية، إلا أن الواقع العملي يكشف عن فجوة بين المبادئ والممارسات اليومية. ففي كثير من المؤسسات العربية، تُفرض المسؤولية عبر أنظمة رقابية، بينما تضعف آليات تمكين الموظفين. وتحويل المسؤولية من "التزام مفروض" إلى "قيمة" يتطلب تبني نماذج قيادية تشاركية، كالقيادة الخادمة

(Servant Leadership)، التي تعزز الثقة المتبادلة بدلاً من التسلسل الهرمي التقليدي. كما أن الدراسات السابقة لم تُشر بشكل كافٍ إلى كيفية موازنة الثقافة التنظيمية بين مسؤولية الفرد ومسؤولية الفريق.

الفرع الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على التعاون وتحقيق الولاء والرضا الوظيفي

تعمل الثقافة التنظيمية في المنظمات على إزالة الحواجز بين أفرادها وتحويل الموظفين إلى فرق عمل متكاملة فيما بينها ومتحدة، و"تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، كما أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل (ووحيد، 2009).

وحين يعمل الموظفون كفريق واحد "يسود التعاون والاحترام والمودة الحسنة بين الموظفين عند أداء العمل الوظيفي وتجنب الموظفين التدخل في خصوصيات بعضهم والتعامل فيما بينهم بالتواضع وتقبل النصح والإرشاد، والابتعاد عن ثقافة الخداع والنفاق والإساءة إلى الزملاء" (الكحل، 2018)، وتنعكس آثار التعاون والعمل بروح الفريق الواحد على المؤسسة في تحقيق الأهداف، وتحقيق النجاح والجودة في الخدمات.

ومن المزايا المهمة التي تفرضها الثقافة التنظيمية في أي منظمة: اكتساب أفرادها درجة كبيرة من الولاء الوظيفي والالتزام الجاد والكبير والانتماء للمنظمة، مما يساهم في تحسين الأداء لتحقيق الأهداف، ومن خلال التعاون المستمر والعمل بروح الفريق والولاء الوظيفي يتحقق الرضا الوظيفي (العون، والدليمي، 2018)، كما تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية.

ويساهم بُعد الاحتواء والربط - أحد أبعاد الثقافة التنظيمية - في تحقيق بُعد الرضا الوظيفي - أحد أبعاد الأداء الوظيفي - حيث يندمج الفرد بروحه وقلبه في عمله، فيصبح العمل بالنسبة له ضمن المنظمة جزءاً مهماً من حياته لا يمكن أن يستغني عنه، كما أن محبته لعمله وتفانيه يحيله ليصبح جزءاً من هذا العمل ومن هذه المنظمة، فتكون جهوده المقدمة للعمل لها تأثيرٌ كبير على مدى نجاح العمل، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن التعاون والولاء مرتبطان بمدى عدالة توزيع المكافآت وشفافية التقييمات، وليس فقط بوجود قيم ثقافية مشتركة. فقد لاحظ الباحث أن بعض المؤسسات تُبالغ في تعزيز "ثقافة الفريق" عبر أنشطة شكلية (كاجتماعات الجماعة)، بينما تهمل معالجة أسباب الصراعات الخفية، مثل التنافس على الموارد أو التمييز في الفرص.

لذلك، أقترح أن تُدمج مؤشرات نوعية لقياس التعاون، مثل نسبة المشاريع المشتركة بين الأقسام أو تكرار تبادل المعرفة غير الرسمي.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق الثقافة التنظيمية ومقترحات مواجهتها.

رغم أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي بأبعاده المتعددة من الإنتاج والجودة والابتكار والتعلم والتطوير والمسؤولية والقيادة والتعاون وتحقيق الرضا الوظيفي، إلا أن تطبيق وترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسات يواجه عدداً من التحديات نظراً للمتغيرات الداخلية والخارجية المستمرة والمستجدات المعرفية، وتطلعات الأسواق، والعولمة الإدارية، والتجارية.

الفرع الأول: التحديات التي تواجه تطبيق الثقافة التنظيمية

تواجه المؤسسات في سبيل ترسيخ الثقافة التنظيمية تحديات متعددة؛ ومن أهم التحديات التي تواجه تطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات ما يأتي:

- النقص في كفاءة الموارد البشرية من أكبر العوائق أمام المؤسسات في تحقيق الثقافة التنظيمية بأبعادها كاملة، ويترتب على ذلك عدد من التحديات الفرعية منها: زيادة الأعباء المالية على المؤسسة، وعدم وجود الوقت الكافي والمناسب المخصص للتدريب، وعدم وجود خطة تنظم عمليات التدريب وفق الاحتياجات والأولويات، ونقص الخبرة لدى المسؤولين والقائمين على عملية التدريب (شعبان، 2006)، وجميع هذه التحديات تنعكس آثارها السلبية على المستوى العام لأداء المنظمة، ويمتد تأثيره ليشمل بقية الخطط والمشاريع المرتبطة بالمنظمة (شيبان، 2013).

التنوع الثقافي بين الموظفين من خلفيات ثقافية متعددة، ويمثل هذا التنوع تحدياً يحتاج إلى القيادة القادرة على إدارة هذا التنوع الثقافي والمعرفي والاستفادة منه لخدمة أهداف المؤسسة وتحقيق أبعاد الأداء الوظيفي وترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة (Al-Omari, 2020).

- الضغوطات العالية التي يواجهها الموظفون نتيجة لحجم العمل، والمهام المتعددة، والمتغيرات المستمرة في بيئة العمل مما يؤثر سلباً على أدائهم واستجابتهم لمتطلبات العمل، وهناك علاقة وثيقة بين مقدرة الموظف على العمل ووجود الرغبة في العمل، ولذا لا يمكن الفصل بينهما أبداً (صالح، 2004).

- ضعف التنسيق والتخطيط الذي يحقق الأهداف المرجوة لضمان نجاح المؤسسة في إطار استغلال الإمكانيات المتاحة، وافتقاد السياسة الموحدة التي تنظم الثقافة التنظيمية في المؤسسة وفق المبادئ العلمية الإدارية الحديثة ودفع عملية التطور الإداري (الجعفري، 1983).
 - مدى قدرة الإدارة على تنفيذ ومتابعة الخطط الموضوعة؛ فإذا كانت السياسات الإدارية الموضوعة غير مدروسة فإنه ينتج عنها أضرار كبيرة تتمثل بفقدان اليد العاملة، والذهاب إلى مؤسسات أخرى، مما يؤدي إلى خسارة المؤسسة للخبرات والطاقات الموجودة إلى حساب مؤسسات منافسة أخرى (قرزاز، 2013).
 - مدى قدرة الإدارة على تحقيق الاحتواء والترابط وإيجاد البيئة المناسبة، ويزيد حجم هذا التحدي باتساع حجم المؤسسة، فكلما زاد حجم المؤسسة كلما زاد عدد الموظفين، وعدد الوظائف والإدارات والأقسام، مما يجعل المؤسسة في ضرورة ملحة لتقسيم المهام الإدارية إلى قيادات فرعية، ووجود قيادة إدارية متخصصة تعنى بشؤون العاملين، من خلال الاهتمام بهم، ومراقبتهم، وتوجيههم وحل مشاكلهم (الأشهب، 2015).
 - ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات (جبر، 2003) ، لأن ذلك يعرقل تطبيق المؤسسة ويضعفها عن تحقيق بُعد القدرة على التكيف مع هذه المتغيرات المستمرة (السالمي، 2005).
 - عدم القدرة على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة عالية عند بعض الموظفين مع قلة الوعي العام بما توفره هذه التقنيات من خدمات، وقلة المحتوى العربي وصعوبة التعامل مع المواقع المختلفة التي تقدم خدماتها باللغة الإنجليزية، وكثرة المشكلات التي تتعلق بالصيانة للأجهزة والتقنيات (القدوة، 2009) ، والتكلفة المالية المرتفعة للبرامج والأنظمة المرتبطة بالحكومة الإلكترونية، وارتفاع تكاليف الصيانة المستمرة، وتكاليف الأمن المعلوماتي (الأسمرى، 2010).
 - التطورات المستمرة في تقنيات الذكاء الاصطناعي وما أفرزته من مستجدات إدارية تقنية تمثل تحديًا كبيرًا وعقبة أمام استدامة المؤسسات.
- ولا شك أن هذه التحديات تؤثر سلبًا على تطبيق وترسيخ أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وكلما ضعفت الثقافة التنظيمية في المؤسسة تأثر الأداء الوظيفي سلبًا بذلك فلا تتمكن المؤسسة من الاحتواء والترابط وإيجاد البيئة

المناسبة للعمل بروح الفريق، فيقل الاتساق والتجانس بين الموظفين، وتضعف القدرة على التكيف والإبداع والابتكار أمام التحديات، وتعجز المؤسسة عن تحقيق النتائج والأهداف المطلوبة، وتنحسر علاقتها مع العملاء.

الفرع الثاني: مقترحات لمواجهة التحديات التي تواجه تطبيق الثقافة التنظيمية

في ضوء ما تقدم من تحديات تؤثر على تطبيق الثقافة التنظيمية وتفعيلها داخل المؤسسات بصورة صحيحة لاستدامة المؤسسة وتحقيق أهدافها يقترح الباحث ما يأتي:

اعتماد النظريات العالمية المفسرة للثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: مثل نظرية (إدغار شاين)

التي تركز على ثلاثة مستويات مترابطة: الافتراضات الأساسية، والقيم المعلنة، والرموز، وتوفر إطاراً شاملاً لتحليل كيف تؤثر الثقافة على سلوك الموظفين ونجاح المنظمة (Akpa, 2021)، ونظرية أو نموذج (Denison) ويعتمد هذا النموذج على أربعة عناصر أساسية: المشاركة، التناسق، التكيف، والرسالة. وهذه العناصر لا تعمل بشكل منفصل، بل تتفاعل لتشكيل بيئة تنظيمية تعزز الالتزام، الابتكار، وتحقيق الأهداف المؤسسية (Wahyuningsih et al. 2019)، ونظرية التميز التنظيمي ل (توماس بيترز وروبرت ووترمان) وتعتمد هذه النظرية على فكرة أن المنظمات الناجحة تتمتع بثقافة قوية ومتماسكة تُعزز من التزام الموظفين وتوجههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال، وأن القيم الثقافية القوية ليست مجرد شعارات أو مبادئ نظرية، بل هي ممارسات عملية مترسخة تؤثر على سلوكيات الموظفين وقراراتهم اليومية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية، وفي إطار ذلك ركزت النظرية على القيم الثقافية الآتية: توجيه السلوكيات نحو الأهداف المؤسسية، تعزيز الالتزام والانتماء، وتحفيز الابتكار والإبداع، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي (Andrew, and Robert, 2025).

• الربط والتكامل بين النظريات العالمية المفسرة للثقافة التنظيمية النظرية: من الضرورة بمكان الربط

والتكامل بين النظريات الثلاثة التي قدمها شاين، دينيسون، وبيترز ووترمان، والخاصة بالثقافة التنظيمية، والربط بين هذه النماذج الثلاثة يقدم تكاملاً على المستوى الفكري والتطبيقي للثقافة التنظيمية، ويتم ذلك من خلال:

- تحليل العمق الثقافي: باستخدام مستويات شاين لفهم الجذور العميقة للثقافة التنظيمية وكيف تؤثر الافتراضات الأساسية والقيم المعلنة على السلوكيات.

- **التطبيق العملي:** باستخدام عناصر دينيسون لتحديد الآليات العملية التي تربط الثقافة بالأداء الوظيفي.

- **التركيز الاستراتيجي:** باستخدام رؤية بيترز ووترمان لتوجيه تطوير القيم الثقافية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

على سبيل المثال، يمكن استخدام مستويات شاين لتحليل الافتراضات الأساسية حول الابتكار داخل المنظمة، ثم استخدام نموذج دينيسون لتحديد كيف يمكن تعزيز التكيف والمشاركة لدعم هذه الافتراضات. وأخيراً، يمكن استخدام رؤية بيترز ووترمان لتطوير استراتيجيات تسويق أو قيادة تدعم هذه الثقافة.

- **مراعاة الأبعاد الثقافية والدينية والاجتماعية في وضع الثقافة التنظيمية في المؤسسات المحلية:** يجب إخضاع تطبيق النظريات العالمية للبيئة المحلية التي يتم التطبيق فيها، لأن التجانس الثقافي بين الثقافة التنظيمية والمحلية يسهل التزام الموظفين بها، ويولد نوعاً من القبول والرضا؛ يساهم في تكوين الولاء وينعكس إيجاباً على الأداء.
- **ضرورة تجاوز المظاهر السطحية إلى تحليل القيم والمعتقدات غير المرئية التي تشكل سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة.** وهذا الفهم العميق هو ما يفسر التباين الكبير في أثر الثقافة التنظيمية بين منظمة وأخرى، حتى ضمن نفس القطاع أو البيئة المحلية.
- **ضرورة العمل على تطوير ثقافة تنظيمية تجمع بين القيم الثابتة (كالانتماء والعدالة) والمرونة في مواجهة التغيرات،** بما يضمن قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، ويعزز من استدامة الأداء الوظيفي.
- **اعتماد آليات تشاركية تتيح للموظفين من مختلف المستويات الإسهام في بناء وتطوير القيم والمعايير التنظيمية،** مما يعزز شعورهم بالانتماء ويزيد من التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة.
- **العمل على تطوير قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين،** بما يضمن تدفق المعلومات بشفافية، ويساعد على تقليل الشائعات وسوء الفهم، ويعزز بيئة التعاون والعمل الجماعي.

- تضمن سياسات الترقية والتقييم الوظيفي معايير واضحة لمدى التزام الموظفين والمديرين بالقيم والسلوكيات الثقافية المستهدفة، وليس فقط الإنجازات الكمية أو الفنية.
- تبني برامج تدريبية وتوعوية تستهدف القيادات الوسطى تحديداً، مع ربط حوافزهم الوظيفية بمدى تبنيتهم وتفعيلهم للقيم الثقافية الجديدة، وتخصيص مراحل في خطط التغيير لإشراكهم في تصميم وتنفيذ الثقافة التنظيمية.
- الاستثمار في برامج تدريبية دورية تركز على تعزيز مهارات التواصل، القيادة التشاركية، والابتكار، مع توفير حاضنات داخلية لتجريب الأفكار الجديدة وتطبيقها عملياً.
- اقتراح تطوير أدوات تقييم جديدة تركز على الجوانب النوعية مثل: معدل التعاون بين الأقسام، وتكرار تبادل المعرفة، ورضا الموظفين عن العدالة التنظيمية، وليس فقط المؤشرات الكمية التقليدية.
- مراجعة السياسات الإدارية والتكنولوجية بشكل دوري لضمان توافقها مع القيم الثقافية المستهدفة، وتوفير بنية تحتية تقنية تدعم التواصل والتعلم والتطوير المستمر.
- وضع برنامج زمني يتميز بمرونة الإجراءات لتحسين جودة الأداء، والارتقاء بقدرة العاملين على استيعاب مفاهيم الجودة واجراءات التغيير (نصيرات، 2017).
- وضع السياسات الإدارية والاستراتيجيات المتبعة وفق الأهداف والموارد المتاحة للتوجه نحو النتائج والعميل.
- تحقيق الاحتواء والترابط وإيجاد البنية المناسبة، ووضع القوانين التشريعية اللازمة والقادرة على ضبط التعاملات وحل المشكلات داخل المؤسسة (إبراهيم، 2014).
- توفير البنية التحتية التكنولوجية المناسبة وتطوير استراتيجيات مناسبة لاستخدام التكنولوجيا ومتابعة مستجداً وتوظيفها لصالح المؤسسة.
- الاستفادة في استثمار الموارد البشرية لمواكبة التطورات المتلاحقة في التقنيات وتكنولوجيا المعلومات (بوكميش، 2011).
- إعادة هيكلة الموارد البشرية لتتوافق مع المتطلبات والمتغيرات الحالية والتركيز على الموارد البشرية كمصدر للفكر والتطوير والإبداع (غريبي، 2007).

الثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار شكلي، بل هي عامل جوهري يحدد فعالية وكفاءة الأداء في المنظمات من خلال تأثيرها المباشر على جودة العمل، وتماسك فرق العمل، وتعزيز قيم الولاء والرضا لدى الموظفين. والمؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية إيجابية ومتجددة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والتطوير والابتكار، فيما تظل التحديات قائمة أمام المؤسسات العربية تحديداً بسبب الفجوة القائمة بين القيم الثقافية المعلنة والممارسات اليومية، إلى جانب معوقات تتعلق بالإدارة والموارد البشرية ومحدودية مواكبة المتغيرات التكنولوجية، وقد كشفت الدراسة عن عدد من النتائج وقدمت جملة من التوصيات.

نتائج البحث

- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسات العربية لا يمكن فهمها بشكل كامل من خلال النماذج الغربية التقليدية فقط، بل تتطلب إطاراً تكاملياً يأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية المحلية، خاصة فيما يتعلق بأبعاد القيادة والتعاون والابتكار.
- توجد فجوة واضحة في الأدبيات العربية بين القيم الثقافية المعلنة في المؤسسات والممارسات الفعلية، وهو ما يفسر جزئياً محدودية تأثير بعض برامج تطوير الأداء رغم تبنيتها شعارات ثقافية حديثة.
- تعدُّ الثقافة التنظيمية عنصراً حاسماً في بناء بيئة عمل فعّالة، فالقيم الثقافية المشتركة داخل المنظمات تسهم بشكل كبير في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، حيث تعمل الثقافة التنظيمية كإطار توجيهي للسلوكيات الفردية والجماعية، مما يعزز من تحقيق الأهداف المؤسسية.
- أبعاد الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء الفني للموظفين، والمنظمات التي تتبنى ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.
- تعزز الثقافة التنظيمية القوية الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الأخلاقي للموظفين. عندما يشعر الموظفون بأن قيم المنظمة تتماشى مع قيمهم الشخصية، فإن ذلك يُحفزهم على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمهنية في أداء مهامهم اليومية.
- المنظمات التي تُشجع على الشفافية والتواصل المفتوح بين القيادة والعاملين تحقق مستويات أعلى من الثقة المتبادلة، مما يُقلل من الصراعات الداخلية ويُحسن بيئة العمل بشكل عام.

- هناك تحديات تواجه تطبيق الثقافة التنظيمية بفعالية داخل المؤسسات، ومن أبرزها ضعف التواصل الداخلي، مقاومة التغيير، وعدم وضوح القيم المؤسسية لدى بعض الموظفين. هذه العوامل تُضعف من تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وتؤدي إلى انخفاض مستويات الإنتاجية والابتكار.
- هناك حاجة ملحة لتطوير استراتيجيات تعزز من تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. من بين هذه الاستراتيجيات تحسين قنوات الاتصال بين القيادة والموظفين، توفير برامج تدريبية تُركز على تعزيز القيم الثقافية المشتركة، وتشجيع الابتكار والتعلم المستمر كجزء أساسي من الثقافة التنظيمية.
- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي علاقة ارتباط إيجابي قوي عندما تكون القيم الثقافية واضحة ومطبقة بفعالية داخل المنظمة. ومع ذلك، فإن هذه العلاقة قد تتأثر سلباً إذا لم يتم التعامل مع التحديات المرتبطة بتطبيق الثقافة التنظيمية بشكل منهجي ومنظم.

التوصيات

- ضرورة تطوير نموذج ثقافي تنظيمي يجمع بين الثبات والمرونة، ويوائم بين النماذج النظرية العملية وخصوصية البيئة المحلية، مع ضرورة تعزيز التواصل الفعال، وتمكين القيادات الوسطى، وإشراك جميع العاملين في بناء القيم والمعايير التنظيمية وتفعيلها.
- إعادة النظر في سياسات التحفيز والتقييم لتشمل مدى الالتزام بالقيم والثقافة المؤسسية، وتعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين، إلى جانب الاستثمار في البرامج التدريبية الهادفة لتطوير المهارات القيادية والتقنية، بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل تحديات العصر الراهن.
- اتباع نموذج تحليلي تكاملي يمكن استخدامه من قبل صناعات القرار لتشخيص واقع الثقافة التنظيمية وتحديد أولويات التدخل، مع التأكيد على ضرورة إشراك القيادات الوسطى في عمليات التغيير الثقافي لضمان فاعلية التحول المؤسسي.
- تحديد الأطر والقواعد العامة للثقافة التنظيمية داخل المؤسسات وفق المتغيرات والمستجدات التي يفرضها الواقع المعاصر.
- العمل على إيجاد بيئة ثقافية واجتماعية مشتركة لتعزيز التفاعل، وتحسين التواصل والاتصال والتعاون مع الموظفين، وإيجاد قنوات اتصال بين القيادة والعناصر البشرية.

المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، عمار، تنمية رأس المال البشري وأثره في كفاءة المنشأة: دراسة ميدانية في الساحل السوري، (جامعة تشرين، سوريا، رسالة ماجستير، 2014م)، ص: 67.
- إبراهيم، منى محمد سيد، إطار مرجعي مقارنة لخصائص الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية للبنوك التجارية في مصر، (دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2006م)، ص: 94.
- الأسمرى، على بن سعد، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، (ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2010م)، ص: 87.
- الأشهب، نوال عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية، (دار أجد للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2015م)، (ص:25).
- البدرى، فوزي سعد نجم عبد السلام، والصدیق منصور بو سنيينة. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بالشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي، رسالة ماجستير. جامعة بنغازي، بنغازي، 2013. ص140
- بركات، منال طه، واقع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، (ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007م)، ص: 51.
- برهوم، أديب، رشا سعيد، وفداء الشيخ حسن. أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية مج39، ع1. (2017): ص203- 221. ص110
- بو بكر، محمد الحسن، دور المسؤولية في تحسين أداء المنظمة، (ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014م)، ص25.
- بوكميش، لعللي، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011م، ص: 63.
- بومدين، يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، (دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006م)، ص: 125.
- جبر، محمد صدام، الموجة الإلكترونية القادمة الحكومة الإلكترونية، مجلة الإداري السنة 24، ع 91، 2003م، ص200.

جرينبرج، جيرالد وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي، إسماعيل بسيوني، (الرياض، دار المريخ للنشر، 2004م)، ص: 630.

الجعفري، عبد الرحمن أحمد، التحليل الإداري بداية الانطلاق لتطوير المدينة العربية، (المؤتمر السابع لمنظمة المدن العربية: أساليب الإدارة والتنظيم في خدمة المدن العربية المعاصرة، الجزائر، 1983م) ص: 16.

الجميل، ريم سعد، وسعد الله، حسين ليث، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل، (دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2013م)، ص: 6.

الجناعي، نوري عبد الودود، وعمرو محمد صالح علي. أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مج17، ع1 (2021): 147-159.

جواد، شوقي، إدارة الأعمال: منظور كلي، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000م)، ص: 360.

حريم، حسن، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمال، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004م)، ص: 327.

حمدي، أبو القاسم، التنمية الاستراتيجية لكفاءات المواد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك، (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، الجزائر، جامعة عمار تليجي بالأغواط، 2013م)، ص: 225.

خليل، موسى، الإدارة المعاصرة: مبادئ الوظائف، الممارسة، (مجد المؤسسة الجامعية، بيروت، 2005م)، ص: 44.

راتول، محمد، وفلاق، محمد، علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (الملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة الجزائر، 2012م)، ص: 10-11.

زهرة، خلوف، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، (جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، ع9، 2013م)، ص: 259.

الزوي، عمر علي مفتاح، تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة المؤسسية على إنتاجية العاملين من منظور إسلامي، (المجلة العلمية، جامعة الأزهر، ع35، 2023م)، ص: 1191.

الزيناقي، أسامة محمد، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، (أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014م)، ص: 12.

السالمي، علاء عبد الرزاق محمد، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005م)، ص: 233.

سعد، حسن، علاقات العمل في الاسلام، دراسة مقارنة، (مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 2017م)، ص: 65.

- سليمان، عبد الكريم سليمان، وآخرون، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاحتراق الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة المنوفية، (المجلة العلمية للبحوث التجارية بجامعة المنوفية، ع8، 2023م)، ص: 20.
- شعبان، محمد حسين شعبان، التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، (دورية معهد الإدارة العامة، ج46، ع44، 2006م)، ص: 659.
- شهاب، سميرة فوزي، وآخرون، مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي للعاملين وأثره في التميز المؤسسي، (مجلة كلية التراث الجامعة، ع38، 2024م)، ص: 78.
- شيبان، أمة اللطيف، تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، (الكتاب التوثيقي للمؤتمر العربي الثاني 21-23 فبراير 2010. سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة، 2013م)، ص: 213.
- صالح، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، (دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004م)، ص: 113.
- العبادلة، عبد الرحمن، الأنماط القيادية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، (ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2003م)، ص: 37.
- عبد الرحيم، عبد السلام محمد عبد الجواد. (2022). تطبيق متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المصرف التجاري الوطني الليبي. مجلة جامعة بنغازي العلمية، س35، ع2، ص40-52.
- عبيدات، محمد، وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد، والمراحل، والتطبيقات)، ط2، ص46.
- العطاس، أبرار بنت هاشم، العمودي، حنان بنت عبد الله، تقييم الأداء الوظيفي للنسيج الذكي المقترح لملاص رياضة الفروسية، (المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع54، 2024م)، ص: 114.
- العطية، ماجدة، سلوك الفرد والجماعة، (دار الشروق، عمان، الأردن، ط9، 2003م)، ص: 326.
- علوط، الباتول، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، (دكتوراة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2013م)، ص: 171.
- عمام، ريم، وعباس فرحات. أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة ولاية الأغواط. (مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية مج5، ع1. 2019). ص 11-22.
- ابن عودة، مصطفى، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: (دكتوراة، قسم إدارة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2016م)، ص: 130.

أبو العنين، محمد، تأثير انعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاعي الضيافة والسياحة: دور الاغتراب في العمل، (مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، ع8، 2024م)، ص: 20.

العون، سالم، والدليمي، سامر، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، (مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، ج10، ع21، 2018م)، ص: 220-252.

أبو غدة، عبد الستار، مسؤولية المراجع في ضوء القواعد الفقهية، (مجلة الاقتصاد الإسلامي، الإمارات العربية المتحدة، 1997م)، ص: 536.

غريبي، علي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، (دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007م)، ص: 151.

القدوة، محمود، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، (دار أسامة، عمان، الأردن، د.ط، 2009م)، ص: 257.

قرفاز، سامية، دور الشراكة الأجنبية في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية، (جامعة الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2013م)، (ص: 81).

الكحل، مصطفى، أخلاقيات العمل وأثرها في تحسين الولاء الوظيفي، دراسة حالة على العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة يحيى فارس المدية، الجزائر، 2018م)، ص44.

المبضين، لانا محمود، والعضايلة، على محمد. أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات. مج27، ع3. ص1-21.

محمد، عمر محبوب (2018) البحث الأكاديمي وأثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين الداخليين - دراسة تحليلية على بعض المؤسسات الحكومية في دولة قطر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(107)، ص217.

مرسي، عمر محمد، وآخرون، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، (المجلة العلمية، مصر، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 28، ع2، 2012م)، ص: 289.

ابن نبي، مالك، مشكلة الثقافة، (دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، ط4، 2000م)، ص 43.

نجيب، محمد، ومحمود، صبري، أثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل، (مجلة البحوث التجارية، مصر: كلية التجارة - جامعة الزقازيق، ج27، ع1، 2005م)، ص: 543.

النشيلي، حلمي عباس محمد، القوة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع52، 2022م)، ص: 299.

نصيرات، فريد، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، (مجلة العلوم الإدارية، عمان، ع2، 2017م). (ص: 33).

- وحيد، عيدان، أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة، (ماجستير، دمشق، 2009م)، ص: 8.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، الأخلاقيات في الإدارة، (دار وائل، عمان، الأردن، 2012م)، ص: 88.

المراجع الأجنبية

- Akpa V., Olalekan, A., & Nneji, N. E. (2021), Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3, 361-372.
- Akpa, Victor O., Olamide U. Asikhia, & Nkiruka E. Nneji. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- Al-Omari, A.A., Khalaf, M. A., & Hamad, O. H. (2020). Ethical leadership among Omani and Jordanian school principals and its relation to organizational health as perceived by teachers: A comparative study. *International Review of Humanities and Scientific Research*, 182-195
- Ambarwati, A., & Wahyudi, T. A. (2024). The influence of transformational leadership dimensions toward employee performance through the mediating variables job satisfaction and employee engagement. *Jurnal STEI Ekonomi*, 33(1), 35.
- Chi, H., Vu, T. V., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), 1-18.
- Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 1-22.
- Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107-2112.
- Honarvar, Z., Doustkam, M., & Touzandehjani, H. (2020). Relationship between Job Burnout, Dimensions of Meta-Emotion and Distress Tolerance in Mashhad Forensic Medicine Employees. *Iranian Journal of Forensic Medicine*, 26(3), 233
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736-754.
- Lateef, F. (2019). Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance in Software Houses. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 1(1), 62-76.
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140(C), 361-369.
- Mali, P., et al. (2020). The effects of organizational culture on job satisfaction and financial performance. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 12(1), 44-56.

- Mohsen, A., Najibullah, N., & Sarwar, E. (2020). The impact of organizational culture on employee's performance: an overview. *International Journal of Management (IJM)*, 11(8), 879-888.
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2024). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(9), 1-22.
- Narayana, A. (2017). A critical review of organizational culture on employee performance. *American Journal of Engineering and Technology Management*, 2(5), 72-76.
- Nkansah, D., Gyimah, R., Sarpong, D. A. A., & Annan, J. K. (2024). Nexus between employee engagement and job performance: a study of MSMEs in Ghana during COVID-19: the moderating roles of job demand and job resources. *Jindal Journal of Business Research*, 13(1), 30-56.
- Pacheco, P. O., & Coello-Montecel, D. (2023). Does psychological empowerment mediate the relationship between digital competencies and job performance. *Computers in Human Behavior*, 140(2), 107, 575.
- Rostami, M. and Mehdi, G. (2022). Prediction of job burnout based on organizational culture and job satisfaction of employees of Shahid Beheshti University. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 2(1), 1-14.
- Rusilawati, E., Purnama, I., Tjahjana, D. J. S., & Kudri, W. M. (2023). Locus of Control and Job Satisfaction on Employee Performance, Mediated by Organizational Citizenship Behavior among the Working Staff in the Accounting Department. In *International Conference on Business Management and Accounting*, 467
- Setiawan, I., & Purba, H. H. (2020). A systematic literature review of Key Performance Indicators (KPIs) implementation. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(3), 39.
- Wahyuningsih et al., (2019). Analysis of organizational culture with Denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 142-151.
- Weiss, S. S., Weiss, L., Clayton, R., Ruble, M. J., & Cole, J. D. (2024). The relationship between pharmacist resilience, burnout, and job performance. *Journal of Pharmacy Practice*, 37(30), 644-649