



## Measuring The Role of Organizational Culture on Job Performance-A Field Study on Industrial Sector Institutions in The Sultanate of Oman

قياس دور الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان

Alawi Hafeez Salem Al-Haddad

Ministry of Defense - Sultanate of Oman

DOI: 10.21608/JALEXU.2023.249682.1170



### Article Information

Received: November 8<sup>th</sup>  
2023

Revised: December 5<sup>th</sup>  
2023

Accepted: December 6<sup>th</sup>  
2023

Published: December 31<sup>th</sup>  
2023

**ABSTRACT:** The study aimed to measure the organizational impact on job performance in the industrial sector in the Sultanate of Oman.

Organizational culture can have a significant impact on job performance. It is important that organizations understand the impact of their culture on their employees and take steps to promote a positive and healthy culture. Organizational culture is one of the most important factors affecting the performance of employees within the organization. Therefore, understanding the impact of organizational culture on job performance is important for organizations. By understanding this effect, organizations can take steps to promote a positive organizational culture, which leads to improved job performance and achievement of organizational goals.

**Keywords:** *organizational culture, job performance, industrial sector organizations, the Sultanate of Oman.*

الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث تلعب دوراً بارزاً في توجيه سلوك الموظفين وتشكيل بيئة العمل (سلامة وآخرون، 2023).

إن فهم تأثير الثقافة التنظيمية يعد أمراً حاسماً للمدراء وقادة المؤسسات، حيث يمكن لهذا الفهم أن يكون مفتاحاً لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية. فالثقافة التنظيمية ليست مجرد عبارات وقوانين كتابية، بل هي الروح الحية للمنظمة، وتتجلى في تفضيلاتها وسلوك موظفيها.

وتتضمن عناصر الثقافة التنظيمية مفاهيم مثل القيم، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، وأيضاً طريقة التفكير والتفاعلات بين أفراد المنظمة. هذه العناصر تشكل أساساً للتفاهم المشترك داخل المنظمة وتوجيه السلوك بشكل فعال.

عندما يتم توجيه الثقافة التنظيمية نحو تعزيز القيم مثل التعاون، والاحترام، والابتكار، يمكن للمنظمة تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي. بالمقابل، إذا كانت الثقافة تروج للتنافس الشديد أو الانفصال بين موظفيها، فإنه يمكن أن يحدث تأثير سلبي على الأداء (عبد الحميد وعبد، 2022).

ومن المهم أدراك أن الثقافة التنظيمية ليست شيئاً ثابتاً، بل هي قابلة للتطور والتغيير. يمكن للقادة والمدبرون توجيه الجهود نحو تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الأداء الوظيفي المتميز.

ويعد فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي أمراً بالغ الأهمية في سياق الأعمال الحديث. إذ تشكل الثقافة

### مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان. ويمكن أن يكون للثقافة التنظيمية تأثير كبير على الأداء الوظيفي، لذلك من المهم أن تفهم المؤسسات تأثير ثقافتها على موظفيها وأن تتخذ خطوات لتعزيز ثقافة إيجابية وصحية. وتعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين داخل المنظمة. لذلك، فإن فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي أمر مهم للمنظمات، حيث يمكن للمنظمات من خلال فهم هذا التأثير اتخاذ خطوات لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، مؤسسات القطاع الصناعي، سلطنة عمان.

### أولاً: المقدمة

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً يميز أي منظمة عن غيرها حيث إنها القلب النابض الذي ينبض داخل هيكل المؤسسة، وتعكس قيمها ومعتقداتها وسلوكيات موظفيها. إنها عبارة عن البيئة الروحية التي تتشكل في أروقة المنظمة، والتي تحمل في طياتها توجيهات وتوجهات تؤثر بشكل كبير على أداء الفرق العاملة فيها (عبد الحميد وعبد، 2022).

كما تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الجوانب الحيوية في أي منظمة حيث إنها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تميز هويتها وتوجه أفرادها نحو تحقيق الأهداف المشتركة. في عالم الأعمال المعاصر، لا يمكن تجاهل تأثير

التنظيمية وتحفيز الموظفين. تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية (القيم، الممارسات، والنتائج). تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية عامل مهم يؤثر على تحفيز الموظفين. يمكن للمديرين استخدام نتائج هذه الدراسة لإنشاء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم تحفيز الموظفين وتحسن أداء المنظمة. وقد خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين، حيث أنها تخلق بيئة عمل تدعم الشعور بالانتماء والمشاركة وتوفر فرصاً للنمو والتطوير.

- استهدفت دراسة (نايف، 2021) التعرف على نظام إدارة الأداء وفلسفته؛ لتقديم رؤية تحليلية نقدية لأهم نقاط القوة والوفاة، بجانب استعراض أهم التحديات التي تواجه تطبيقاتها؛ للخروج باستنتاجات عامة حيال هذا الاتجاه السائد في المنظمات عمومًا. وقد ركزت الدراسة على تطبيقات نظام إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام من خلال إيجاز أهم التجارب العالمية في الخدمة المدنية؛ لتحليل تلك التطبيقات من منظور نقدي وذلك لغرض تحديد متطلبات النجاح لاستثمار نظام إدارة الأداء في منظمات القطاع العام. وأظهرت نتائج الدراسة وجود عدة تحديات تواجه تطبيق منهج إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام لاختلاف عوامل السياق الثقافي لكل منظمة، واعتماد النموذج على نجاحات مقتبسة من بعض منظمات القطاع الخاص في بعض الدول الغربية التي لا يمكن ضمان توافر متطلباتها الثقافية المختلفة في المنظمات العامة ضمن سياق الدول الأخرى. لذا خرجت الدراسة بتوصيات متعددة تساهم في تصميم خريطة الطريق لتعظيم الفائدة المرجوة من إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة من خلال الإصلاح واسع النطاق.

- وأيضاً استهدفت دراسة (جعفر، 2021) التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة وإداريين جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حسب أفراد عينة الدراسة، كما تبين أن لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثير كبير على أداء الموظف العمومي.

- واستهدفت دراسة (بوضياف، 2021) التعرف على مدى مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية في المنظمات، وعليه فقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات إجرائية تدعم الطرح السابق من خلال رفع مستوى جودة الحياة المهنية وذلك بالاهتمام بكل أبعادها عن طريق إعادة هندسة الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء من خلال إشباع رغبات وحاجات الموظفين فيها، فكلما كانت بيئة العمل تهتم

الأساس للقرارات والسلوكيات في المنظمة، وتحدد درجة الالتزام والإبداع والتفاعل بين موظفيها.

كما وتتضمن الثقافة التنظيمية عناصر متعددة منها القيم والمعتقدات والتقاليد وأساليب التواصل الداخلي. إن تلك العناصر تكون أساساً للهوية التنظيمية وتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة. على سبيل المثال، إذا كانت الثقافة تشجع على التعاون والابتكار، يمكن أن تساهم في تحفيز الموظفين على الأداء بكفاءة عالية. وبالمقابل، إذا كانت الثقافة تسعى للتنافس الشديد أو تعامل مع الموظفين بشكل عقوبي، فإنها قد تعمل على تقليل الرغبة وتقليل الأداء (سلامة وآخرون، 2023).

في هذا السياق، سيتناول هذا النص دراسة أعمق لتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مع التركيز على كيفية تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية والتأثير الإيجابي الذي يمكن أن يكون لها على النجاح والتميز في ساحة الأعمال، مع استعراض للأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية وكيف يمكن تعزيزها وتطويرها في سياق المؤسسات المعاصرة.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

- دراسة (سلامة وآخرون، 2023) هدفت إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين بالمنظمات العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية، تم إجراء الدراسة على عينة من 200 موظف من المنظمات العامة والخاصة في مصر. تم استخدام استبيان لقياس ثقافة المنظمة والالتزام الموظفين. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

- خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على التزام الموظفين في كل من المنظمات العامة والخاصة، ولكن هناك بعض الاختلافات بين القطاعين. في القطاع العام، تم العثور على علاقة أقوى بين الثقافة التنظيمية التشاركية والالتزام الموظفين، بينما في القطاع الخاص، تم العثور على علاقة أقوى بين الثقافة التنظيمية السوقية والالتزام الموظفين. كما وجدت الدراسة أن بعض أنواع الثقافة التنظيمية، مثل ثقافة العشيرة والثقافة التكيفية، لها تأثير أقوى على التزام الموظفين من أنواع أخرى من الثقافة التنظيمية، مثل ثقافة البيروقراطية والثقافة السوقية. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن بعض الخصائص الديموغرافية، مثل الجنس والتعليم وخبرة العمل، لها تأثير على التزام الموظفين. على سبيل المثال، وجدت الدراسة أن النساء أكثر التزاماً من الرجال، وأن الموظفين ذوي التعليم العالي والخبرة العملية الأكبر هم أكثر التزاماً من الموظفين ذوي التعليم المنخفض والخبرة العملية الأقل.

- دراسة (عبد الحميد وعبد، 2022) تم إجراء الدراسة على مراجعة الأدبيات حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين. تم العثور على 15 دراسة تدعم العلاقة بين الثقافة

لذا يمكن الإشارة إلى مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان؟

ومن التساؤل الرئيسي تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن تصنيف وتحليل أنماط الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات؟
- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على تحفيز الموظفين وإشباع احتياجاتهم الأساسية؟
- كيف تؤثر القيم والمعتقدات والعادات الثقافية على سلوك الموظفين والأداء الوظيفي؟
- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقات بين الموظفين والمديرين وعلى علاقات العمل داخل المنظمة؟
- هل هناك تأثير للثقافة التنظيمية على مستويات الرضا والالتزام لدى الموظفين؟
- كيف يمكن لإدارة التغيير أن تؤثر على تطوير الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء الوظيفي؟

#### رابعاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- تقديم توصيات لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية في المؤسسات.

- قياس مدى وجود فروق دالة إحصائية بين وجهتي نظر الإدارة والعاملين في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة.

#### خامساً: متغيرات البحث

- المتغير المستقل: يتمثل في الثقافة التنظيمية.
- المتغير التابع: ويتناول الأداء الوظيفي.

#### سادساً: أهمية البحث

ترجع أهمية البحث الحالية بما قد يقدمه من إضافات من الناحية العلمية والعملية كالاتي:

بحاجات ورغبات الموظفين بموازاة اهتمامها بالعمل نفسه، كلما كان ذلك له تأثير إيجابي على الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة.

- واستهدفت أيضاً دراسة (بومجان وآخرون، 2018) اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية من حيث (التكوين، العمل الجماعي، الحوافز والمكافآت، خصائص المنصب، المشاركة في اتخاذ القرار، والظروف المادية للعمل) على الأداء من حيث (جودة الخدمة، المهارات، السلوك الإبداعي، وكمية العمل). وأكدت نتائج الدراسة أن كل من خصائص المنصب والعمل الجماعي له أثر إيجابي مباشر على أداء الأستاذ بينما كل من التكوين، ظروف العمل المادية، الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرار ليس له أثر مباشر على الأداء.

- واستهدفت دراسة (إسماعيل، 2016) التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة لجمع البيانات اللازمة من مصادرها لتحقيق تلك الأهداف، وقد أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. ووجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

#### ثالثاً: مشكلة البحث

الثقافة التنظيمية تعد واحدة من العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في أي منظمة. ولكن، مع وجود تنوع كبير في الأنماط الثقافية التنظيمية بين المؤسسات، يمكن تسليط الضوء على مشكلة دراسة تحليلية لفهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

وتعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة. لذلك، فإن فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي أمر مهم للمنظمات. حيث يمكن للمنظمات من خلال فهم هذا التأثير اتخاذ خطوات لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن خلال التحليل والبحث في هذه المشكلة سيقدم رؤى قيمة لفهم كيفية تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية بما يلبي احتياجات وأهداف المنظمة، وبالتالي، يمكن أن يساعد في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

• **الأهمية العلمية:**

دلالة إحصائية ما بين تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الصناعي بسلطنة عمان، عند مستوى معنوية 0,05% خلال فترة الدراسة.

**تاسعاً: حدود البحث**

لتحقيق الهدف من الدراسة تم تحديدها في النواحي التالية:

• **الحدود التنظيمية:** ينحصر تطبيق هذه الدراسة على مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان.

• **الحدود البشرية:** ينحصر تطبيق هذه الدراسة على العاملين بمؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان.

• **الحدود الزمنية:** وهي فترة إجراء الدراسة الميدانية خلال النصف الأول من عام 2024م.

**عاشراً: الإطار النظري للبحث**

يتناول البحث الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي

**فيما يلي:**

**1- مفهوم الثقافة التنظيمية**

حضيت الثقافة في العقود الأخيرة باهتمام فكري متميز لم يشهد في العقود السابقة، وهذا ما نلمسه من خلال الدراسات بشأن طبيعتها، وتحديد دورها في بناء الحياة المعاصرة والمقبلة، وتعود بدايات الاهتمام بها الى بداية نشوء الانسان ووجوده وتطور مراحل حياته، اذ استخدمت في العصر الحجري يتم ايضاحه كيفية صنع الادوات الحجرية اللازمة لبقائه، واستخدمت في المرحلة الزراعية للتعرف على طرائق الزراعة. وتم استخدامها في المرحلة الصناعية في انتاج السلع والخدمات وتطوير المكائن والآلات وتكوين المهارات والخبرات. وانتقلت لتشكل عصب الحياة من عصر الثورة الصناعية، اذ اصبحت تدخل في كل مجالات الحياة. لذلك دار التفكير حول السعي لتطوير مفهومها، وتحديد مسارات مداخنها، وصياغة ابعادها.

كما تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين داخل المنظمة. فهي تتمثل في مجموعة القيم والمعايير والتوقعات المشتركة التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة. وتؤثر الثقافة التنظيمية على جميع جوانب العمل، بما في ذلك الأداء الوظيفي. ونذكر مفهومها فيما يلي (سلامة وأخرون، 2023):

**الثقافة التنظيمية هي:** مجموعة من القيم والمعايير والتوقعات المشتركة التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة. وهي تؤثر على جميع جوانب العمل، بما في ذلك الأداء الوظيفي.

تتبع الأهمية العلمية للبحث من كونه يقدم محاولة لمعالجة الفجوة البحثية، وذلك من خلال الوقوف على تأثير للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان.

تمثل أهمية البحث في أن هذا الموضوع يعد موضوعاً حيوياً لتقديم إطار نظري لدعم أهمية الثقافة التنظيمية، وما يمكن أن تضيفه للأدب النظري والدراسات السابقة حول علاقتها ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان.

• **الأهمية العملية:**

إبراز جوانب القوة الناتجة عن التطبيق في الواقع العملي. فهذا البحث بمثابة دعوة للتفاعل بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان.

تعود أهمية هذا البحث إلى طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد على تفعيل استراتيجياتها.

**سابعاً: منهجية البحث**

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتمد على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تقيس الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) وتأثيرها على الأداء الوظيفي (كمتغير تابع) وذلك لمناسبته لأهداف البحث، وهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً

وسيتم معالجة البيانات الأولية التي تم جمعها باستخدام قائمة الاستقصاء ببعض الأساليب الإحصائية، وذلك بغرض تلخيص ووصف علاقة الارتباط والتأثيرات المختلفة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز لتحليل البيانات المعروف بـ SPSS.

**ثامناً: الفروض البحثية**

بناءً على تساؤل الدراسة، يمكن صياغة الفروض البحثية على النحو التالي:

• **الفرض الأول:** هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية الإيجابية والأداء الوظيفي للموظفين.

• **الفرض الثاني:** هناك علاقة سببية بين الثقافة التنظيمية الإيجابية والأداء الوظيفي للموظفين

بناءً على ذلك ومن خلال هذا البحث سوف يتم الإجابة على هذه الإشكالية من خلال الفرضية العامة توجد علاقة ذات

الثقافة التنظيمية بمثابة: مجموعة متكاملة من الأبعاد المشتركة. وهي مجموعة القيم المشتركة والمسيطرّة والمنقولة بواسطة المعاني، الرمزية، والقصص.

وهي منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الأفراد والطرائق التي يتم إنجاز المهام وفقها والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء التنظيم.

وتعتبر الثقافة التنظيمية: نظام يمثل المعاني المقبولة علنياً وجماعياً والتي تسري على مجموعة معينة ومن زمن معين. وهي نظام ذي معنى يشترك، ويؤمن به أعضاء المنظمة يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى وله مجموعة خصائص أساسية تدرها المنظمة.

## 2- عناصر الثقافة التنظيمية

تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية فيما يلي (نايف، 2021):

• **التفاعل بين الأفراد والقيم المشتركة:** تشمل مداخل الثقافة التنظيمية كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمة وكيفية تبادلهم للقيم والمعتقدات المشتركة. هذا يؤثر بشكل كبير على الهوية التنظيمية.

• **العادات والتقاليد:** العادات والتقاليد تمثل مكوناً رئيسياً للثقافة التنظيمية. يمكن أن تتضمن ممارسات يومية وطقوساً ترسخها المؤسسة.

• **التوجهات والقيم الأخلاقية:** تعكس التوجهات والقيم الأخلاقية الثقافة التنظيمية وتحدد ما إذا كانت المؤسسة تشجع على النزاهة والأخلاق في العمل.

• **التوجهات الاجتماعية والسلوكيات:** تؤثر مداخل الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة. مثلاً، هل تشجع الثقافة على التعاون أو التنافس؟

• **المخاطر والتحديات:** مداخل الثقافة التنظيمية يمكن أن تحمل مخاطر وتحديات. يجب أن تكون هناك استراتيجيات للتعامل مع التناقضات والصراعات المحتملة ولتحفيز التغيير إذا كان ذلك ضرورياً.

• **التأصيل والهوية:** مداخل الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز تأصيل الموظفين في المنظمة وبناء هويتهم المهنية. هذا يؤثر على مستوى الالتزام والانتماء.

• **التعلم والتنمية:** تعزز مداخل الثقافة التنظيمية من عمليات التعلم وتطوير المهارات والمعرفة بين الموظفين. هذا يمكن أن يساهم في تحسين الأداء والابتكار.

• **التوجهات الهرمية:** تشير مداخل الثقافة إلى كيفية توجه المنظمة نحو التسلسل الهرمي والهياكل التنظيمية. هل هناك تفضيل للتسلسل الإداري أو البنية التنظيمية المسطحة؟

• **التغيير والتطور:** مداخل الثقافة تؤثر على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير والتطور. كيفية معالجة التغيير تعكس الثقافة التنظيمية.

• **الشمولية والتنوع:** هل تشجع مداخل الثقافة على الشمولية وقبول التنوع في بيئة العمل؟ هذا يمكن أن يؤثر على جاذبية المؤسسة لمجموعة متنوعة من الموظفين.

## 3- المداخل الرئيسية للثقافة التنظيمية

تبلورت هذه المداخل خلال مراحل تطور مفهوم الثقافة التنظيمية كما يلي:

• **المدخل التاريخي:** ينظر هذا المدخل إلى الثقافة بمثابة ميراث اجتماعي أو تقليدي والذي ينتقل عبر الأجيال المستقبلية. ومن رواد هذا المدخل Yuchtman, Seashore, Georgopoulos & (Tannenbaum)

• **المدخل السلوكي:** يؤكد هذا المدخل على أن الثقافة هي سلوكيات مشتركة ومتعلمة ومن رواده . (Perrow, Etzioni)

• **المدخل المعياري:** يركز هذا المدخل على أن الثقافة تعبر عن المثاليات والقيم أو قوانين للعيش وقد اهتم بهذا المدخل كلاً من (Filly & House, Cyert, March).

• **المدخل الوظيفي:** يشير هذا المدخل إلى أن الثقافة هي طريقة لحل مشاكل الأفراد الناتجة عن التكيف مع البيئة وقد تبنى المدخل المذكور كل من (Macgregor, Addison, Likert).

• **المدخل الفكري:** يبين هذا المدخل إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن أفكار معقدة أو عادات متعلمة. وقد ساهم في بلورة هذا المدخل (Cross, Selznick).

• **المدخل الهيكلي:** يوضح هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية تتكون من أفكار ورموز أو سلوكيات مثالية مترابطة وقد اعتمده كل من (Georgiou & Baranard, White, Levine).

• **المدخل الرمزي:** وتتحدد الثقافة التنظيمية على وفق هذا المدخل من خلال معايير محددة تشترك بها المنظمة. وقد ساهم في تجسيده كل من (Fremont, Parsons, Merton).

**4- مفهوم الأداء الوظيفي**

العوامل التنظيمية والاجتماعية والمكونات الشخصية للفرد والتي تؤدي إلى اضطرابات صحية ونفسية وفكرية وسلوكية بما يؤدي به إلى الانحراف عن مسار الأداء الطبيعي لمهامه.

وتعرف الضغوط أيضاً علي أنها مجموعة المواقف التي يتعرض لها الموظف أثناء عمله والتي تسبب له العديد من المشكلات النفسية والجسدية، وقد يكون مصدرها الشخص نفسه أو مكان العمل الذي يقوم به.

وهي مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات نفسية وجسدية نتيجة لردود فعله لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج.

• **التحفيز:** هو إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة، وهو تنمية الرغبة على بذل مستوى أعلى من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات عند الفرد، وتتمثل الحوافز في نوعين، وهما: الحوافز المادية، والتي تتمثل بالطابع النقدي، أو الاقتصادي، وهي من أقدم أنواع الحوافز، وتتميز بسرعة التأثير والإنفاذ، والحوافز المعنوية، وهي الحوافز التي تساعد الإنسان على إشباع حاجاته النفسية، والاجتماعية.

• **الاتصال:** يعرف الاتصال بأنه وسيلة لنقل وتبادل المعلومات مثل الأهداف التنظيمية والخطط المستخدمة لتحقيق الأهداف والسياسات التي تسنها الشركة أو المؤسسة، فالإتصال التنظيمي هو أحد المتطلبات الأساسية لبناء عمل ناجح، فهو جزء لا يتجزأ من كل منظمة، ومن الضروري أن يكون الإتصال في المنظمة فعالاً لتنفيذ الخطط بالشكل المطلوب والمساهمة في نجاح المنظمة، حيث إن الإتصال التنظيمي غير الفعال يؤدي إلى سوء الفهم، ونقص التنسيق، وعدم الكفاءة في المنظمة.

**6- كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي**

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في تحديد أداء الموظفين وأداء المنظمة بشكل عام. وفيما يلي بعض الطرق التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر على الأداء الوظيفي:

• **الالتزام والانتماء:** إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الالتزام والانتماء لدى الموظفين، فإنهم يكونون أكثر عرضة للعمل بجد وباجتهاد لصالح المؤسسة. هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء.

• **الابتكار والإبداع:** الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والإبداع تمكن الموظفين من تقديم أفكار جديدة

قد تغيرت أساليب تطوير الأداء في المنظمات، فبعد أن كانت تركز علي الجانب التنظيمي أو المادي للعملية الإدارية، الأمر الذي كان يفقدها روحها أو طابعها الإنساني ويؤدي إلي خفض الروح المعنوية للعاملين والمستقيدين، وأصبحت تلك الأساليب تركز علي الجانب الإنساني للعملية الإدارية بمفهومه العملي وما يتضمنه من عناصر القيادة الفعالة وتمكين العاملين.

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك علي مستوى الفرد والمؤسسة، وقد تعددت تعريفات الأداء فنذكر منها ما يلي:

حيث عرف الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه؛ حصلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين (إسماعيل، 2016).

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الأفراد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلي درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (بومجان وآخرون، 2018).

وبالنسبة (Sutermeister) فيري أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستعدم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي والعكس صحيح فقد يتوافر لدي الفرد الدافع القوي للعمل ولكن بدون وجود قدرة علي العمل لديه ستعدم العلاقة ما بين الدافع والأداء الوظيفي (أسماعيل، 2016).

**5- أبعاد الأداء الوظيفي**

يوجد العديد من الأبعاد والمحددات الأساسية للأداء الوظيفي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف علي أهم هذه الأبعاد من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. وذلك بالإشارة إلي الأبعاد التالية (مانع وزورة، 2021):

• **الضغوط الوظيفية:** هي عبارة عن مجموعة الظروف أو الأحداث أو المواقف غير العادية التي يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها فتؤثر سلباً على راحتهم النفسية ومشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية أو الجسدية أو كليهما معاً. وهي التأثيرات الناجمة عن التفاعل بين

والخدمات المقدمة. تشجع الثقافة على التميز والالتزام بتحسين الجودة.

وحلول مبتكرة للتحديات. هذا يمكن أن يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين الأداء.

**التطوير المهني والتقدم:** ثقافة تشجع على التعلم وتطوير المهارات تمكن الموظفين من تطوير أنفسهم والتقدم في مساره المهني. هذا يمكن أن يزيد من رغبتهم في تحسين أدائهم.

• **التعاون والفريقية:** إذا كانت الثقافة تعزز التعاون والعمل الجماعي، فإنها تساهم في تحسين الأداء بشكل كبير. الموظفون يتعاونون بشكل أفضل ويدعمون بعضهم البعض في تحقيق الأهداف المشتركة.

**التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** تؤثر الثقافة التنظيمية على التوجهات نحو التوازن بين العمل والحياة الشخصية. ثقافة تشجع على هذا التوازن يمكن أن تزيد من رضا الموظفين والتفرغ لأداء أفضل في العمل.

• **القيم والأخلاقية:** ثقافة تنظيمية قائمة على القيم والأخلاقيات تشجع على سلوك مهني وأخلاقي لدى الموظفين. هذا يقلل من الاختلالات والممارسات غير الأخلاقية ويعزز من الأداء الجيد.

**الرضا العام للموظفين:** ثقافة التنظيم يمكن أن تساهم في رفع مستوى الرضا العام للموظفين. الموظفون الذين يشعرون بأنهم جزء من ثقافة إيجابية وداعمة عادة ميزات أعلى مستوى من السعادة والرضا.

• **التفاعل الاجتماعي والتحفيز:** الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر في كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض وكيفية تحفيزهم. إذا كانت الثقافة تشجع على التفاعل الاجتماعي الإيجابي وتوفير بيئة عمل مناسبة، فإنها تزيد من رضا الموظفين وأدائهم.

#### حادي عشر: الإطار التطبيقي للبحث

اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي وذلك لطبيعة الموضوع المتعلق بدراسة دور الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل على الأداء الوظيفي كمتغير تابع في إطار دراسة ميدانية علي مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان ، يمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي على النحو التالي:

• **القيادة والمديرين:** دور القادة والمديرين في تشكيل ونقل الثقافة التنظيمية لا يمكن أن يتجاهل. قيادة تشجع على قيم معينة وتمثل الثقافة تلعب دوراً حاسماً في توجيه سلوك الموظفين.

**نتائج تحليل الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل(الثقافة التنظيمية)**

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وفقاً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي:

• **الاستقرار والتغيير:** ثقافة التنظيم يمكن أن تؤثر في قدرة المنظمة على إدارة التغيير والتكيف مع التحديات. ثقافة مرنة ومستعدة للتغيير يمكن أن تمكن المنظمة من التحول بفعالية ومواجهة التحديات الجديدة.

• **الأداء الفردي والجماعي:** ثقافة التنظيم تؤثر في كيفية تقييم الأداء الفردي والجماعي. تحدد القيم والمعايير التي يجب أن يلتزم بها الموظفون وتوجهاتهم نحو تحقيق الأهداف.

• **التوجهات نحو الجودة:** ثقافة التنظيم يمكن أن تلعب دوراً في تحقيق مستويات عالية من الجودة في الأعمال

جدول رقم (1) الاحصاء الوصفي لمتغير الثقافة التنظيمية

Sig. (2-tailed)	Mean Difference	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	الفقرات
0.000	.700	9.552	.065	.919	3.70	يعتبر تعزيز التعاون والفريق جزءاً من الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
.000	1.225	10.774	.056	.786	4.23	ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على تحفيز الموظفين وإشباع احتياجاتهم الأساسية.
.000	.115	22.047	.078	1.099	3.12	كيف تؤثر القيم والمعتقدات والعادات الثقافية على سلوك الموظفين والأداء الوظيفي.
.000	.310	3.480	.075	1.058	3.31	هناك تأثير الثقافة التنظيمية على التفاعلات بين الموظفين والمدبرين وعلى علاقات العمل داخل المنظمة.
.000	.425	4.143	.068	.959	3.43	هناك تأثير للثقافة التنظيمية على مستويات الرضا والالتزام لدى الموظفين.
.000	.535	6.270	.070	.987	3.54	يمكن لإدارة التغيير أن تؤثر على تطوير الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء الوظيفي.
.000	.320	7.668	.083	1.177	3.32	هناك قيم أو عقبات ثقافية قد تؤثر سلباً على الأداء والرضا في المؤسسة.
.000	.560	3.846	.056	.787	3.56	يتم تشجيع التفاعل الاجتماعي بين الموظفين خارج ساعات العمل.
.000	.525	10.062	.058	.814	3.53	هناك قواعد وتوجيهات واضحة للسلوك المهني داخل المؤسسة.
.000	.790	9.121	.062	.877	3.79	تعزز المؤسسة التواصل الداخلي بين مختلف الأقسام والمستويات.
.000	.55050	12.734	.04291	.60683	3.5505	المتوسط العام

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق ارتفاع درجة الموافقة لعبارات قياس المتغير المستقل متمثلاً في الثقافة التنظيمية نظراً لارتفاع قيمة المتوسط الحسابي ، وبلغت درجة الموافقة للمحور العام 3.55 بدرجة موافقة مرتفعة ، كما تعكس الإشارة الموجبة لقيمة t المحسوبة ارتفاع قيمة المتوسط لدرجات الموافقة عن المحايد ، كما أن هذه النتيجة معنوية حيث تقل قيمة الدلالة الإحصائية عن 5% ، ويوضح الجدول التالي نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع وفقاً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي:



جدول رقم (2) الاحصاء الوصفي لمتغير الأداء الوظيفي

الفقرات	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	Mean Difference	Sig. (2-tailed)
تقوم المؤسسة بتوضيح رؤيتها وأهدافها لموظفيها.	3.80	.893	.063	12.594	.795	.000
تعمل المؤسسة علي تحديد الإجراءات الضرورية لأداء موظفيها من أجل تحقيق أهدافها.	4.53	.789	.056	27.335	1.525	.000
تعمل المؤسسة على تدريب وتطوير مهارات موظفيها من أجل تحسين أدائهم.	3.80	1.100	.078	2.637	.801	.000
تسعي المؤسسة إلي تطبيق التكنولوجيا المتطورة لتحسين أداء موظفيها.	3.53	1.032	.073	7.265	.530	.000
تستطيع المؤسسة التحكم في العوامل المؤثرة في أدائها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.	3.97	1.051	.074	13.052	.970	.000
ظروف العمل بالمؤسسة محفزة ومساعدة علي الأداء بشكل جيد.	3.51	.880	.062	8.199	.510	.000
هل هناك نظام تقييم معين تعتمده المؤسسة.	3.07	1.039	.074	.952	.070	.000
تستخدم المؤسسة مؤشرات الأداء الوظيفي لتطويره وتحسينه.	3.36	.907	.064	5.534	.355	.000
تتولى المؤسسة طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات.	3.29	.989	.070	4.074	.285	.000
هل هناك علاقة بين تقييم الأداء وتحسين فعالية وكفاءة مستوى أداء موظفي المؤسسة.	3.71	.747	.053	13.433	.710	.000
المتوسط العام	3.657	.57976	.04100	17.482	.657	.000

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق ارتفاع درجة الموافقة لبيانات قياس المتغير التابع متمثلاً في الأداء الوظيفي نظراً لارتفاع قيمة المتوسط الحسابي ، وبلغت درجة الموافقة للمحور العام 3.65 بدرجة موافقة مرتفعة، كما يتضح من الإشارة الموجبة لقيمة t المحسوبة ارتفاع قيمة المتوسط لدرجات الموافقة عن المحايد ، كما أن هذه النتيجة معنوية حيث تقل قيمة الدلالة الإحصائية عن 5%، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وفقاً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي:

جدول رقم (3) العلاقة بين متغيرات الدراسة

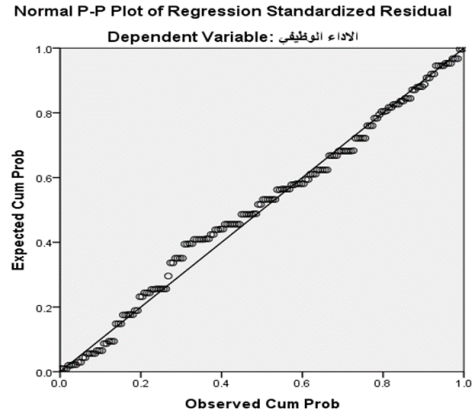
Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	.716 <sup>a</sup>	.512	.44953	109.151	.000 <sup>b</sup>

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) ، ويعكس ذلك الإشارة الموجبة لقيمة معاملات الارتباط ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط 0.716 ، كما يتضح أن هذه العلاقة معنوية حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000، كما بلغت قيمة النسبة التفسيرية حوالي 51% من تحليل التغير في المتغير التابع للدراسة ، وبالتالي يمكن قبول صحة فرضية الدراسة التي تقضي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ، عند مستوى معنوية 5% خلال فترة الدراسة . كما يوضح الشكل التالي نتائج تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة:

## شكل رقم (1)

## القيم المشاهدة والقيم المتوقعة لنموذج الدراسة



يتضح من الشكل السابق تقارب القيم المتوقعة مع القيم الفعلية حيث تتجمع النقاط حول الخط المستقيم لنموذج الدراسة ، وهو ما يعكس ملاءمة نموذج الدراسة.

## ثاني عشر: النتائج والتوصيات

## النتائج:

1. تزيد الثقافة التنظيمية الإيجابية من رضا الموظفين والالتزام بالمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.
2. تشجع الثقافة التنظيمية على العمل الجماعي والتعاون يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في الأداء.
3. إن ثقافة التنظيم القائمة على الجودة والابتكار تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين الجودة، مما يؤثر إيجابياً على الأداء.
4. الثقافة التنظيمية الداعمة تقلل من معدلات الاستقالات والانقطاع، مما يساهم في الاستقرار والاستدامة.
5. الثقافة التنظيمية المرنة تسهل عملية التكيف مع التغيير وتسمح للمنظمة بالتكيف مع التحديات بفعالية.
6. تسهم الثقافة التنظيمية في زيادة الأرباح ونجاح المؤسسة.
7. أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن ارتفاع درجة الموافقة لعبارات قياس المتغير المستقل متمثلاً في الثقافة التنظيمية نظراً لارتفاع قيمة المتوسط الحسابي، وبلغت درجة الموافقة للمحور العام 3.55 بدرجة موافقة مرتفعة ، كما تعكس الإشارة الموجبة لقيمة t المحسوبة ارتفاع قيمة المتوسط لدرجات الموافقة عن المحايد ، كما أن هذه النتيجة معنوية حيث نقل قيمة الدلالة الإحصائية عن %5.
8. أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن ارتفاع درجة الموافقة لعبارات قياس المتغير التابع متمثلاً في الأداء الوظيفي نظراً لارتفاع قيمة المتوسط الحسابي ، وبلغت درجة الموافقة للمحور العام 3.65 بدرجة موافقة مرتفعة، كما

يتضح من الإشارة الموجبة لقيمة t المحسوبة ارتفاع قيمة المتوسط لدرجات الموافقة عن المحايد ، كما أن هذه النتيجة معنوية حيث نقل قيمة الدلالة الإحصائية عن %5

9. أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ويعكس ذلك الإشارة الموجبة لقيمة معاملات الارتباط ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط 0.716 ، كما يتضح أن هذه العلاقة معنوية حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000، كما بلغت قيمة النسبة التفسيرية حوالي 51% من تحليل التغير في المتغير التابع للدراسة.
10. أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن قبول صحة فرضية الدراسة التي تقضي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية 5% خلال فترة الدراسة.
11. أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن تقارب القيم المتوقعة مع القيم الفعلية حيث تتجمع النقاط حول الخط المستقيم لنموذج الدراسة، وهو ما يعكس ملاءمة نموذج الدراسة.

## التوصيات:

بناءً على نتائج البحث، توجد مجموعة من التوصيات

لتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسات كما يلي:

1. يجب على المديرين التركيز على خلق ثقافة تنظيمية تدعم قيم الموظفين وتوفير لهم فرصاً للنمو والتطور.
2. يجب على المديرين أن يكونوا على دراية بالخصائص الديموغرافية لموظفيهم وأن يستخدموا هذه المعلومات لخلق ثقافة تنظيمية تلبي احتياجاتهم المختلفة.
3. التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات.
4. إجراء دراسات علمية حول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
5. تعزيز القيم والمعايير الإيجابية في الثقافة التنظيمية.
6. توفير بيئة عمل محفزة للموظفين.
7. بناء علاقات إيجابية بين الموظفين.

## قائمة المراجع

- سلامة، محمود محمد. وإسماعيل، خالد محمد. وعبيد، محمد أحمد. (2023). "تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين: دراسة مقارنة بين المنظمات العامة والخاصة"، مجلة العلوم الإدارية والدراسات التجارية. <https://www.iasj.net/iasj/article/154852>
- عبد الحميد، وليد. وعبيد، محمد أحمد. (2022). "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحفيز الموظفين: مراجعة الأدبيات"،

- مجلة العلوم الإدارية والدراسات التجارية. <https://www.iasj.net/iasj/article/95588>
- نايف، المطلق. (2021). "إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 1 [https://aja.journals.ekb.eg/article\\_151007.html](https://aja.journals.ekb.eg/article_151007.html)
- مانع، فاطمة. وزورة، بوهراوة. (2021). "السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم (الجزائر).
- بوضياف، نوال. (2021). "جودة الحياة الوظيفية ومدى مساهماتها في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية في المنظمات"، مجلة القيس للدراسات النفسية والإجتماعية، المجلد 3، العدد 1.
- بومجان، عادل. والوفاي، خالد. وأقضي، جوهرة. (2018). "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة (الجزائر).
- جعفر، نورة. (2021). "أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العمومي دراسة حالة جامعة المسيلة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر).
- إسماعيل، محمد داود الجماسي. (2016). "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى (فلسطين).

المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية).

م	العبرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غيرموافق تماماً	غيرموافق تماماً
1	يعتبر تعزيز التعاون والفريق جزءاً من الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.					
2	ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على تحفيز الموظفين وإشباع احتياجاتهم الأساسية.					
3	كيف تؤثر القيم والمعتقدات والعادات الثقافية على سلوك الموظفين والأداء الوظيفي.					
4	هناك تأثير الثقافة التنظيمية على التفاعلات بين الموظفين والمديرين وعلى علاقات العمل داخل المنظمة.					
5	هناك تأثير للثقافة التنظيمية على مستويات الرضا والالتزام لدى الموظفين.					
6	يمكن لإدارة التغيير أن تؤثر على تطوير الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء الوظيفي.					
7	هناك قيم أو عقبات ثقافية قد تؤثر سلباً على الأداء والرضا في المؤسسة.					
8	يتم تشجيع التفاعل الاجتماعي بين الموظفين خارج ساعات العمل.					
9	هناك قواعد وتوجيهات واضحة للسلوك المهني داخل المؤسسة.					
10	تعزز المؤسسة التواصل الداخلي بين مختلف الأقسام والمستويات.					

المتغير التابع (الأداء الوظيفي).						
م	العبارة	أوافق تمامًا	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
1	تقوم المؤسسة بتوضيح رؤيتها وأهدافها لموظفيها.					
2	تعمل المؤسسة علي تحديد الإجراءات الضرورية لأداء موظفيها من أجل تحقيق أهدافها.					
3	تعمل المؤسسة على تدريب وتطوير مهارات موظفيها من أجل تحسين أدائهم.					
4	تسعي المؤسسة إلي تطبيق التكنولوجيا المتطورة لتحسين أداء موظفيها.					
5	تستطيع المؤسسة التحكم في العوامل المؤثرة في أدائها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.					
6	ظروف العمل بالمؤسسة محفزة ومساعدة علي الأداء بشكل جيد.					
7	هل هناك نظام تقييم معين تعتمد عليه المؤسسة.					
8	تستخدم المؤسسة مؤشرات الأداء الوظيفي لتطويره وتحسينه.					
9	تتولى المؤسسة طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات.					
10	هل هناك علاقة بين تقييم الأداء وتحسين فعالية وكفاءة مستوى أداء موظفي المؤسسة.					