

## أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين من وجهة نظر الإدارة الوسطى دراسة حالة مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني

دكتور/ بشار عبدالمجيد المجالي

مدير الموارد البشرية والشؤون الإدارية - مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني – الأردن

البريد الإلكتروني : bmajali@gmail.com

### الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني، ولغايات تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم اختيار عينة مكونة من 43 عاملاً في المركز (الإدارة الوسطى)، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة ومن ثم تحليل النتائج من خلال برنامج SPSS. وقد كان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها ( إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، احترام الوقت) وأداء العاملين في المركز، بحيث كان للعمل الجماعي التأثير الأكبر ثم إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية ثم احترام الوقت واخيراً المشاركة في اتخاذ القرار، بينما لم يتوصل الباحث لوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وبين أداء العاملين تُعزى للعوامل الديموغرافية. وقد أوصت الدراسة إلى تفعيل مشاركة العاملين باتخاذ القرار بالإضافة إلى تفعيل آلية الإستفادة الكاملة من الوقت في العمل للحصول على إنتاجية أعلى.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية، إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، احترام الوقت، أداء العاملين.

### Abstract

The organizational culture is one of the most important constituents in the organization and its adaptation with the surrounding environment, And this study aims to explain the effect of the organizational culture on the performance of NITC's staff Since a sample of 43 employees with different positions were chosen (middle management) ,This study confirmed the descriptive and analytical method by designing questionnaires and spreading the same on the chosen sample, this analyze the results by SPSS. This study concluded to many results the most important one is that there is a relationship between the organizational culture and the NITC staff's performance, and the most effective dimension on the staff performance was the team work then the Understand the concept of organizational culture then the perception, then time respect, and last but not least the post decision making, and there is no relationship between the organizational culture and the demographic elements. Study recommends designing a mechanism to involve the staff in decision making and to activate the mechanism of full utilization of time to get to a higher productivity.

**Keywords:** organizational culture, Understand the concept of organizational culture, teamwork, participation in decision-making, respect for time, the performance of employees.

### مقدمة

تبذل منظمات الأعمال جهوداً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، وتؤدي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير أدائها من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث يعتبر الإهتمام بالثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة

الحديثة و عنصرًا هامًا في تكوين منظمات الأعمال، حيث تقوم الثقافة التنظيمية بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث بحيث تعتبر عنصرًا مهمًا في التأثير على السلوك التنظيمي (القريوتي، 2000) ، و لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وبما أن مجال الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت في كتب العلوم الإدارية، وحيث أن منظمات الأعمال في القطاع العام والخاص تشهد تطورات وتغيرات في مجال تكنولوجيا المعلومات تؤثر في تكيف تلك المنظمات مع بيئتها، تبرز الثقافة التنظيمية في دورها الأساسي الذي تؤديه وتؤثر من خلاله على مستويات الأداء لدى الأفراد وينعكس ذلك على المنظمة ككل.

كما أن منظمات تكنولوجيا المعلومات تُعد من المنظمات التي تعيش في بيئة ديناميكية سريعة التغير، فإن وجود ثقافة تنظيمية لدى أفرادها من شأنه أن يزرع لديهم الإلتزام الوظيفي وإعطائهم انطباع بقدراتهم على الإبداع والوصول إلى مكانة تمكّنهم من تطوير أعمالهم (أبو بكر، 2002).

وتلعب الثقافة التنظيمية دورًا رئيسيًا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تُساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، ويزد ذلك من خلال تجسيد و تطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي (الكردي، 2010).

وسوف نتناول في هذه الدراسة أحد الموضوعات الهامة في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني، ألا وهو الثقافة التنظيمية ومدى علاقتها وتأثيرها على أداء العاملين فيه ، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الدائرة وأحد مقومات العمل المؤسسي فيها وذلك للتشجيع على التميز والإبداع في العمل ورفع سوية الأداء، والتي بدونها يواجه المركز صعوبة كبيرة بتحقيق رؤيته ورسالته وأهدافه.

## الفصل الاول

### الإطار العام

#### 1.1 : مشكلة الدراسة

تولدت لدى الباحث فكرة هذه الدراسة من خلال متابعة واستعراض أهم التجربات والاحداث في مجال العمل الاداري في دوائر ومؤسسات القطاع العام في الاردن خلال عام 2012 2013 خصوصاً بعد خضوع جميع المؤسسات الحكومية المستقلة لنظام الخدمة المدنية وبالتحديد في مجال مطالب العاملين بما يعرضهم عن إلغاء بعض الإمتيازات التي كانوا يتمتعون بها قبل الخضوع لنظام الخدمة المدنية، حيث يعتقد البعض بأن الثقافة التنظيمية التي يمتلكها الموظفون يتغير تأثيرها بتغير حال تلك المؤسسات ، وفي ضوء مراجعة العديد من الدراسات السابقة - التي تُستعرض لاحقاً- والتي اظهرت وجود علاقة واضحة ما بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي، إلا أن اغلب هذه الدراسات كانت تأخذ وجهة نظر العاملين أنفسهم، ولا تراعي وجود مقاييس واضحة لأداء العاملين كأثر واضح لرسوخ مبادئ الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مما استدعى إعادة دراسة هذه العلاقة ضمن مؤشرات ومقاييس أخرى وتحليل يهدف إلى إيجاد الاثر الحقيقي لهذه الثقافة.

ويمكن تلخيص وصياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:

➤ هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني؟

وينبثق من ذلك عدة أسئلة :

- ما هي أهم مكونات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني؟
- ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في المركز؟
- هل تطبيق عناصر الثقافة التنظيمية يساهم في الارتقاء في أداء العاملين في المركز؟

### 2.1 أهمية الدراسة :

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال شقين هما:

- الأهمية العلمية : تنبع من أهمية موضوع الثقافة التنظيمية لما لها من آثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين , بالإضافة إلى أن هناك ندرة في دراسة أثر الثقافة التنظيمية على العاملين في المؤسسات المستقلة التي خضعت لنظام الخدمة المدنية، لذا فإن هذه الدراسة قد تثير الأفكار والدراسات السابقة بما سوف تتضمنه من معلومات عن الثقافة التنظيمية من حيث عناصرها، وفوائدها وأهدافها، والأداء من حيث مفهومه وتقييمه
- الأهمية العملية :

- فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني و أثر ذلك على مستويات الأداء والإنجاز لدى العاملين وتأثير ذلك على المركز، وما ينتج عن ذلك من نتائج وتوصيات تهم صانعي القرار.
- ستكون الدراسة مساهمة عملية في مجالها من حيث ما ستوصل إليه من نتائج خصوصاً وأنها أجريت في قطاع يعتبر من أهم قطاعات التكنولوجيا في الأردن، وكيف يمكن توظيفها للإستفادة منها من قبل الجهات المعنية

### 3.1 أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى :

1. التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني، ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي.

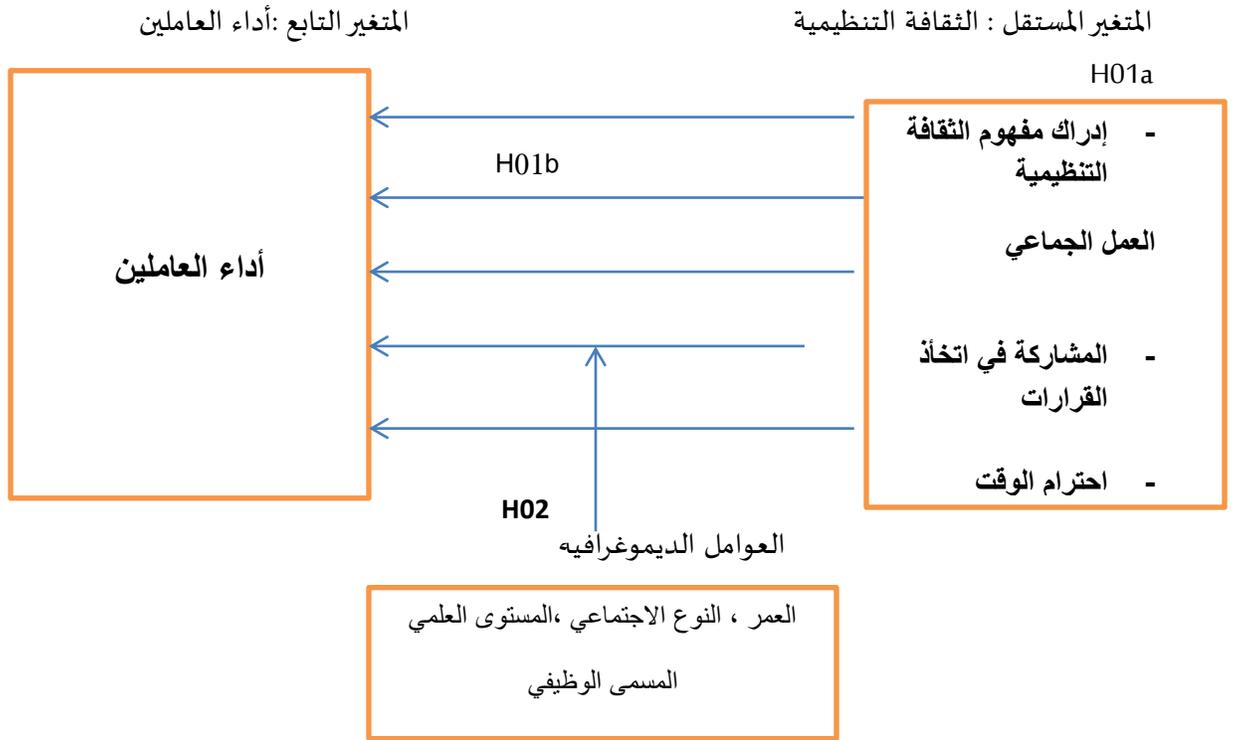
2. التعرف إلى أي مدى يتأثر العاملين في المركز بوجود ثقافة تنظيمية كفؤة وفعالة .

### 4.1 أنموذج الدراسة :

لغايات هذه الدراسة المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين من وجهة نظر الإدارة الوسطى، سيعتمد الباحث على :

- بالنسبة للماغير المستقل والمتمثل بالثقافة التنظيمية، تم قياس الأبعاد التالية : إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، احترام الوقت (سميع، 2013)، (عكاشة، 2008)

- بالنسبة للمتغير التابع فقد تم تمثيله بأداء العاملين .



شكل رقم (1) : أثر العلاقة بين المتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية ) والمتغير التابع ( أداء العاملين ).

5.1 فرضيات الدراسة :

1. الفرضية الرئيسية الأولى :

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى:H01a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك مفهوم الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المركز.
- الفرضية الفرعية الثانية:H01b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على أداء العاملين في المركز.
- الفرضية الفرعية الثالثة:H01c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين في المركز.
- الفرضية الفرعية الرابعة:H01d: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحترام الوقت على أداء العاملين في المركز.

## 2. الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين تعزى ل (العمر ، النوع الاجتماعي ، المستوى العلمي ،المسمى الوظيفي)

### 6.1 منهجية الدراسة:

#### أ- الطريقة والإسلوب:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية السببية وتهدف إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني، واستخدم الباحث منهج الأسلوب الوصفي التحليلي (Descriptive Methodology) إلى جانب منهج الأسلوب التحليلي (Analytical)، وذلك لجمع البيانات وتحليلها من خلال تصميم الإستبانة وتوزيعها، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل المدخلات ومن ثمَّ الخروج بنتائج إحصائية لبيان وتوضيح العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة.

ب- مصادر جمع المعلومات: استخدم الباحث مصدرين أساسيين للبيانات والمعلومات هما:

- 1- المصادر الثانوية: وتتمثل في المراجع والمصادر المتوافرة في المكتبات، ومنها: الكتب، والمقالات والدراسات، والرسائل الجامعية، بالإضافة إلى التشريعات والوثائق ذات العلاقة، وذلك من أجل بناء الإطار النظري لهذه الدراسة.
- 2- المصادر الأولية : وتتمثل في الإستبانة التي تم تطويرها استنادا إلى الإطار النظري. وبعد الرجوع لعدد من الدراسات السابقة، بالإضافة إلى التشريعات ذات العلاقة. وقد تم عن طريق الاستبانة جمع المعلومات من مصادرها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

#### ج- مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمركز تكنولوجيا المعلومات الوطني وتكونت عينة الدراسة من شاغلي وظائف الإدارة الوسطى في المركز حيث بلغ عدد العاملين في المركز (73) عاملا باستثناء العاملين في برنامج محطات المعرفة لتواجههم في الميدان وعملهم بصورة فردية، وقد بلغ عدد عينة الدراسة (43) عاملاً بنسبة 59% .

### 7.1 حدود الدراسة :

- 1- الحدود المكانية : حيث اقتصرت الدراسة على العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني واللذين يشغرون وظائف الإدارة الوسطى من رؤساء أقسام ومدراء مديريات.
- 3- الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة من حزيران – آب للعام 2015.

## 8.1 التعريفات الإجرائية :

- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من الأيديولوجيات، الفلسفات، القيم، المعتقدات، الافتراضات و الاتجاهات المشتركة و أنماط التوقعات التي تميز الافراد في تنظيم ما (عكاشة، 2008).
- الأداء: هو قدرة الادارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات و ذلك بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة ويرى lowled و زميله لويد أن الاداء الوظيفي لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط و لكنه يعتمد ايضا على قدرت العاملين ومهاراتهم و إدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به (محمد، 2001). ويقصد به في هذه الدراسة الأداء الوظيفي للعاملين .
- الوقت : هو جزء من نظام القياس المستخدمة في تسلسل الأحداث، للمقارنة بين فترات من الأحداث والفترات الفاصلة بينها، وتحديد معدلات التغير (ويكيبيديا، 2010). ويقصد به في هذه الدراسة استغلال واحترام الوقت الذي يوليه العاملون لأعمالهم .
- العمل الجماعي : هو تصرفات الأفراد ، والتي جمعت لغرض مشترك أو هدف ، والتي تخضع لاحتياجات الفرد و لاحتياجات الفريق ( ويكيبيديا، 2010)، ويقصد به في هذه الدراسة الجهود التي يبذلها العاملون كعمل جماعي فيما بينهم .
- المشاركة في اتخاذ القرارات: توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار حيث يتم الأخذ بالاقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين ، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها ( ويكيبيديا، 2010)، ويقصد بها في هذه الدراسة مدى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ وصناعة القرار .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## 1.2 الإطار النظري :

### 1.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية، فهي تُعتبر عنصرًا هامًا في تكوين منظمات الأعمال (العميان، 2002)، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين (حريم، 2004).

و تعرف الثقافة التنظيمية على أنها منظومة القيم الاساسية التي تتبناها المنظمة و الفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين و العملاء و الطريقة التي يتم بها انجاز المهام، و الافتراضات و المعتقدات التي يتشارك في الإنفاف حولها أعضاء التنظيم (الكردي، 2010)، و الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من الأيديولوجيات و الفلسفات و القيم و المعتقدات و الافتراضات و الإتجاهات المشتركة و أنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما (مرسي، 2006)، وتكمن أهمية الثقافة

التنظيمية في أي منظمة في أنها تحدد نجاح المنظمة الى حد كبير كما أنها تولد ضغوطا على العاملين للمضي قدما للتفكير و التصرف بطريقة تنسجم و تتناسب معها (العميان، 2002). و من خلال التطرق الى العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية و الاداء نجد أن نجاح الاداء الوظيفي يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأداء العاملين في المنظمة و التي تؤدي إلى الوصول الى أقصى استفادة ممكنة من الاداء، بحيث تكون بيئة مشجعة على الادارة الفعالة للأداء، وتتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية و أن أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية لديها هو تجانسها فتعتبر ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعا، أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزأة، أو قد لا يوجد لها عناصر الثقافة على الإطلاق أو تتسم عناصرها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء وصولا إلى عدم تجانس القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون هنا إلى توجهات تحسین السلوك إلى الحد الأدنى المقبول حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناجحة (حريم، 2004).

## 2.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية وأدوارها :

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وفاعلية عملياتها. فقد أشار (Narayanan and Nath) إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تعتبر مصدراً قوياً للميزة التنافسية للمنظمات (Narayanan, 1993, P231).

وتؤدي الثقافة التنظيمية مزيداً من الأدوار والمهام التي تزيد من أهميتها للمنظمات مثل :

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الإتصال والعمل معا بفاعلية .
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها (عزاوي وعجيلة، 2006).

## 2.2 إحترام الوقت:

من الصعوبة تقديم تعريف دقيق للوقت، لكن يمكن وصفه بأنه تجسيد لوجود العلاقة المنطقية لإرتباط نشاط معين بنشاط آخر يتم التعبير عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل. يعد الوقت من أندر الموارد في الإدارة، وفي بعض الأحيان يكون هو العامل الأساسي في نجاح المشروع أو فشله، إن مفهوم الوقت في ظل الإدارة الحديثة يتمثل في توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائداً فعالاً ومن المسؤولين الآخرين من موظفين وعمال أشخاصاً منجزين للأعمال المطلوبة بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة لكي تعم الفائدة على الجميع ويمثل الوقت أحد الموارد الهامة والنادرة والثمينة لأي إنسان إذ يفترض أن يستغل بطريقة فعالة من خلال استغلال الإمكانيات كلها والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة، وإدارة الوقت هي الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت نفسه وإذا أراد المدير تحسین إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه الإلتزام ، التحليل، التخطيط ، المتابعة وإعادة التحليل (أبو شيخة، 1991)، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون غيره، ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر، أو زمان دون غيره وقد

ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت، سواء كان وقت العمل أو الوقت الخاص ومن خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر للنشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة، ويعد الوقت أحد العناصر المهمة لارتباطه بكل عنصر من عناصر الإدارة فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت، ويحتاج أيضا إلى توقيت مناسب حتى يحقق الهدف المنشود منه، ووقت العمل أيضاً محدود بساعات يجب أن يعمل المدير على استثمارها بكفاءة وفعالية. إن أداء الفرد في عمله و دوره في معالجته للمشكلات يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته و مدى وجود مؤثرات ايجابية و سلبية للمواقف التي يتم التعرض لها، لذلك فإن حسن استغلال الوقت و الاستفادة منه بشكل سليم يؤدي الى رفع مستوى الأداء الوظيفي (العميان، 2002).

### 3.2 المشاركة في اتخاذ القرار :

يمكن تعريف المشاركة في اتخاذ القرار على أنها الاشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير في اتخاذ القرار بين المدير ومرءوسيه (Koopman and Wierdsma, 1998, P279-324). ويشير هذا التعريف إلى الدرجة التي يرغب فيها المدير للسماح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. وعملية اتخاذ القرار هي الهدف الاساسي الذي تهدف المنظمات الى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة و هو الوصول الى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المنظمة أو الى حل مشكلة ما تواجهها المنظمة و تتخذ هذه العملية عدة مراحل ووسائل أبرزها :

1. العصف الذهني و التي فيها يتم طرح مقترحات و أفكار بشكل عشوائي دون مناقشة لها و بعد أن تنتهي هذه المرحلة يبدأ المجتمعون بتحليل تلك المقترحات من توضيح نقاط قوتها و نقاط ضعفها و من ثم يتم التوصل الى الاقتراح الأنسب و إجراء التعديلات عليه حتى الوصول الى القرار الأنسب الذي يمكن المنظمة من القيام بأعمالها بأعلى درجات الكفاءة و الفاعلية.

2. صنع القرار: يعتبر موضوع صنع القرار و اتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الإجتماعيين و بخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الادارة أو النفس لذا تنطلق الأهمية من أمرين أساسيين، أمر أكاديمي و أمر مجتمعي. و تكمن أهمية اتخاذ القرارات في أن المنظمات تعلق أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول أن القرار الخاطئ له تكلفة، و تكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جمع المعلومات و تحليلها و تصنيفها و تخزينها حتى أنها أصبحت حديث الساعة في قاعات الدروس و المؤتمرات العلمية، كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة كالهندسة و الطب و الرياضيات و غيرها، و ترتبط عملية اتخاذ القرار ارتباطا مباشرا بوظائف الادارة كالتخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجيه فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات.

و تأتي عملية اتخاذ قرار عالي النوعية في مقدمة الاهتمامات لأي منظمة، وتعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار. ويمكن للمديرين من استخدام المشاركة للحصول على نوعية عالية من القرارات من خلال تحقيق تعاون المرؤوسين بالإضافة إلى التزامهم بهذه القرارات (Wang and Cellg, 2002, P30-45). ونستنتج أن عملية اتخاذ القرارات تلعب دوراً محورياً في الارتقاء بمستوى أداء أفضل حيث أن الأداء الوظيفي يعتمد بشكل كبير على الدقة و الوضوح في اتخاذ القرار السليم الذي يناسب أهداف المنظمة و يسعى الى تحقيقها.

#### 4.2 الأداء الوظيفي :

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض ( محمد، 2001)، وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (السلمي، 2005). ويستنتج الباحث أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه.

#### 1.4.2 محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1-الجهد

2-القدرات

3-إدراك الدور(المهام)

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور (محمد، 2001).

#### 5.2 الدراسات السابقة :

أ – الدراسات العربية :

- دراسة ( صديقي، 2013) : بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع ثقافة المنظمة ولأداء التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين موضوع الثقافة التنظيمية والأداء، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من 100 عامل في 4 مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية ورقلة، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود أثر للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بحيث تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار وكذا الالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج أن للإبداع والابتكار في المؤسسة تأثيرا واضحا على الأداء؛ في حين أن جماعية العمل وروح الفريق لا تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الايجابية من قبل الإدارة والعاملين، لأن الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء. و منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع

حاجات العمال بالإضاقه إلى إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة .

- دراسة(سميع، 2013) : بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني. والتعرف على طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الفرد بالإضافة إلى التعرف على أهم أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة والمحفزة للأداء على مستوى الفرد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (630) موظفا وموظفة في عدد من البنوك العاملة في القطاع المصرفي اليمني، وكان من أبرز نتائج الدراسة ثبوت الأثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وإلى صعوبة فصل أداء الفرد عن ثقافة المنظمة وأن طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الفرد يكمن في تأثيرها المباشر على السلوك المصاحب للفرد عند أداءه لمهام وظيفته (الرغبة في الأداء، الرغبة في البقاء في الوظيفة) وفي مدى دعمها وتبنيها لمقومات الأداء المثمر، وكان من أبرز توصيات الدراسة التعامل بقدر كبير من الحزم مع مشكلة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع الاحتكام إلى قيم العدالة في كافة الممارسات التنظيمية بدءاً من استقطاب واختبار وتعيين العاملين مروراً بتوزيع المهام عليهم وتقييمهم وتدريبهم بالإضافة إلى توفير قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا ومختلف الإدارات والأقسام .

- دراسة ( السخل وآخرون ، 2010): بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر ثقافة تنظيمية في بلدية نابلس و تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، كما هدفت إلى التعرف على الدور الذي تقوم به متغيرات الدراسة من خلال معرفة العراقيل والمعوقات الثقافية التي تؤثر على الأداء بالإضافة إلى معرفة أهم الأبعاد المكونة لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من جميع العاملين في بلدية نابلس وبلغ عددهم 1650 موظف وموظفة حيث تم اختيار عينة تكونت من 310 موظفاً وموظفة، وكان من أهم نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في البلدية بسبب عدم قدرة الثقافة التنظيمية على تنمية الشعور لدى الموظف بإنجاز المهام الموكلة اليه و بسبب وجود تعارض و تضارب في مفهوم الثقافة التنظيمية على المستوى الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن العاملين يضعون الاهداف بصورة جماعية و يعملون معا لتحقيقها على الرغم من أنه لا يوجد لديهم قدرة على التكيف مع الآخرين و بناء علاقات معهم و لا يتلقون مساندة معنوية او مادية من الفريق في مواجهة الأزمات، وقد تبين أنه قد تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة. وأوصت الدراسة بإمكانية إجراء أبحاث و دا ارسات للبحث عن معوقات تقبل الثقافة التنظيمي و عقد ندوات ودورات للموظفين حول أهمية تطبيق الثقافة التنظيمية داخل البلدية .بالإضافة إلى إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارت الإبداع والابتكار لدى موظفي البلدية والعمل على إيجاد نوع من التوافق بين الثقافة و الاداء الوظيفي و عدم وجود تضارب بينهما.

- دراسة (عكاشة، 2008): بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية ( PALTEL ) وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي وتحديد

الثقافة التنظيمية في الشركة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من 1561 من موظفي الشركة حيث تم اختيار عينة مكونة من 312 موظفا، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel بالإضافة إلى أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة. وكان من أبرز توصيات الدراسة زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة. بالإضافة إلى زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها.

#### ب – الدراسات الأجنبية :

#### 1- دراسة (Mohammad Jasim Uddin and other, 2013) **impact of organizational culture on employee performance and productivity**

أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين من وجهة نظر عدد من الشركات التشغيلية في قطاع الاتصالات واستخدم الباحث المنهج الكمي في دراسته وشملت عينة الدراسة عدد من المصارف في القطاع المصرفي في بنغلادش، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير قوي للثقافة التنظيمية الإيجابية على أداء العاملين و اختلاف هذه العلاقة باختلاف الثقافات الفرعية في المنظمات بالإضافة إلى أن السمات الثقافية في المنظمات تختلف في درجة تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة الواحدة ومن منظمة لأخرى.

#### 2- دراسة (shahzd and others,2013) **impact of organizational culture on employee job performance** أثر

الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، وهدفت الدراسة إلى تحليل الأثر المباشر وغير المباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين وتأثيرها على أداء العاملين من خلال أثر التكنولوجيا وعمل العاملين من منازلهم، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال تصميم وتوزيع الاستبانة والمقابلات الشخصية. وشملت عينة الدراسة 110 من العاملين في منازلهم والذين يستخدمون البرمجيات التكنولوجية لهذا الغرض، وكان من أهم النتائج وجود أثر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين ولبعض الوسائل التكنولوجية والبرمجيات للأشخاص العاملين من منازلهم.

#### 3- دراسة (lok & crawford 2004) **Style on Job The Effet of Organizational Culture and Leadership : Satisfaction Commitment**

"أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء من هونج كونج وأستراليا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على العينة التي بلغ حجمها 317 مديراً- 219 من هونج كونج، 118 من أستراليا (من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك)، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين، وأظهرت أيضاً الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الأسترالية، وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في

منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار، كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

## 1.5.2 التعليق على الدراسات السابقة :

تُعد الدراسات السابقة من ركائز البحث العلمي التي تُوجه الباحث إلى طريقة البحث ومنهجية العمل، بحيث يتم الاستفادة من النتائج والأدوات المستخدمة، وقد قام الباحث بالتعقيب على الدراسات السابقة كالتالي :

1- اهتمت الدراسات السابقة بمفهوم الثقافة التنظيمية والدور الإيجابي الذي تلعبه في التأثير على أداء العاملين مثل دراسة ( سميع، 2013) ودراسة (عكاشة، 2008)، بينما ركزت دراسة (صديقي، 2013) على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الموارد البشرية فقط، بينما بينت دراسة (السخل وآخرون، 2010) عدم وجود تأثير للثقافة التنظيمية على أداء العاملين وذلك بسبب عدم تنمية شعور العاملين بإنجاز المهام الموكولة إليهم

2- بينت دراسة ( صديقي، 2013) عدم تأثير العمل الجماعي كأحد عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، بينما بينت دراسة (السخل وآخرون، 2010) أهمية العمل الجماعي على حل المشكلات ورفع أداء العاملين.

3- ركزت بعض الدراسات مثل دراسة (Mohammad Jasim Uddin and other, 2013) على وجود عناصر أخرى تؤثر في أداء العاملين بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية مثل الثقافات الفرعية والسمات الثقافية وتختلف في درجة تأثيرها في أداء العاملين، كما ربطت دراسة (lok & crawford 2004) بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي وتأثيره الإيجابي على الأداء والإنتاجية.

4- بينت دراسة ( صديقي، 2013) ودراسة (shahzd and others,2013) تأثير أداء العاملين بالثقافة التنظيمية ولكن بوجود عناصر أخرى تزيد من ذلك التأثير مثل التكنولوجيا والحوافز المادية والمعنوية.

5- بينت دراسة (lok & crawford 2004) أن الأداء الوظيفي يتأثر بثقافة الإنجاز وأن الداء يؤدي بالتالي إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين .

## 2.5.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

1- إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أهمية متغيرات الدراسة وجمعها مع بعضها البعض بهذه الطريقة، فالمتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية) هو من المفاهيم المهمة في الإدارة وضرورة تفعيله بما يحقق التأثير الإيجابي في المتغير التابع ( أداء العاملين).

2- أجريت الدراسات السابقة على عدد من المؤسسات والبنوك والمنظمات الصغيرة والمتوسطة، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على مؤسسة تكنولوجية تعتبر الذراع التنفيذي للحكومة الأردنية على مستوى التكنولوجيا.

3- بينت الدراسة أثر عناصر الثقافة التنظيمية بمتغيراتها (أدراك مفهوم الثقافة التنظيمية، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، احترام الوقت) حيث لم يتم جمع تلك العناصر مع بعضها البعض في أي دراسة حسب علم الباحث.

تُعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التحليلية السببية كونها تأخذ وجهة نظر الإدارة الوسطى في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني.

## 6.2 مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني

أنشئ مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني سنة 2003 بموجب مشروع قانون توظيف موارد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الحكومية رقم 81 لسنة 2003، ويعتبر الخلف القانوني لمركز المعلومات الوطني الذي أنشئ سنة 1993 وكان من أهم وظائفه في ذلك الوقت بناء نظام معلوماتي متكامل على مستوى المملكة يكون مرجعية لجميع المؤسسات والمنظمات الحكومي وغير الحكومية. وقد أنيطت بمركز تكنولوجيا المعلومات الوطني مهام أساسية جديدة، فأصبح المسؤول الوحيد عن تزويد خدمة الإنترنت للمؤسسات الحكومية والنطاقات الوطنية (jo)، كما أصبح المركز الذراع التنفيذي للحكومة في تنفيذ سياسات تكنولوجيا المعلومات، ويعتبر المركز من المؤسسات المهمة في متابعة أمن المعلومات في جميع مؤسسات المملكة، كما يعتبر المركز الجهة الوحيدة المخولة بالموافقة على شراء جميع متطلبات تكنولوجيا المعلومات لأي مؤسسة حكومية ترغب بذلك، ويدير المركز برنامج محطات المعرفة الذي يعمل على سد الفجوة الرقمية والتكنولوجية بين كافة شرائح المجتمع الأردني في جميع محافظات المملكة. يتكون الهيكل التنظيمي للمركز من 9 مديريات و 25 قسم بواقع 5 مديريات فنية و4 مديريات إدارية ومالية ورقابية، ويبلغ عدد العاملين في المركز 73 عاملاً، ويبلغ عدد الإناث العاملات 28 أنثى وعدد الذكور العاملين 45 ذكراً، ويمارس المركز أعماله ضمن بيئة تكنولوجية متقدمة ومتطورة وسريعة التغير.

## الفصل الثالث

### الإطار التحليلي

#### 1.3 المعالجة الإحصائية:

لقد تم تبويب البيانات ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، كما استخدم الباحث مستوى الدلالة (0.05) والقيمة المحسوبة والقيمة الجدولية في اختبار الفرضيات، ولتوظيف البيانات التي جمعها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية.

#### • أسلوب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات:

اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، وذلك لتحليل إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة وتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاه محاور وأبعاد الدراسة، فقد تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك لإختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

3. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وذلك لإختبار فرضيات الدراسة الفرعية المنبثقة من الرئيسية الأولى.

4. معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لإختبار ثبات أداة الدراسة.

5. اختبار تحليل التباين الثنائي (Tow Way ANOVA) لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

### 2.3 متغيرات الدراسة:

تعتمد الدراسة على متغيران الأول المتغير المستقل Independent Variables وهو متغير الثقافة التنظيمية حيث حمل هذا البعد أربعة أبعاد وهي إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية وعدد فقراته (5)، العمل الجماعي وعدد فقراته (5)، المشاركة في اتخاذ القرار وعدد فقراته (4) فقرات، احترام الوقت وعدد فقراته (5) فقرات، بمجمل أسئلة مكونة من (19) فقرة أما الثاني المتغير التابع Dependent Variables وهو أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني وعدد فقرات هذا المتغير (5) فقرات.

### 3.3 أداة الدراسة وصدق وثبات الأداة:

الاستبانة هي الأداة الرئيسية المستخدمة لجمع البيانات الأولية لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم بناء الاستبانة بالاعتماد على نموذجها، إضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وقد صيغت جميع فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي وكانت كما يوضح الجدول (1)

جدول رقم (1): مقياس لكرت الخماسي :

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات العينة النهائية، وبلغ معامل كرونباخ ألفا (94.66%) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%. والجدول رقم (2) يوضح معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات بالتفصيل.

### جدول رقم (2): معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات:

المتغير	نوع المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	العينة
الثقافة التنظيمية	مستقل	19	93.47%	43
إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية	مستقل	5	84.99%	
العمل الجماعي	مستقل	5	88.64%	
المشاركة في اتخاذ القرار	مستقل	4	76.07%	
احترام الوقت	مستقل	5	90.32%	
أداء العاملين	تابع	5	85.13%	
المؤشر الكلي	-	24	94.66%	

### 4.3 اختبار صدق وثبات أداء الدراسة:

- الصدق الظاهري:

عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين الكاديميين من ذوي الخبرة والإختصاص لإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

### 5.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

لقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الإستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronpach Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت من (1) أي 100%، دل هذا على درجات ثبات اعلى لأداة الدراسة (Sekaran, 2010)، وبالنظر إلى بيانات الجدول رقم (2) نجد أن نتيجة كرونباخ ألفا (94.66%)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

### 6.3 اختبار فرضيات الدراسة وإجراءاتها

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة:

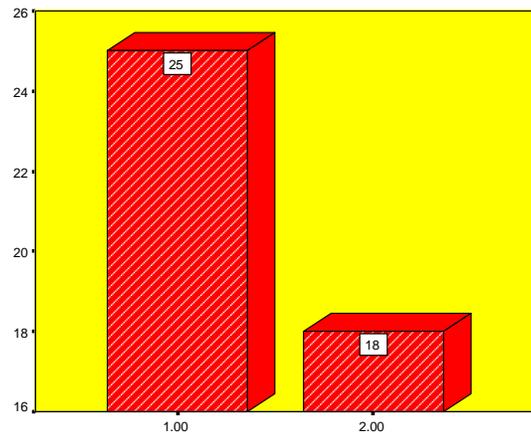
تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة كما توضح الجداول التالية:

(1) النوع الاجتماعي:

جدول رقم(3) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
ذكر	25	58.1%
أنثى	18	41.9%
المجموع	43	100%

نلاحظ أن 58.1% من العينة ذكور والباقي منها إناث بنسبة 41.9%



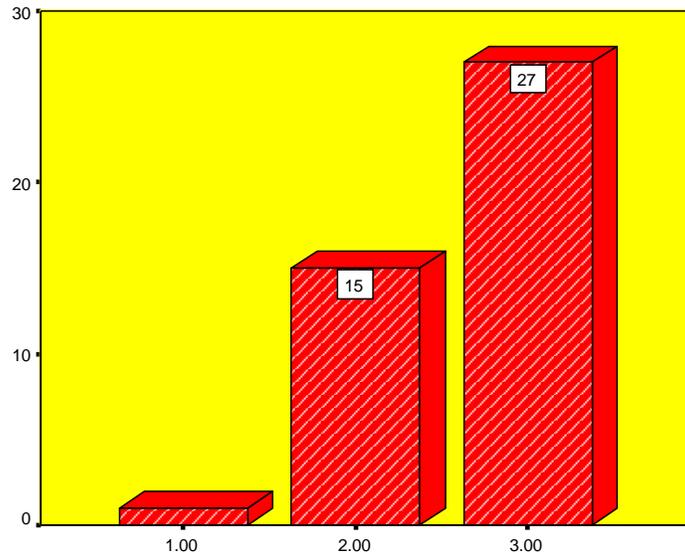
شكل رقم (2) : توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

العمر:

جدول رقم (4):توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة
26-22 سنة	1	%2.3
30 -26 سنة	15	%34.9
اكبر من 30 سنة	27	%62.8
المجموع	43	%100

نلاحظ ان %62.8 من العينة تزيد أعمارهم عن 30 سنة، تليها %34.9 تتراوح أعمارهم بين 26-30 سنة بينما %2.3 من العينة يتراوح عمره بين 22-26 سنة.



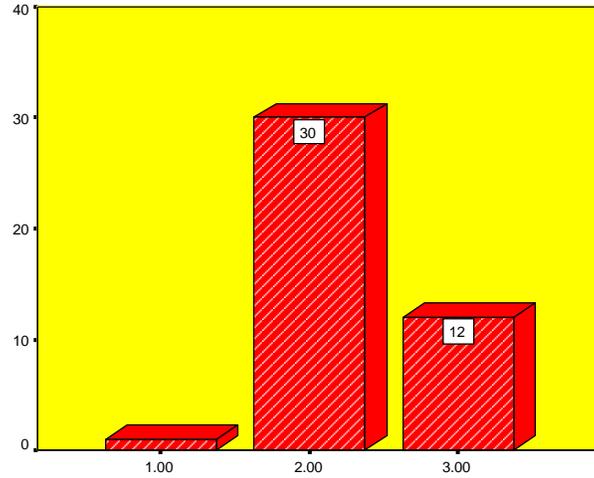
شكل رقم (3) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

(2) المستوى الدراسي:

جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
دبلوم	1	%2.3
بكالوريوس	30	%69.8
دراسات عليا	12	%27.9
المجموع	43	%100

نلاحظ أن %69.8 من العينة مستوياتهم الدراسية بدرجة البكالوريوس تليها %27.9 منها دراسات عليا بينما %2.3 مستواه الدراسي بدرجة الدبلوم.



شكل رقم (4) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

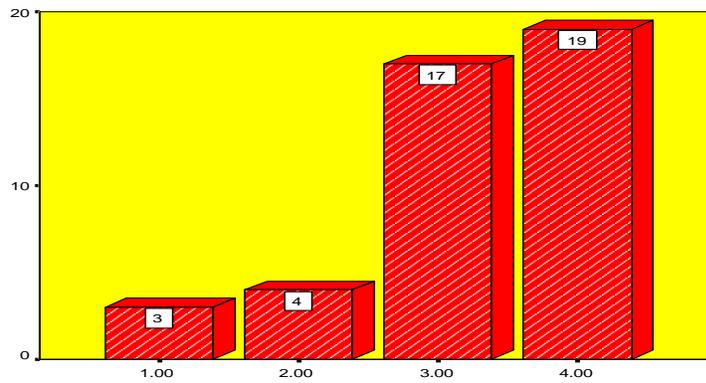
(3) المسمى الوظيفي:

جدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

المسمى	التكرار	النسبة
مدير	3	%7
رئيس قسم	4	%9.3
إداري أو مالي	17	%39.5
فني	19	%44.2
المجموع	43	%100

نلاحظ أن النسبة الأعلى من العينة فنيين بنسبة %44.2 تليها %39.5 منها إداريين وماليين، تليها %9.3 رؤساء

أقسام، تليها %7 مدراء.



شكل رقم (5) : توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

ثانياً: عرض نتائج الدراسة:

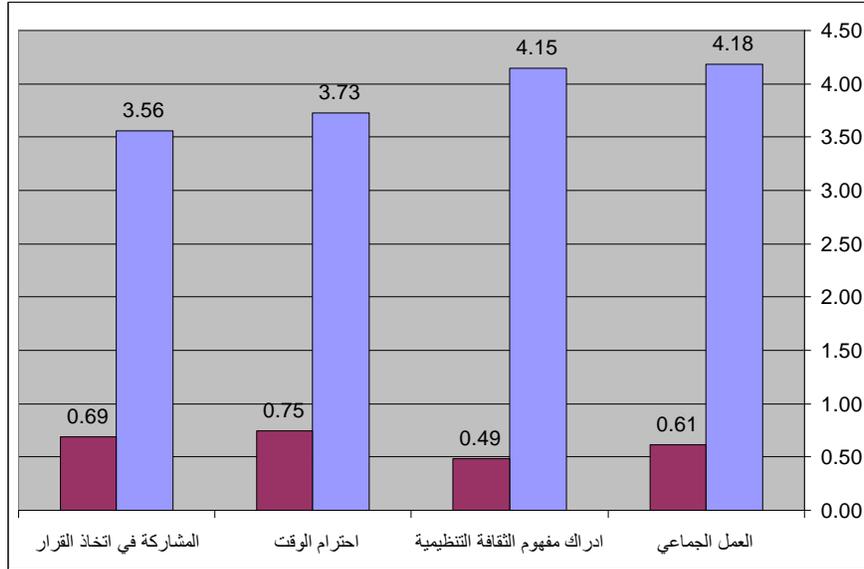
تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمؤشر الكلي لوصف إجابات العينة نحو فقرات أداة الدراسة كما يبين الجدول رقم (7).

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية				
أرى أن الثقافة التنظيمية أداة رقابة ذاتية لسلوكي واتجاهاتي في العمل	3.9767	0.63577	مرتفعة	5
يوجد تعارض و تضارب في مفهوم الثقافة التنظيمية على المستوى الوظيفي	4.1860	0.54580	مرتفعة	3
تعزز الثقافة التنظيمية الادوار القيادية و التبادلية في العمل	4.1395	0.63925	مرتفعة	4
تحدث تغييرات مفاجئة و مستمرة في سياسات و قرارات المنظمة	4.2093	0.67465	مرتفعة	2
تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالانجاز للمهام الموكلة الي	4.2326	0.57060	مرتفعة	1
المؤشر الكلي لادراك مفهوم للثقافة التنظيمية	4.1488	0.48618	مرتفعة	
العمل الجماعي				
يسود جو من الصداقة بين المجموعة التي أعمل بها	4.1395	0.63925	مرتفعة	4
لا أمتلك القدرة على التكيف مع الآخرين والعمل معهم	4.1860	0.79450	مرتفعة	3
أهدافي الخاصة غالباً ماتخضع لأهداف الجماعة	3.8140	0.93238	مرتفعة	5
أتلقي مساندة ودعم معنوي من زملائي باستمرار	4.3953	0.62257	مرتفعة	1
يعمل الموظفون بشكل جماعي للمساعدة في عمل وحدات تنظيمية أخرى	4.3721	0.65550	مرتفعة	2
المؤشر الكلي للعمل الجماعي	4.1814	0.61228	مرتفعة	
المشاركة في اتخاذ القرار				
أشارك أنا و زملائي بالقرارات المتخذة بخصوص المديرية والدائرة ككل	3.8140	0.85233	مرتفعة	2
تسمح لي حالات المشاركة باتخاذ القرار بزيادة افبداع والتفكير لدي	3.4419	0.90770	مرتفعة	3
أشارك باتخاذ القرار في الحالات الطارئة فقط التي تواجه المديرية والدائرة ككل	3.1395	1.01375	مرتفعة	4
رغبتني الشخصية في عدم المشاركة في اتخاذ القرار هي من يمنعني من مشاركة اتخاذ القرار	3.8372	0.84319	مرتفعة	1
المؤشر الكلي للمشاركة في اتخاذ القرار	3.5581	0.69187	مرتفعة	
احترام الوقت				
أقوم بتنظيم وإدارة وقتي في العمل بشكل جيد	3.7209	0.93416	مرتفعة	3
الترم بوقت قدومي ومغادرتي للعمل	3.9070	0.83990	مرتفعة	1
لا يهمني وقت انجاز العمل بقدر ما يهمني انجاز العمل بشكل جيد	3.8837	0.79310	مرتفعة	2
أشعر بالتعب والإرهاق من كثرة وقت العمل	3.4651	0.95988	مرتفعة	5
أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازه في الوقت المطلوب	3.6512	0.86969	مرتفعة	4
المؤشر الكلي لاحترام الوقت	3.7256	0.74836	مرتفعة	
أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات				
أعتقد أن الموظفين يقومون بأعمالهم بكفاءة و فاعلية	3.8605	.833280	مرتفعة	4
تساهم الأنظمة والقوانين المعمول بها في تحسين القيام بالأعمال	3.8372	0.81446	مرتفعة	5
يستغل الموظف كافة الوسائل المتاحة لأداء عمله بالشكل الصحيح	4.1163	0.66222	مرتفعة	2
يملك الموظفون المهارة والاستعداد والجاهزية للقيام بأعمالهم	4.1860	0.73211	مرتفعة	1
تشجع الإدارة باستمرار قيام الموظفين بأعمالهم بالشكل الصحيح وتحسينها	3.9302	0.76828	مرتفعة	3
المؤشر الكلي لأداء العاملين	3.9860	0.60537	مرتفعة	

نلاحظ أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) حيث حمل بعد الترتيب الأول بين أبعاد الثقافة المنظمة بعد العمل الجماعي بمتوسط حسابي (4.1814) وانحراف

معياري (0.61228) أما الترتيب الثاني بين الأبعاد فكان لصالح بعد إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (4.1488) وانحراف معياري (0.48618) أما الترتيب الثالث فكانت لصالح بعد احترام الوقت بمتوسط حسابي (3.7256) وانحراف معياري (0.74836) أما البعد الأخير فقد حملة بعد اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.5581) وانحراف معياري (0.69187). والشكل التالي يوضح الترتيب حسب إجابات العينة في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني.



شكل رقم (6) : المؤشر الكلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

ثالثاً: اختبار الفرضيات

• اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، احترام الوقت) على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني.

جدول (8): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نتيجة الفرضية العدمية	R2	R	درجة الحرية	F	F الجدولية	F المحسوبة
رفض	0.609	0.780	38/4	0.00	2.69	14.805

لقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة (=14.805) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض القيمة العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض القيمة العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة Ha، وبلغ مستوى الدلالة (0.00=Sig) وهو اقل من 0.05، وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، احترام الوقت) على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H01a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك مفهوم الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني.

جدول (9): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نتيجة الفرضية العدمية	R2	R	درجة الحرية	T SIG	T الجدولية	T المحسوبة
رفض	0.355	0.596	42	0.00	2.1.9659	5.123

لقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة (=5.123) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض القيمة العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض القيمة العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha، وبلغ مستوى الدلالة (0.00=Sig) وهو أقل من 0.05، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك مفهوم الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات.

H01a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني.

جدول (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نتيجة الفرضية العدمية	R2	R	درجة الحرية	T SIG	T الجدولية	T المحسوبة
رفض	0.290	0.539	42	0.00	2.0161	4.096

لقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة (=4.096) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض القيمة العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض القيمة العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha، وبلغ مستوى الدلالة (0.00=Sig) وهو أقل من 0.05، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H01b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني.

جدول (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

نتيجة الفرضية العدمية	R2	R	درجة الحرية	T SIG	T الجدولية	T المحسوبة
رفض	0.472	0.687	42	0.00	2.0161	6.054

لقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة (=6.054) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض القيمة العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية،

وبالتالي فإننا نرفض القيمة العدمية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_a$ ، وبلغ مستوى الدلالة ( $0.00=Sig$ ) وهو اقل من 0,05، وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات.

#### - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{01c}$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاحترام الوقت على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني.

جدول (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة .

نتيجة الفرضية العدمية	R2	R	درجة الحرية	T SIG	T الجدولية	T المحسوبة
رفض	0.523	0.723	42	0.00	2.0161	6.700

لقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة=6.700) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض القيمة العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض القيمة العدمية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_a$ ، وبلغ مستوى الدلالة ( $0.00=Sig$ ) وهو اقل من 0,05، وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاحترام الوقت على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات.

#### - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_{O2}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي).

جدول (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية .

المتغير	الفئات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	قيمة SIG	نتيجة الفرضية العدمية
النوع الاجتماعي	ذكر	3.892	0.089	0.039	3.23	0.962	قبول
	أنثى	4.145	0.107				
العمر	من 22- 26 سنة	3.800	0.326	1.693	2.45	0.217	قبول
	27- 30 سنة	4.077	0.093				
	أكبر من 30 سنة	4.020	0.066				
المستوى الدراسي	دبلوم	5.000	0.433	0.300	2.45	0.903	قبول
	بكالوريوس	4.080	0.086				
	دراسات عليا	3.827	0.127				
المستوى الوظيفي	مدير	4.050	0.315	0.279	2.25	0.943	قبول
	رئيس قسم	3.950	0.257				
	إداري أو مالي	4.190	0.131				
	فني	3.888	0.122				

لقد تم استخدام اختبار  $Tow\ Way\ ANOVA$  ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة لمتغير النوع الاجتماعي، العمر، المستوى الدراسي، والمستوى الوظيفي) اقل من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة

القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض القيمة العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نقبل القيمة العدمية Ho ونرفض الفرضية البديلة Ha، ومستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهذا يعني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي).

## الفصل الرابع النتائج والتوصيات

### 1.4 نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية لتأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة ( إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية، العمل الجماعي، احترام الوقت، المشاركة في اتخاذ القرار) على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني .
2. أظهرت النتائج الإحصائية بأن مفهوم إدراك الثقافة التنظيمية أثر إيجابي بتنمية الشعور لدى العاملين بأداء المهام الموكولة للموظفين .
3. أظهرت النتائج الإحصائية بأن المساعدة والدعم المعنوي التي يتلقاها الموظف من زملائه بالعمل هي من أهم العوامل المؤثرة في بعد العمل الجماعي والذي يؤثر إيجابياً على أداء العاملين .
4. أظهرت النتائج الإحصائية بأن الرغبة الشخصية لدى العاملين في المشاركة باتخاذ القرار تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في بعد المشاركة في اتخاذ القرار والتي تؤثر إيجابياً على أداء العاملين .
5. أظهرت النتائج الإحصائية بأن التزام الموظف بوقت قدومه ومغادرته للعمل يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين في بعد احترام الوقت .
6. أظهرت النتائج الإحصائية بأن أداء العاملين يتأثر بشكل إيجابي بأبعاد الثقافة التنظيمية ككل حيث تعتبر المهارة والاستعداد والجاهزية للقيام بأعمالهم التي يمتلكها الموظفون من أهم العوامل المساعدة لتأثير الثقافة التنظيمية على أدائهم .
7. كما أظهرت النتائج أن للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على أداء العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني وبشكل متفاوت ما بين أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث كان بعد العمل الجماعي أكثر الأبعاد تأثيراً على أداء العاملين ثم بعد إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية ثم بعد احترام الوقت ثم بعد المشاركة في اتخاذ القرار والذي كان أضعفها تأثيراً .
8. لا يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبين أداء العاملين تعزى للعوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي).

### 2.4 مناقشة النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة:

1. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عكاشة، 2008) من حيث الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على أداء العاملين، غير أن دراسة عكاشة ركزت على أن العاملين أنفسهم بحاجة لتطوير قدراتهم بالإضافة إلى أثر الثقافة التنظيمية على أدائهم لكي ينعكس ذلك إيجاباً على أدائهم.
2. اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (السخل وآخرون، 2010)، حيث تبين في دراسة السخل عدم وجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء العاملين، ويرجع الاختلاف إلى اختلاف عينة الدراسة بين الدراستين حيث مجال العمل يختلف بين كلا العينتين .
3. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (صديقي، 2013) التي بينت عدم وجود أثر للعمل الجماعي على أداء العاملين في الموارد البشرية، ويُعزى ذلك الاختلاف إلى اختلاف عينة الدراسة، حيث ركزت الدراسة الخيرة على أداء العاملين في الموارد البشرية فقط
4. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ( السخل وآخرون، 2010) في أثر العمل الجماعي على أداء العاملين ولو بشكل بسيط.
5. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ( سميع، 2013) ودراسة (Mohammad and Other, 2013) ودراسة (Shahzad and Other, 2013) بأثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين ولكن بوجود عناصر أخرى تزيد من ذلك التأثير مثل التطور التكنولوجي وتعدد الثقافات الفرعية في المنظمة نفسها .

## 2.5 توصيات الدراسة:

بعد الإطلاع على نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يلي :

1. التأكيد على دور الثقافة التنظيمية كأداة رقابة ذاتية للتأثير على سلوك وأداء العاملين. واتخاذ العمليات اللازمة لتوعية العاملين في المركز وبشتى الطرق بضرورة ربط الأهداف الخاصة بهم بالأهداف العامة للمركز.
2. نشر التوعية بين العاملين في المركز بضرورة إشراكهم باتخاذ القرارات المهمة وبالذات تلك التي تنعكس على أمور تخصصهم وظيفياً ويكون ذلك من خلال طرح المواضيع العامة التي تخص عمل المركز ومصيره من للنقاش العام من خلال الاجتماعات الدورية مع الموظفين او من خلال البريد الإلكتروني.
3. تفعيل العمل بنظام فرق العمل مما يفعل روح العمل الجماعي بين الموظفين
4. تفعيل نظام الحوافز المادية وتحفيز العاملين معنوياً مقابل كثرة وضغوط العمل التي يواجهونها مما له من شأن في رفع أدائهم الوظيفي.
5. ضرورة تثقيف العاملين بأهمية الألتزام بالأنظمة والتعليمات المعمول بها من خلال عقد ورشات العمل المتخصصة والدورية و خصوصاً أهمية تسخير وقت الدوام للعمل الرسمي.
6. القيام بدراسات أخرى في نفس المجال على شركات أخرى ضمن قطاع تكنولوجيا المعلومات في الأردن

## المراجع :

- 1- أبو شيخة، أحمد (1991) أهمية الوقت و استغلاله بالشكل الأمثل في إدارة الأعمال

- 2- أبو بكر، مصطفى(2002) خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت
- 3- الخفاجي، نعمة (2010) الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان: دار الثقافة
- 4- السليبي، علي(2005) *السلوك الإنساني في منظمات الأعمال*، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
- 5- العميان ، محمود (2002) *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، عمان: دار وائل للنشر
- 6- القريوتي، محمد قاسم (2000) *نظرية المنظمة و التنظيم*، عمان : دار وائل للطباعة و النشر
- 7- الكردي، أحمد (2010) *الثقافة التنظيمية، المحاور الرئيسة لتنمية السلوك التنظيمي*
- 8- حريم، حسين (2004) *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع
- 9- عمر عزاوي ;محمد عجيلة ( 2006) *مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية*، الجزائر
- 10- مرسي، جمال الدين (2006) *ادارة الثقافة التنظيمية و التغيير*، مصر: الدار الجامعية للنشر
- 11- محمد، راوية (2001) *إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية*، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع
- 12- موسوعة الإنترنت في الفلسفة" (2010) ويكيبيديا
- 13- السخل وآخرون (2010) "الثقافة التنظيمية واثرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس" ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية سميع، زيد (2013) "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي" ، رسالة ماجستير، جامعة حلوان
- 14- صديقي، أمينة (2013) "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" ، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة
- 15- عكاشة، أسعد (2008) *أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي*، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية- غزة

#### المراجع الأجنبية :

- 16- K. Wang, and S. Celgg (2002) Trust and Decision Making: Are Managers Different in the People's Republic of China and in Australia?, Cross Cultural Management, Vol. 9, No. 1, pp. 30-45
- 17- Narayanan. V. &NaraYana (1993) Organizational theory As a strategic Approch. Irwin. Illinois, P231
- 18- P. Koopman, and A. Wierdsma(1998) Participative Management, In P. Doentu, H. Thierry and C. De Wolff, (Eds), A Handbook of Work and Organizational Psychology, Personnel Psychology, Vol. 3, Psychology Press, Hove, pp. 297-324.
- 19- Shahzad and other(2013) impact of organizational culture on employee job performance, islamia university-pakistan .

20- Uddin and others(2013) Impact of Organizational Culture on Employee Performance andProductivity, North South University-dhaka-Bangladesh