

An Organizational Culture and Its Relationship to the Job Performance of the workers - Applied Study on the Public for Telecommunications Corporation in Sana'a

Co-Prof. Abdul-Hadi Hussain Al-Hamdani

Sana'a University | Yemen

Received:

19/12/2022

Revised:

30/12/2022

Accepted:

09/02/2022

Published:

30/05/2023

* Corresponding author:

a.hamdani22@yahoo.com

Citation: Al-Hamdani,

A. H. (2023). An

Organizational Culture

and Its Relationship to the

Job Performance of the

workers - Applied Study

on the Public for

Telecommunications

Corporation in Sana'a.

Journal of Economic,

Administrative and Legal

Sciences, 7(5), 39 – 58.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.M191222)

[AJSRP.M191222](https://doi.org/10.26389/AJSRP.M191222)

2023 © AJSRP • National

Research Center, Palestine,

all rights reserved.

• Open Access



This article is an open

access article distributed

under the terms and

conditions of the Creative

Commons Attribution (CC

BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The current study aimed to identify the level of values of the prevailing organizational culture and its relationship to organizational performance in the Public Telecommunications Corporation in Sana'a, and to identify the extent to which the values of organizational culture and levels of organizational performance differ according to some personal characteristics (Educational qualification, job grade, number of years of service), the descriptive analytical method was relied upon, applying a two-part questionnaire; The first part is related to the values of organizational culture, the number of its paragraphs is (33) paragraphs. The second part was devoted to measuring the institution's organizational performance level. The number of paragraphs reached (15) paragraphs. The study was applied to a sample of workers in the Public Telecommunications Corporation in Sana'a, which consisted of (107) male and female workers. The results of the study were: that the general average of the prevailing organizational culture in the Public Telecommunications Corporation in Sana'a, It reached (52.3) and standard deviation (767.0) at a high level, and it was found that there are no statistically significant differences between the average organizational culture. Depending on the different personal characteristics (educational qualification, job grade, years of service), it was found that there is a positive (direct) and strong statistically significant correlation at the (01.0) level between organizational culture and organizational performance, while there were found differences according to the years of service variable, in favor of the experience from 5 years to 15 years.

Keywords: Organizational Culture – Job Performance – Public Telecommunications Corporation.

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات . صنعاء

الأستاذ المشارك / عبد الهادي حسين الهمداني

جامعة صنعاء | اليمن

المستخلص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة مكونة من (45) فقرة على عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها (107) عاملاً وعاملة، وكان من نتائج الدراسة: حصل مجال قيم الثقافة التنظيمية على تقدير مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.532)، وانحراف معياري (0.931)، وحصل مستوى الأداء الوظيفي للعاملين على تقدير مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.538)، وانحراف معياري (1.008). وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين قيم الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط قيم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل التعليمي، الدرجة الوظيفية)، وتبين وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، لصالح ذوي الخبرة. وقدمت الدراسة جملة من التوصيات منها: ضرورة أن تولي إدارة المؤسسة اهتماماً خاصاً بقيم الثقافة التنظيمية باعتباره متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتابهم للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية- الأداء الوظيفي- المؤسسة العامة للاتصالات.

مقدمة:

تواجه منظمات ومؤسسات الأعمال تحديات كبيرة وتحولات عميقة جاءت استجابة للمستجدات العالمية التي طالت مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والثقافية والتقنية والسياسة والإدارية وغيرها، والتي فرض عليها المحافظة على أدائها وتوسيع مجالاتها، والتعايش مع كل التحديات والمتغيرات، ونظراً لتزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، ظهرت حاجة المنظمات الإدارية إلى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة وفاعلية عالية. وإن تحقيق ذلك لا يتأتى للمنظمات إلا من خلال الاستثمار الرشيد لمواردها البشرية من خلال المعارف والمهارات والقدرات الإبداعية، ومجموع القيم والمبادئ التي تستمدتها من الثقافة البيئية التي تنشط فيها، على اعتبار أن المنظمة مزيجاً معقداً من القيم والعادات والاتجاهات التي تجتمع لتشكل ثقافة مشتركة بين أفرادها، وقد اصطلح عليها بالثقافة التنظيمية التي تعمل على تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والمعايير التي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي. (بابوري، 2016، ص 5) ويخضع الأداء الوظيفي للعاملين بصورة مباشرة أو غير مباشرة لخصوصية الثقافة التنظيمية السائدة؛ والتي تعد من العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي، فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والمبادرة والإبداع؛ مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

والمنظمات الإدارية بوجه عام تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا يرجع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المنظمات، فبينما ركزت المدرسة الكلاسيكية على تقنين الجوانب الرسمية للعمل لتحقيق الجودة، وتحقيق مزيد من الفاعلية التنظيمية، نادت مدرسة العلاقات الإنسانية بضرورة تجاوز الحوافز المادية وإعطاء الأهمية للقيم الإنسانية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتهيئة الجو الاجتماعي الذي يطمح إليه معظم الأفراد العاملين بالمنظمة، كما جاء اهتمام الفكر البنائي الوظيفي بالتنسيق القيمي ودوره في حفظ بقاء وتوازن البناء التنظيمي. (أحمد وصفوت، 2020) وتتسم الثقافة التنظيمية القوية بقوة تأثيرها في أي منظمة تقدم لزيائنها رؤية واضحة وفهم أعمق للكيفية التي تؤدي بها وظائفها ومهامها؛ وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة على اعتبارهما مؤشرين للأداء الوظيفي المتميز، وبالتالي على المنظمات أن تتسلح بثقافة تنظيمية إيجابية وبدرجة عالية من المرونة، وتقديم الحلول الإبداعية والابتكارية لحل مشاكلها (المرسى، 2006، ص 5).

مشكلة الدراسة وتسؤلاتها:

تواجه المؤسسات الحكومية اليمنية العديد من التحديات والمعوقات التي تؤثر على أداء العاملين فيها، وبالتالي تضعف من قدرتها التنافسية، ومن تلك التحديات العدوان على اليمن وتدمير الكثير من منشآت الحكومة، والتغيير للقيادات الإدارية في تلك المؤسسات نتيجة التغييرات والصراع على السلطة، والبيروقراطية الزائدة في العمل، والتطورات التكنولوجية المتسارعة وعدم القدرة على مواكبتها، كل ذلك تسبب في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وأساليب سير العمل بتلك المؤسسات، فقد أشارت العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة أحمد وصفوت (2020) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين إيجاباً من خلال تعزيز شعور العاملين بقيمة وأهمية العمل، وأكدت دراسة هويدي وقريشي (2018) أهمية دراسة الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية لما لها من دور كبير في تعزيز مستوى أداء العاملين. وبينت دراسة عبدالجبار (2017) وجود علاقة بين ثقافة الانضباط ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية.

كما توفر الثقافة التنظيمية الإطار المميز الذي يبين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، كي يعطها التفرد عن غيرها من المؤسسات الأخرى؛ ومن ثم فأداء العاملين في المؤسسة يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخلها أو خارجها، وبحسب طبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسة، ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية في التأثير

الإيجابي على العديد من المتغيرات التنظيمية بالمؤسسات العامة، فإن من الأهمية بمكان بحث مثل هذا التأثير وأثره على الأداء الوظيفي الذي يعتبر واحداً من المتغيرات الهامة التي تحدد مدى قدرة المؤسسة العامة للاتصالات على تحقيق أهدافها، وفي ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العامة للاتصالات -صنعاء؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات -صنعاء؟
- 3- ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للاتصالات -صنعاء؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجات تأثير قيم الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى قيم الثقافة التنظيمية في المؤسسة العامة للاتصالات -صنعاء.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات -صنعاء.
- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات.
- التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجات تأثير قيم الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء تعزى لمتغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة:

- أ- أهمية الدراسة النظرية :
تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، وبالتالي قد تسهم في رفد المكتبات بمرجع علمي حديث يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة الاتصالات اليمنية.
- ب- أهمية الدراسة التطبيقية:
قد تفيد نتائج الدراسة القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات -صنعاء من معرفة مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وبالتالي العمل على معالجة جوانب القصور في أداء العاملين، والعمل على تطوير ثقافتها التنظيمية.
- تقدم الدراسة عدداً من المقترحات والتوصيات التي من شأنها الاسهام في تعزيز الثقافة التنظيمية في وتحسين أداء العاملين بتلك المؤسسة.

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: قيم الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين.
- الحدود المكانية: المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء في الجمهورية اليمنية.
- الحدود البشرية: العاملون في المؤسسة العامة للاتصالات - بصنعاء.
- الحدود الزمانية: العام 2020-2021م.

مصطلحات الدراسة:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموع الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما". (القاسم، 2006، ص 13)

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تتحكم في سياستها تجاه الموظفين والعملاء أي الطريقة التي يتم إنجاز مهامها والافتراضات والمعتقدات التي تشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم". (العميان، 2009، ص 311).

ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية: بأنها مجموعة القيم والمفاهيم والاتجاهات والمبادئ السائدة والمعبرة عن خصائص العمل الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين.

تعريف الأداء الوظيفي: يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة فيه، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، والأداء التنظيمي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. (سعيد، 2005، ص 58).

ويعرف الأداء الوظيفي: بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج". (حسن، 2003، ص 209).

ويعرف الباحث الأداء الوظيفي: بأنها تلك النشاطات التي يقوم به العاملون من خلال أدائهم الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يجب عليهم القيام بها في وظائفهم على أكمل وجه.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء محورين، يتناول المحور الأول أبرز ما تضمنه الأدب الإداري عن الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما يتضمن المحور الثاني عرض ما تم التوصل إليه من دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع، وذلك كالآتي:

أهمية الثقافة التنظيمية:

تعرف بأنها مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها. (العميسان، ٢٠٠٢، ص 70). وتشير الثقافة التنظيمية إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وتقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملون بشدة برسالة المنظمة، ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمنظمات كما يلي:

1. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
2. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل أطارا مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه. (العميان، 2009، ص 314).

أنواع الثقافة التنظيمية:

- للكافة التنظيمية أنواعها المختلفة، والتي تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى قطاع آخر، وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها: (آل حسن، ٢٠٠١، ص 5)
1. الكافة البيروقراطية: تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
 2. الكافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
 3. الكافة المساندة: تتميز بيئة العمل في الصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.
 4. ثقافة العمليات: وينحصر اهتمام هذه الكافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.
 5. ثقافة الدور: وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

خصائص الكافة التنظيمية:

- أشار العميان (2009، ص 320-322) أن للكافة التنظيمية مجموعة من الخصائص، منها:
1. الإنسانية: إن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الكافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها، والكافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيس للكافة.
 2. الاكتساب والتعلم: يتم اكتساب الكافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين.
 3. الاستمرارية: تتسم الكافة بخاصية الاستمرار ويتوارثها الأبناء عن الآباء والأجداد، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة، ويساعد على استمرار الكافة قدرتها على الإشباع، وإراحتها للنفس، وإرضاؤها للضمير، وإشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة.
 4. القابلية للانتشار: يتم انتشار الكافة مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة وقبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم.
 5. التراكمية: يترتب على استمرار الكافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة.
 6. الانتقائية: مما لا شك فيه أن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة، والعاملون في تلك المنظمات.
 7. التغيير: تتميز الكافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الكافة من خبرات.

وسائل تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية:

- أشار الرضي(2013، ص67) أنه عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وتوجد عدة وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة، منها:
1. تعزيز مبدأ المشاركة للعاملين، والذي يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، ويحفزهم على أداء أعمالهم؛ وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.
 2. تبادل المعلومات بين الأفراد العاملين في المنظمة، والرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة.
 3. تطبيق العوائد والمكافآت سواءً المادية أو المعنوية، مثل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر العامل بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل لها ورفع روحه المعنوية تجاه العمل.

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل:

- تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، والعلاقات الإنسانية في العمل، ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية
1. الحرية : وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.
 2. المساواة: تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات.
 3. الأمن : يشكل الأمن هاجساً رئيساً لكل موظف، إذ يخشى الموظف مواجهة كبر السن، أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصادياً، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمن الأمن من أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياته.(الرضي، 2013، ص 67).

مصادر الثقافة التنظيمية:

هنالك ثلاثة مصادر للثقافة التنظيمية، وهي: المجتمع الثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة، طبيعة عمل المنظمة، المعتقدات والقيم والافتراضات التي يضعها المؤسسون والقيادات المسيطرة على المؤسسات. (Mchenn,2000,p:70)

مداخل دراسة وتحليل ثقافة المنظمة: هناك خلاف لدراسة وتحليل ثقافة المنظمة يرى الثقافة كنظام فرعي داخلي لكل المنظمة، يسمح للأفراد بالتكيف مع هيكل المنظمة، التي تعتبر بدورها عضواً في بيئة معينة، عليها أن تتأقلم مع هذه البيئة، وطبقاً لهذا المفهوم فإن المنظمة لها ثقافتها المستمدة من البيئة المحيطة والثاني : يرى المنظمة كثقافة كاملة؛ بمعنى أنها نظام للمعرفة، يكون فيه كل أعضائها قادرين على التغير والتصرف طبقاً لمفاهيم موحدة. (Gratto,2001,p:56)

تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات العاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية على العديد من سلوكيات العاملين، فقد أوضحت بعض الدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي حيث تخلق تلك الثقافة بيئة تنظيمية تحدد درجة استعداد العاملين لبذل الجهد والسعي لتحقيق أهداف المنظمة، فالثقافة التنظيمية القوية تؤثر إيجابياً على اتجاهات العاملين، وتخلق شعوراً بالانتماء وتزيد من درجة ولاء العاملين والتزامهم، بينما أشار آخرون الى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى الضغوط والتوتر التي يشعر بها العاملون، فقد تبين أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بانخفاض درجة المركزية، تؤدي إلى انخفاض مستوى الضغوط التي يتعرض لها العاملون.(Lok,1999,p:365).

الدراسات السابقة ومناقشتها:

يعرض الباحث هنا مجموعة من الدراسات السابقة المحلية والعربية والاجنبية ذات الصلة بالموضوع والتي تمكن من الحصول عليها، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، كالتالي:

- دراسة أحمد وصفوت (2020) هدفت التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة تم اختيارها بالطريقة العمدية العشوائية عددهم (90) عاملاً وعاملة، وكان من نتائج الدراسة: أنه يتم تحفيز العاملين عند انجاز الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف، وجود شعور لدى العاملين بقيمة وأهمية العمل بالوزارة، يتم مشاركة الموظفين في عملية صناعة القرارات الادارية ضمن بيئة العمل.
- دراسة هويدي وقريشي (2018) هدفت التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، واستخدم المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة حصصيه تكومن من (200) عامل من الإداريين والتقنيين، وكان من نتائج الدراسة: أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية التنظيمية، السياسات والاجراءات، التوقعات التنظيمية، الأنظمة والقوانين) وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي.
- دراسة عبدالجبار (2017) هدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارات الرياضية، واستخدم المنهج الوصفي، وطبقت الاستبيان على عينة عشوائية من الموظفين (98) موظف، وكان من نتائج الدراسة: توجد علاقة بين ثقافة الانضباط ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية، وتوجد علاقة بين ثقافة العلاقة الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين، وتوجد علاقة بين ثقافة الدافعية نحو العمل ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
- دراسة بابوري (2016) هدفت التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وأثرها على سلوك العامل وعلى أداء الموارد البشرية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة قوامها (40) عامل، و(40) مديراً، وكان من نتائج الدراسة: وجود قيم تنظيمية تسود المنظمة تتمثل في الاهتمام بالوقت، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الاهتمام بالأداء، وسيادة الروح الجماعية بين فريق العمل ومساهمتها في رفع مستوى الأداء، وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة.
- دراسة محمد (2015) هدفت التعرف على درجة الارتباط بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة، وأثرهم في الميزة التنافسية لشركة أورانج، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية تكونت من (215) موظفاً وموظفة، وكان من نتائج الدراسة: وجود علاقة الارتباط بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة بنسبة (61.5%)، وتبين وجود تأثير مباشر ذو دلالة احصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية لشركة أورانج.
- دراسة عباينة وحتاملة (2013) هدفت التعرف على دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في مستشفيات القطاع العام في محافظة إربد بالأردن، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (300) مشرفاً، وكان من نتائج الدراسة: أن النمط السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي، وتبين وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث تبين أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.
- دراسة محمد (2012) هدفت التعرف على واقع ممارسة قيم الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة تكونت من (51) عامل في

الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، وكان من نتائج الدراسة: وجود تأثير مباشر ذي دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية.

- دراسة الأنسي(2011)هدفت التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحديد الخيارات الاستراتيجية في الجامعات الأهلية بصنعاء، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية مكونة من (102) فرداً، وكان من نتائج الدراسة: توفر مستوى عالٍ لأبعاد الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية، واحتل محور مشاركة العاملين على مستوى متوسط، أن الثقافة السائدة في الجامعات هي ثقافة التكييف بدرجة(75.3%)، يليها ثقافة الإنجاز بفارق قليل، ثم ثقافة الاتساق بدرجة أقل.

- دراسة خليفة(2009)هدفت التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء كما يدركها ضباط كلية القيادة والأركان في الكلية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة من الضباط بلغ عددهم(65)ضباطاً، وكان من نتائج الدراسة: أن ضباط كلية القيادة والأركان يدركون رسالة وغايات وأهداف كلية القيادة والأركان كإحدى الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية بدرجة عالية، وإن خصائص الثقافة التنظيمية المتعلقة برسالة وغايات وأهداف الكلية يدركها الضباط بدرجة عالية جداً.

- دراسة عكاشة(2008)هدفت التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من(312) موظفاً، وكان من نتائج الدراسة: وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى عناصر الثقافة التنظيمية وهي : السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية. المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية)، وبين مستوى الأداء الوظيفي أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية لمواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

- دراسة(Palanisamy,2008)هدفت التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات المعرفة، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية شملت(970)من(36)شركة من الشركات التي طبقت أنظمة تخطيط موارد الشركة في أمريكا الشمالية، وكان من نتائج الدراسة: أن الثقافة التنظيمية تؤثر على عمليات المعرفة في سياق تطبيق أنظمة تخطيط موارد الشركة ، وأكدت على أهمية حفز العاملين نحو العمل وتطبيق المعرفة لديهم بشكل جماعي.

- دراسة (Chang & Lee,2007)هدفت التعرف على درجة تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية شملت(800)شركة، وكان من نتائج الدراسة: أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير على تعزيز الإبداع الإداري والفني، كما أن تخزين المعرفة وتوزيع له تأثير إيجابي كبير على تعزيز الإبداع الإداري والفني.

- دراسة(Alavi, et al,2006)هدفت التعرف على واقع قيم الثقافة التنظيمية وأثرها على ممارسة وسلوكيات العاملين، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وفق دراسة الحالة، وطبقت الاستبانة والمقابلات على عينة عشوائية شملت(20)عاملاً، وكان من نتائج الدراسة: أن قيم الثقافة التنظيمية لها تأثير على سلوكيات العاملين بدرجة كبيرة.

- دراسة(Schraeder,2005)هدفت التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية، وتقديم نموذج لدعم عملية التغيير بالمنظمات، واستخدام المنهج الوصفي وفق دراسة الحالة لبعض منظمات القطاع العام، وطبقت استبانة على عينة عشوائية شملت(157)عاملاً، وكان من نتائج الدراسة: أن التدريب والقيادة يلعبان دوراً هاماً

لتشجيع الاهتمام بتعزيز الثقافة ودعم تحقيق التغيير الثقافي بالمنظمة، يصاحب عملية التغيير الثقافي مقاومة من جانب العاملين لهذا التغيير؛ ولذلك يجب على القيادة الإعداد لمواجهة تلك المقاومة.

- دراسة (Fey& Denison, 2003): هدفت التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومؤشرات الفاعلية للمنظمات الأجنبية العاملة في روسيا، ومقارنة هذه العلاقة بمثيلاتها للمنظمات الأمريكية، واستخدم المنهج الوصفي وفق أسلوب دراسة الحالة لأربع من المنظمات، وطبقت استبانة على عينة عشوائية عددها (197) مديراً، وكان من نتائج الدراسة: توجد علاقة بين خصائص الثقافة التنظيمية للمنظمات الأجنبية العاملة في روسيا ومؤشرات الفعالية، تتنبأ الثقافة التنظيمية بمؤشرات الفعالية للمنظمات الأجنبية في روسيا، ولكن درجة التنبؤ تختلف في تلك المنظمات عن المنظمات الأمريكية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة كثيراً في إعداد الإطار الفكري للدراسة الحالية، وبناء أداؤها وفي اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وغيرها من الجوانب.

منهجية الدراسة واجراءاتها:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسة العامة للاتصالات -صنعاء.

عينة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة من العاملين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وفق أسلوب القرعة، والجدول التالي يوضح أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة.

جدول (1) يوضح أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة.

الاجمالي	العدد	فئات المتغير	المتغير
107	70	ذكر	الجنس
	37	أنثى	
107	21	دراسات عليا	المؤهل العلمي
	71	جامعي	
	15	ثانوية وما دونها	
107	24	مدير عام	الدرجة الوظيفية
	24	رئيس قسم	
	59	مختص	
107	14	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
	60	من 5 سنوات إلى 15 سنة	
	33	أكثر من 15 سنة	

من إعداد الباحث من بيانات كشوفات العاملين بالمؤسسة، أستانسل، 2021.

بناء أداة الدراسة بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة والاستفادة منها، مثل: دراسة أحمد وصفوت(2020)، ودراسة هويدى وقريش(2018)، ودراسة عبدالجبار(2017)، ودراسة بابوري(2016)، ودراسة خليفة(2009)، وقد قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من(45)فقرة، موزعة على مجالين، هما:

- المجال الأول: خصص للتعرف على قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء ، تضمن (30)فقرة موزعة على خمس قيم للثقافة التنظيمية، وهي: قيمة التمكين؛ تضمنت (6) فقرات، قيمة المكافأة؛ تضمنت (6) فقرات، قيمة الفاعلية؛ تضمنت (6) فقرات، قيمة العدالة؛ تضمنت (6) فقرات، قيمة المشاركة؛ تضمنت (6) فقرات، وبذلك يكون إجمالي الفقرات بهذا المجال (30)فقرة.
- المجال الثاني: خصص للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء، بلغ عدد فقراته (15) فقرة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

عرضت الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، بلغ عددهم (7) محكمين، وذلك للتحقق من مدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الأخذ بتعديلاتهم وآرائهم ومقترحاتهم، حتى أصبحت الأداة تضم (45)فقرة بصورتها النهائية. كما أجرى الباحث اختباراً تجريبياً على عينة استطلاعية مكونة من (30)عاملاً وعاملة من غير عينة الدراسة، وتم التحقق من ثبات الاستبانة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك لقياس الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة على الثبات الكلي لجميع الفقرات في الاستبانة، وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل (0,816)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2) ثبات الأداة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا).

م	المحاور	عدد الفقرات	الثبات
1	قيم الثقافة التنظيمية	30	0,820
2	الأداء الوظيفي	15	0,812
	الدرجة الكلية	45	0,816

من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي برنامج spss، 2022م

الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، مستخدماً الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، ولتحديد استجاباتهم تجاه فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط "ألفا كرونباخ" لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد فقرات أداة الدراسة بجزأها الأول والثاني.
- اختبار (t-test) لحساب الفروق بين متوسطين، تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) لمعرفة الفروق بين آراء العينة حول قيم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة).
- تم استخدام محكاً قُسمت فيه المتوسطات إلى ثلاث فئات متقاربة في الطول تقريباً كون المقياس ثلاثي، وحُدد مدى تلك المتوسطات لهذه الفئات ودرجة الموافقة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3) توزيع درجات الموافقة حسب المتوسطات الحسابية.

قيمة البديل	الحدود للمتوسط الحسابي		التقدير
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	
1	1	2.49	منخفض
2	2.5	3.49	متوسط
3	3.5	5	مرتفع

عرض نتائج البحث وتحليلها ومناقشتها:

لقد أسفرت المعالجة الاحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب الإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك كما يلي:

الإجابة على السؤال الأول؛ ونصه: " ما مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء؟ اعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(4) مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء.

القيمة	م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
التمكين	1	يتصرف المدبرون بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية.	3.59	0.924	مرتفع
	2	يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب.	3.53	0.931	مرتفع
	3	يمنح المسؤولون في المؤسسة صلاحيات تعادل حجم مسؤولياتهم.	3.82	0.852	مرتفع
	4	تبذل جهود كبيرة لتطوير قدرات ومهارات المديرين في المؤسسة.	3.75	0.911	مرتفع
	5	تبذل جهوداً ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.	3.52	0.974	مرتفع
	6	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.	3.66	0.948	مرتفع
المتوسط العام					
المكافأة	7	يكافأ المدبرون ذو الأداء المتميز في المؤسسة بسخاء.	3.65	0.924	مرتفع
	8	يتلقى المدبرون في المؤسسة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم بصورة منتظمة.	3.90	0.854	مرتفع
	9	يتم تقييم المديرين على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية.	3.88	0.934	مرتفع
	10	يتم مكافأة الموظفين على الأعمال التي تساعد على نجاح المؤسسة.	3.78	0.980	مرتفع
	11	ترتبط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالإداء.	3.75	0.930	مرتفع
	12	تصرف المستحقات والمكافئات المالية أولاً بأول.	2.45	0.970	منخفض
المتوسط العام					
الفاعلية	13	تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.	3.92	0.932	مرتفع
	14	تبلغ قرارات الإدارة العليا في المؤسسة للموظفين بشكل جيد .	3.71	0.982	مرتفع
	15	أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها خلال السنوات الأخيرة.	3.72	0.975	مرتفع
	16	تهتم الإدارة بالإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء للمرؤوسين.	3.86	0.867	مرتفع
	17	تحرص الإدارة على إيجاد أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء.	3.76	0.845	مرتفع
	18	تطبق الأساليب الإدارية الجديدة التي تسهم في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي.	3.90	0.976	مرتفع
المتوسط العام					
العدالة	19	يعمل المدبرون على تذليل الصعوبات التي تعترض الموظفين.	3.46	0.941	متوسط
	20	تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين لديهم مشكلات داخل المؤسسة وخارجها.	3.50	0.912	مرتفع

متوسط	1.058	3.22	يهتم مديرو الإدارة في المؤسسة بمصلحة موظفيها.	21
متوسط	1.002	3.32	يُمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تكون لديهم مشكلات.	22
متوسط	1.022	3.12	يشعر الموظفون في المؤسسة أنهم يعاملون بالمساواة.	23
منخفض	1.007	2.12	تمارس الطبقية والعنصرية أثناء العمل.	24
متوسط	0.990	3.12	المتوسط العام	
متوسط	1.122	3.32	تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات.	25
مرتفع	0.913	3.75	يتم اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهام اللجان.	26
مرتفع	0.912	3.50	يعد فريق العمل وفقاً لأسس موضوعية ومقننة.	27
متوسط	1.002	3.44	تمنح الإدارة العاملين فرص عديدة للتجديد والابتكار في العمل.	28
مرتفع	0.902	3.54	تسهل القواعد الإدارية في المؤسسة إنجاز العمل وإتقانه.	29
مرتفع	0.912	3.59	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة.	30
مرتفع	0.961	3.51	المتوسط العام	
مرتفع	0.931	3.532	متوسط مجال الثقافة التنظيمية ككل	

يتضح من نتائج الجدول (4) حصل المستوى الكلي لقيم الثقافة التنظيمية في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء على تقدير مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.532)، وانحراف معياري (0.931)، ويعزى ذلك إلى أن المؤسسة خلال الفترة السابقة مرت بتحديات كبيرة أثرت على ثقافتها التنظيمية، وخاصة التغيرات التي حصلت في قيادات المؤسسة بجميع الإدارات والأقسام بالمؤسسة، وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة أحمد وصفوت (2020) التي أشارت أن مستوى الثقافة التنظيمية بوزارة الشباب والرياضة كان بدرجة كبيرة، توصلت دراسة بابوري (2016) أن مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة كان بدرجة كبيرة، كما توصلت دراسة خليفة (2009) إلى أن الثقافة التنظيمية بكلية القيادة والأركان كان بدرجة عالية.

ويمكن توضيح مستوى قيم الثقافة التنظيمية في المؤسسة العامة للاتصالات، كالتالي:

- حصلت قيمة الفاعلية بجميع فقراتها على مستوى مرتفع (الترتيب الأول)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وانحراف معياري قدره (0.929)، وهذا يدل أن موظفي المؤسسة يميلون للقول أن قيمة الفاعلية بحسب فقراتها سائدة في المؤسسة.
- وحصلت قيمة التمكين بجميع فقراتها على مستوى مرتفع (الترتيب الثاني)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وانحراف معياري بلغ (0.923)، وهذا يدل أن موظفي المؤسسة لا يوافقون على سيادة قيمة التمكين، ويرى أغلب أفراد العينة أن الجهود التي تبذل في تعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية كانت بتقدير منخفض.
- وحصلت قيمة المكافأة بجميع فقراتها على مستوى مرتفع (الترتيب الثالث)، وبمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (0.852)، وهذا يبين أن أراء أغلب الموظفين بالمؤسسة يرون أن الحصول على المكافأة العدالة بالمؤسسة غير وارد، وبالتالي حصلت على أقل قيم الثقافة التنظيمية سيادة في المؤسسة العامة للاتصالات، وهذا يدل أن موظفي المؤسسة متأكدين من ضعف قيمة المكافأة وعدم مناسبتها، مع أن مجموعة لتري أن قيم المكافأة إلى حد ما معمول بها في المؤسسة.
- وحصلت قيمة المشاركة بجميع فقراتها على مستوى مرتفع (الترتيب الرابع)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وانحراف معياري بلغ (0.961)، وهذا يدل أن موظفي المؤسسة يوافقون على سيادة قيمة المشاركة بشكل متساوي.

- وحصلت قيمة العدالة بجميع فقراتها على مستوى متوسط (الترتيب الخامس)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.12)، وانحراف معياري قدره (0.990)، وهذا يدل أن موظفي المؤسسة يرون أن قيمة العدالة المحققة لهم بالمؤسسة بتقدير متوسط، وبالتالي فهم يرون أنهم بحاجة إلى المزيد من تحقيق العدالة بين العاملين.

ويتضح من خلال الجدول (4) السابق: أن أكثر فقرات قيمة الفاعلية أهمية هي الفقرة رقم (13) ونصها (تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.92) بمستوى مرتفع، وهذا يدل على أن غالبية أعضاء المؤسسة يميلون للقول بأن إدارة المؤسسة العليا تحرص على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها (تطبق الأساليب الإدارية الجديدة التي تسهم في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي)، بمتوسط حساب بلغ (3.90)، بمستوى مرتفع، وهذا يعني أن المؤسسة تحتاج إلى البحث عن أساليب جديدة لتعزيز فاعليتها التنظيمية؛ وبالتالي تحسين أداء العاملين. وجاءت الفقرة رقم (14) ونصها (تبلغ قرارات الإدارة العليا في المؤسسة للموظفين بشكل جيد) على أقل المتوسطات بلغ (3.71)، بمستوى مرتفع.

وتبين من خلال التحليل أن أكثر الفقرات الخاصة بقيمة التمكين سيادة هي الفقرة رقم (3) ونصها (يُمنح المسؤولون في المؤسسة صلاحيات تعادل حجم مسؤولياتهم) بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.82)، بينما حصلت الفقرة رقم (5) ونصها (تبذل جهوداً ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية) على مستوى مرتفع، وبأقل المتوسطات بلغ (3.52). وتبين أن أكثر الفقرات الخاصة بقيمة المكافأة سيادة هي الفقرة رقم (8) ونصها (يتلقى المديرون في المؤسسة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم بصورة منتظمة). حيث حصلت على تقدير مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، بينما حصلت الفقرة رقم (12) ونصها (يتم تقييم المديرين على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية)، على تقدير منخفض، وبمتوسط حسابي بلغ (2.45)، وهذا يعني أن عنصر التقييم بالمؤسسة وخاصة تقييم المسؤولين فيها غير وارد، وان التقييم يتم وفق اعتبارات شخصية بحسب رأي أغلب أفراد العينة.

وتبين من خلال التحليل أن أكثر الفقرات الخاصة بقيمة المشاركة هي الفقرة رقم (26) ونصها (يتم اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهام اللجان) على تقدير مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وهذا يدل هذا على أن أعضاء المؤسسة يميلون للقول بأن اختيار أعضاء فرق اللجان يتم بحسب طبيعة العمل، بينما حصلت الفقرة رقم (25) ونصها (تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات). على تقدير متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وهذا يدل على سيطرة القيادات العليا على صنع القرار وإشراك العاملين في ذلك يكون بشكل غير كافي. كما تبين أن أكثر الفقرات الخاصة بقيمة العدل سيادة هي الفقرة (20) ونصها (تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين لديهم مشكلات داخل المؤسسة وخارجها) على تقدير مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.50)، بينما حصلت الفقرة رقم (24) ونصها (تمارس الطبقية والعنصرية أثناء العمل). على تقدير منخفض، وبمتوسط حسابي (2.12)، وهذا يدل على تفشي الطبقية والعنصرية بين أوساط العاملين بالمؤسسة بحسب رأي أغلب العاملين فيها.

الإجابة على السؤال الثاني؛ ونصه: "ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء؟" استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5) مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يشارك العاملون في صياغة استراتيجية المؤسسة .	2.69	1.296	متوسط
2	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.	4.16	0.756	مرتفع
3	لدى العاملون القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.	3.53	0.958	مرتفع
4	لدى العاملون الاستعداد الكافي للقيام بأي مهمة توكل إليهم .	3.66	0.957	مرتفع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل بالمؤسسة.	3.66	0.958	مرتفع
6	يملك العاملون القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	3.77	0.899	مرتفع
7	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة.	3.53	0.924	مرتفع
8	يملك العاملون المهارات والمعارف الجديدة التي تعزز من أدائهم الوظيفي.	3.53	0.975	مرتفع
9	يهتم العاملون بتلبية حاجات ورغبات العملاء.	3.73	0.929	مرتفع
10	يملك العاملون المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.	3.87	0.889	مرتفع
11	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	3.91	0.874	مرتفع
12	يمارس العاملون الإبداع والتجديد في تطوير العمل.	2.73	1.172	متوسط
13	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	2.99	1.111	متوسط
14	يحرص العاملون على الولاء والاعتزاز بقيم العمل بالمؤسسة.	3.49	0.971	متوسط
15	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة.	3.88	0.888	مرتفع
	المتوسط العام للأداء الوظيفي	3.538	1.008	مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء حصل على تقدير مرتفع، وبدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.538)، وانحراف معياري (1.008)، وقد يرجع ذلك إلى أن أغلب الموظفين بالمؤسسة العامة للاتصالات من ذوى التخصصات والحاصلين على مؤهلات علمية متخصصة بمجال الاتصالات وتقنية المعلومات، ومجال الإدارة العامة. ويمكن عرض مستوى كل فقرة من فقرات الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء، كالتالي:

- حصلت (11) فقرة على تقدير مرتفع، وكانت كالتالي: حصلت الفقرة رقم (2) ونصها (يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة)، على درجة موافقة مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وانحراف معياري أقل (0.756)، وحصلت الفقرة (11) ونصها (يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة)، على درجة مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.874) ويأتي ذلك نتيجة التوجه لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح.
- حصلت الفقرة رقم (15) ونصها (يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة)، على درجة مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.888)، وحصلت الفقرة (10) ونصها (يملك العاملون المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها)، على درجة مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.889)، وحصلت الفقرة رقم (6) ونصها (يملك العاملون القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل)، على درجة مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (0.899)، وحصلت الفقرة رقم (9) ونصها (يهتم العاملون بتلبية حاجات ورغبات العملاء)، على درجة مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.929)، وحصلت الفقرة (4) ونصها (لدى العاملون الاستعداد الكافي للقيام بأي مهمة توكل إليهم) والفقرة (5) ونصها (يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل بالمؤسسة)، على متوسط حسابي (3.66). وهذا يدل على اتفاق وجهات نظر أفراد العينة حول الفقرتين وبمستوى أداء واحد.
- وكذلك حصلت ثلاث فقرات وهي رقم (3) ورقم (7) ورقم (8) على تقدير مرتفع وبنفس المتوسط الحسابي (3.53)، وقد يرجع ذلك إلى ترابط الفقرات فتحمل العاملون مسؤولية العمل، تجعلهم حريصون على تنفيذه وفقاً للخطط والبرامج المرسومة، ويمتلكون المعارف الجديدة التي تعزز من أدائهم الوظيفي.

- وحصلت أربع فقرات على تقدير متوسط، وبمتوسطات حسابية متفاوتة، وهي: حصلت الفقرة رقم(14)ونصها(بحرص العاملون على الولاء والاعتزاز بقيم العمل بالمؤسسة)، على تقدير متوسط، وبمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري(0.971)، وحصلت الفقرة رقم(13)ونصها(يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية) على تقدير متوسط، وبمتوسط حسابي (2.99)، وانحراف معياري(1.111)، وحصلت الفقرة رقم(12)ونصها(يمارس العاملون الإبداع والتجديد في تطوير العمل) على تقدير متوسط، وبمتوسط حسابي (2.73)، وانحراف معياري(1.172)، وأخيرا حصلت الفقرة رقم(1)ونصها(يشارك العاملون في صياغة استراتيجية المؤسسة)، على تقدير متوسط، وبمتوسط حسابي (2.69)، وانحراف معياري(1.296)، وهذا يدل على أن هناك مجموعة من الموظفين يوافقون على أنهم لا يشاركون في صياغة استراتيجية المؤسسة ، إلا هناك فئة أخرى لا تقل أهمية عن تلك المجموعة ترى عكس ذلك. وهذا يتوافق مع ما أشار إليه أفراد العينة في بعد قيمة المشاركة بمجال الثقافة التنظيمية من الإدارة تحرص على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات كان بتقدير متوسط.

الإجابة على السؤال الخامس؛ ونصه: " ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء؟"

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى (0.05)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6) معاملات الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين .

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	قيمة r المحسوبة	مستوى الدلالة
قيم الثقافة التنظيمية.	3.532	0.931	105	19.322	0.645	0.00
قيمة التمكين.	3.65	0.923	105	12.772	0.460	0.00
قيمة المكافأة.	3.57	0.852	105	9.374	0.496	0.00
قيمة الفاعلية.	3.81	0.929	105	14.652	0.688	0.00
قيمة العدالة.	3.12	0.990	105	8.322	0.633	0.00
قيمة المشاركة.	3.51	0.961	105	17.172	0.685	0.00
مستوى الأداء الوظيفي.	3.538	1.008	105	18.652	0.876	0.00
الأداة ككل	3.532	0.942	105	14.323	0.640	0.00

قيمة (r) الجدولية عند درجة حرية(105) ومستوى دلالة(0.05) يساوي0.148

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي(3.532) ومستوى الدلالة تساوي(0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة(r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي(0.148)، مما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05)، بين قيم الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العامة للاتصالات، وهذا يعني وجود أثر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وأن الثقافة التنظيمي المتوفر في المؤسسة ملائمة وجيدة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة هويدي وقرشي(2018)، ودراسة عبدالجبار(2017) من أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي.

الإجابة على السؤال الرابع؛ ونصه:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجات تأثير قيم الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة)؟

- بحسب متغير الجنس: استخدم الباحث اختبار (t-test) لحساب الفروق بين متوسطين لمتغيرين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7) نتائج اختبار (t-test) لدرجة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وفق الجنس.

المجالات	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	ذكر	37	1.697	1.000	0.454	0.644
	أنثى	70	1.596	1.071		
الأداء الوظيفي	ذكر	37	1.678	0.500	0.854	0.334
	أنثى	70	1.860	0.518		
الأداة ككل	ذكر	37	3.375	1.500	0.138	0.834
	أنثى	70	3.456	1.008		

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (105) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.98)

يتضح من الجدول (7) أن القيمة المطلقة (t) المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.138) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.98)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي (0.834) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في إجابات العينة حول درجات تأثير قيم الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من عبدالجبار (2017)، وبابوري (2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال من المجالات أكبر من (0.05)، ويتبين أن قيمة (t) المحسوبة لكل مجال من المجالات أقل من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.98)، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة في كل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين يعزى لمتغير الجنس.

- بحسب متغير المؤهل العلمي: استخدم تحليل التباين الاحادي (one way An ova) لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول درجات تأثير قيم الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8) نتائج تحليل التباين حول درجة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي تبعاً للمؤهل.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعة	1.430	3	0.477	2.077	0.105
	داخل المجموعة	40.240	103	0.229		
	المجموع	41.670	106			
الأداء الوظيفي	بين المجموعة	1.082	3	0.361	2.224	0.110
	داخل المجموعة	30.036	103	0.171		
	المجموع	31.118	106			
الأداة ككل	بين المجموعة	1.346	3	0.449	2.434	0.065
	داخل المجموعة	33.946	103	0.193		

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المجموع	35.292	106			

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (3-103) ومستوى دلالة (0,05) تساوي (3.15)

يتضح من الجدول (8): أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة يساوي (2.434) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (3.15)، كما أن مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.065) وهي أكبر من مستوى دلالة (0,05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير الثقافة التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزى ذلك أن أغلب أفراد العينة حاصلين على مؤهلات علمية متقاربة بكالوريوس ودراسات عليا، وهذه الفئة قادرة على التحسين من أداؤها.

- بحسب متغير الدرجة الوظيفية: استخدم تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق، وفق الجدول التالي:
جدول (9) نتائج تحليل التباين حول درجة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي تبعا للدرجة الوظيفية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعة	0.837	3	0.279	1.55	0.322
	داخل المجموعة	40.837	103	0.232		
	المجموع	41.673	106			
الأداء الوظيفي	بين المجموعة	0.556	3	0.185	1.07	0.355
	داخل المجموعة	30.563	103	0.174		
	المجموع	31.118	106			
الأداة ككل	بين المجموعة	0.755	3	0.252	1.59	0.293
	داخل المجموعة	34.535	103	0.196		
	المجموع	35.290	106			

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (3-103) ومستوى دلالة (0,05) تساوي (3.15)

يتضح من الجدول (9): أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (1.59)، وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (3.15)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.293) وهي أكبر من مستوى دلالة (0,05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير الثقافة التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العامة للاتصالات تعزى للدرجة الوظيفية، وقد يعزى هذه النتيجة إلى وضوح الهيكل التنظيمي والسلم الوظيفي بالمؤسسة لجميع العاملين وحدد مهام كل فرد وواجباته وصلاحياته.

- بحسب متغير سنوات الخبرة: استخدم تحليل التباين الاحادي (one way An ova) لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول درجات تأثير قيم الثقافة التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لسنوات الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10) نتائج تحليل التباين حول درجة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي تبعا لسنوات الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعة	2.077	3	0.692	3.077	0.031
	داخل المجموعة	39.597	103	0.225		

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المجموع	41.673	106			
الأداء الوظيفي	بين المجموعة	3.057	3	1.018	6.077	0.000
	داخل المجموعة	28.061	103	0.159		
	المجموع	31.118	106			
الأداة ككل	بين المجموعة	2.136	3	0.712	3.771	0.014
	داخل المجموعة	33.156	103	0.188		
	المجموع	35.292	106			

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (3-103) ومستوى دلالة (0,05) تساوي (3.15)

يتضح من الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (3.771)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (3.15)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.014) وهي أقل من مستوى دلالة (0,05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير الثقافة التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العامة للاتصالات تعزى لسنوات الخبرة، ولتحقق من اتجاه الفروق ولصالح من، طبق اختيار شيفيه، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11) نتائج اختبار المقارنات البعدية لشيفيه وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	الفروق	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
الثقافة التنظيمية	أقل من 5 سنوات		0.263	0.083
	من 5 سنوات إلى 15 سنة	-0.263		-0.180
	أكثر من 15 سنة	-0.083	0.180	
الأداء الوظيفي	أقل من 5 سنوات		0.427	0.140
	من 5 سنوات إلى 15 سنة	-0.427	-0.186	-0.287
	أكثر من 15 سنة	-0.140	0.287	
جميع المجالات	أقل من 5 سنوات		0.300	0.096
	من 5 سنوات إلى 15 سنة	-0.300		-0.204
	أكثر من 15 سنة	-0.096	0.204	

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وذوي الخبرة من 5 سنوات إلى 15 سنة، ولصالح 5 سنوات إلى 15 سنة، وبين ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى 15 سنة وذوي الخبرة أكثر من 15 سنة، لصالح أكثر من 15 سنة.

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات:

- تبين أن قيم الثقافة التنظيمية حصل على تقدير مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.532)، وانحراف معياري (0.931)، وكذلك حصل مستوى الأداء الوظيفي للعاملين على تقدير مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.538)، وانحراف معياري (1.008).
- أظهرت النتائج ترتيب قيم الثقافة التنظيمية من حيث تأثيرها على الأداء الوظيفي حيث جاءت قيمة الفاعلية الأكثر موافقة من وجهة نظر أفراد العينة، ثم جاءت قيمة التمكين في المرتبة الثانية، يلها قيمة المكافأة في المرتبة الثالثة، ثم قيمة المشاركة في الترتيب الرابع، والترتيب الأخير قيمة العدالة.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة(طردية) دالة إحصائياً عند مستوى (0,05) بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، ، بمعنى أنه كلما ارتفعت قيمة التمكين ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، وأنه كلما ارتفعت قيمة الثقافة التنظيمية كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير الثقافة التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العامة للاتصالات تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية.
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير الثقافة التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العامة للاتصالات تعزى لسنوات الخبرة، لصالح ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى 15 سنة، ثم ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة.

التوصيات: بناء على النتائج التي أظهرتها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة أن تولي إدارة المؤسسة اهتماماً خاصاً بقيم الثقافة التنظيمي باعتباره متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.
- استمرار القيادة بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار.
- تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتمكين العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه.
- تعزيز معاملة العاملين بالعدل والمساواة مع بعضهم البعض دون أي تمييز، وتعزيز الشعور بالعدالة في كل الأمور التي تتم بين العاملين من ترقية وحوافز ومكافآت وغيره.
- زيادة مشاركة العاملين في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل
- إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.
- المساهمة في حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي.
- مشاركة العاملين في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، وكذلك مشاركتهم في عملية تقييم أداءهم.
- استمرار الإدارة بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء العاملين لديها ومواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا وتحسين الاتصالات بما يتفق مع أهداف المؤسسة.

المقترحات:

- إجراء دراسات مستقبلية في مجال الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بالنشاطات الأخرى كالقيادة، واتخاذ القرار، دوافع الإنجاز في مختلف المؤسسات الحكومية اليمنية .
- إجراء دراسات مستقبلية في مجال الأداء التنظيمي، والعوامل التي تزيد من شأنه كعائدات العمل التي تشمل الراتب، والمكافآت المعنوية والمادية والترقيات، وعلاقته بمتغيرات أخرى كالأسلوب القيادي، والرضا الوظيفي

قائمة المراجع العربية والأجنبية:

- أحمد، عبدالله، وصفوت، حشيش.(2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة، مجلة بحوث التربية الرياضية، المجلد67(128)، 1-34.
- الأنسي، عبد الرحمن أحمد.(2011). الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في تحديد الخيارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بصنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع صنعاء.
- بابوري، مريم.(2016). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري: دراسة ميدانية بالمركب المعدني حمام دباغ قلعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قلعة، الجزائر.

- حسن، راوية محمد.(2003). إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- العتيبي، بشر محمد زيد. (1999). علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- آل حسن، عبدالعزيز حسن. (2001). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- خليفة، زياد سعيد.(2009). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الرضي، طارق أحمد زيد.(2013). أثر الأنماط القيادية في الأداء الوظيفي(المؤسسة العامة القابضة للتنمية العقارية والاستثمار أنموذجاً). رسالة ماجستير غير منشورة، مركز تطوير الإدارة العامة، كلية التجارة، جامعة صنعاء.
- سعيد، سناء عبد الرحيم. (2005). تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدراجات المتوازنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال، بغداد.
- عبد الجبار، مسقم. (2017)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارات الرياضية، تم الاطلاع عليها بتاريخ 2021/6/15م، عبر الرابط الالكتروني التالي: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/8722>
- عباينة وحتاملة، رائد، مجاهد أحمد.(2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 9(4)، 44-68.
- العميسان، محمود. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عكاشة، أسعد احمد.(2008). أثر الثقافة التنظيمية على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة، دراسة على شركة الاتصالات PALTEL في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العميان، محمد سلمان العميان.(2009). السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- القاسم، جمال الدين محمد. (2006). الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- محمد، إبراهيم عبد القادر. (2015). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية: دراسة حال شركة الاتصالات الأردنية(أورانج)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- محمد، خميس ناصر. (2012). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4(8)، 203-240.
- هويدي، عبدالباسط، وقريشي، الزهرة.(2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 6(4)، 58-76.
- Alavi, Maryan & Kayworth, Timothy & Leinder, Dorothy (2006) "An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices" Journal of Management Information System.
- Chang, SuGChao & Lee, MingGShing (2007), the effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational innovation: An Empirical study in Taiwan, the Business Review
- Gratto, Frederic,(2001).The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- Palanisamy, Ramaraj, (2008). Organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation: An Empirical Study, Journal of Computer Information Systems.
- Lok,P.,&Crawford,J.(1999). The Relationship between Commitment and Organizational Culture ,Subculture in Organizational Change and Development. Leadership&Organization Development Journal, Vol.20, No. 7,pp.365.
- Mchenn .E ,(2000).Bussiness psychology and Organizational Behavior, 3ed ,psychology press ,U.S.A.p.70.
- Schrareder M., et al.(2005).Organizational Culture in Public Sector Organizations Promoting Change through Training and Leading by Examples, Leadership and Development Journal, Vol.26, No.6., p.492-502.
- Fey,G,& Denison. (2003).Organizational Culture and Effectiveness: Can American theory be Applied In Russia. Organization Science, Vol.14, No.6.