مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس"
اسم الكاتب: د. أديب برهوم، د. فداء الشيخ حسن، رشا سعيد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4937
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 20:34 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (1) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (1) 2017

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين
"دراسة حالة مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس"

الدكتور أديب برهوم*
الدكتورة فداء الشيخ حسن**
رشا سعيد***

(تاريخ الإيداع 11 / 10 / 2016. قُبِل للنشر في 5 / 1 / 2017)

□ ملخّص □

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس.

وتم جمع البيانات الأولية للبحث من خلال استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، وتم تحليل هذه البيانات من خلال برنامج الـ SPSS الإحصائي. ولاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدم تحليل الانحدار المتعدد.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

1- هناك مستويات جيدة لجميع عناصر الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس.

2- لدى العاملين وجهات نظر محايدة تجاه الأداء الوظيفي في المشفى محل الدراسة.

3- وجود علاقة ارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين.

4- وجود تأثير معنوي للقيم التنظيمية والاتجاهات التنظيمية والتوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين.

5- كانت القيم التنظيمية أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء الوظيفي للعاملين في المشفى محل الدراسة، يليه على التوالي التوقعات التنظيمية، ثم الاتجاهات التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية.

* أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة طرطوس– طرطوس– سورية.
** مدرّسة – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة طرطوس– طرطوس– سورية.
*** طالبة دكتوراه – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة طرطوس– طرطوس– سورية .

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (1) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (1) 2017

The impact of organizational culture on the job performance of the employees "A Case Study at the martyr Mazen Ibrahim's Hospital in Tartous Conservatism"

Dr. Adeeb Barhoom*
Dr. Fedaa Alshiekh Hassan**
Rasha Saeed***

(Received 11 / 10 / 2016. Accepted 5 / 1 / 2017)

□ ABSTRACT □

Organizational culture plays an important role in influencing the behavior of employees in organizations, and this study aimed to identify the impact of the of the organizational culture elements (organizational values, organizational attitudes, organizational expectations) on the job performance of employees at the martyr Mazen Ibrahim's Hospital in Tartous Conservatism.

Research primary information were collected through a questionnaire was distributed to a simple random sample of research community, the data were analyzed by the SPSS statistical program. The multiple regression was used to test the research hypotheses.

The main findings of the study are:

1- There are good levels for all of the organizational culture elements from the employees' viewpoint at the martyr Mazen Ibrahim's Hospital in Tartous Conservatism.

2- The employees have neutral points of view for the job performance at the hospital under study.

3- There is a correlation relationship between organizational culture elements and job performance of employees.

4- There is a significant impact of the organizational values, organizational Expectations and organizational attitudes on the job performance of employees.

5- The organizational values had the most influental dimensions on the job performance of the employees at the hospital under study, then comes the organizational expectations, after that the organizational attitudes.

Keywords: Organizational Culture, Job Performance, Organizational Values, Organizational Attitudes, Organizational Expectations.

*Professor- Department Of Business Management- Faculty Of Economics- Tartous University- Tartous- Syria.
**Assistant Professor- Department Of Business Management- Faculty Of Economics- Tartous University- Tartous- Syria.
***Postgraduate Student- Department Of Business Management- Faculty Of Economics- Tartous University- Tartous- Syria.

مقدمة:

تتميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي بتغيرات متسارعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تنظيمية قوية تمكن العاملين فيها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرارات وصولاً إلى تحقيق أداء متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بأقصى كفاءة وفاعلية . لذلك تحاول المنظمة المحافظة على أصحاب الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال من أجل تطوير العمل والتميز عن المنظمات الأخرى، وتسعى أيضاً إلى زيادة ارتباط هؤلاء بمنظمتهم وولائهم لها . فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة كعامل داخلي دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة، ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام بالتركيز على دراسة الثقافة التنظيمية والتعرف على الأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين أداء العاملين. وقد تناول هذا البحث أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس في شهر كانون الثاني عام (2016) وجد أن هذا المشفى يعاني من انخفاض في مستوى أدائه والذي تم ملاحظته من خلال انخفاض عدد خدمات المشفى، وزيادة غياب العاملين فيه، وعدم التزامهم بالعمل والذي يرتبط بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة في المشفى وقد يعود السبب في انخفاض الأداء إلى: عدم وجود الحوافز المناسبة أو أن الأجور غير مناسبة، أو عدم تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لعملهم، أو ضعف التدريب، وصعوبة صيانة الأجهزة الطبية، أو هرمية المستويات الإدارية، والعمل لساعات طويلة وقصر فترات الراحة، أو عدم وجود نظام فعال لتقييم الأداء. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يرتفع الأداء الوظيفي للعاملين مادامت ظروف العمل المحيطة به غير مشجعة على العمل، وهذا يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تكسب المشفى خصائص تتميز بها وتمكنها من تحقيق أهدافها وإرضاء مستفيديها من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وبكلفة أقل، ويوفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل داخل المشفى نظراً للدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على سلوك وأداء العاملين. لذلك تم التركيز على هذا البحث لإلقاء الضوء على هذه المشكلة ولفت نظر أصحاب القرار إلى أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، ولتحقيق ذلك فإن هذه الدراسة جاءت للإجابة على السؤال التالي: هل هناك تأثير معنوي لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس؟

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن الأهمية النظرية للبحث في أنه يتناول موضوعاً حيوياً هاماً وهو الثقافة التنظيمية ومعرفة مدى الاهتمام بترسيخ عناصرها في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها. وتكمن الأهمية العملية للبحث في أنه يتناول مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس الذي يقدم خدمات مختلفة ويعتبر من المؤسسات الحكومية الخدمية الهامة للمجتمع السوري والداعمة لنموه وتطوره.

ويهدف البحث إلى:

1- توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وعناصرها.

2- توضيح أهمية الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس.

3- معرفة أثر عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس.

4- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تساعد إدارة مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس على إدراك أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، واستخدام هذه النتائج والتوصيات في تحسين وتطوير أداء هذا المشفى بشكل يواكب التغيرات المستمرة.

متغيرات البحث:

1- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية وتتضمن ثلاثة عناصر وهي: القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية.

2- المتغير التابع: يتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس.

فرضيات البحث:

انطلاقاً من التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي لعناصر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المشفى محل الدراسة.

- الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي للاتجاهات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المشفى محل الدراسة.

- الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي للتوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المشفى محل الدراسة.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، وتم تقسيم البحث إلى قسمين: تضمن القسم الأول الاطلاع على المراجع العلمية المختلفة ذات الصلة بموضوع البحث، وتضمن القسم الثاني جمع البيانات والمعلومات من خلال تصميم استبانة تضمنت الجوانب الرئيسية لمحتوى البحث، وتوزيعها على عينة البحث. لتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانة تكونت من قسمين رئيسيين، تناول القسم الأول أسئلة خاصة عن عناصر الثقافة التنظيمية وهي (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والتي تقيس المتغير المستقل، بينما تضمن القسم الثاني أسئلة عن الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس والتي تقيس المتغير التابع، حيث تم الاعتماد في إعداد الاستبانة على الدراسات السابقة، وتم التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوو الخبرة، حيث طلب منهم قراءة عبارات الاستبانة وإبداء ملاحظاتهم حولها من حيث: دقة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها، ومدى مناسبة الفقرات لما وضعت له، واقتراح فقرات مناسبة، وحذف الفقرات غير المناسبة، واقتراح مجالات جديدة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم حذف بعض الفقرات، وإعادة صياغة بعضها الآخر، وإضافة فقرات أخرى، حيث أصبحت في صورتها

النهائية مكونة من (24) فقرة، وموزعة على نفس المجالات السابقة الذكر. كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) حيث بلغ معامل الثبات للأداة (0,808) وبالتالي يمكن القول بأن معامل الثبات لأداة الدراسة هو مرتفع ومقبول لأغراض الدراسة. وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح:

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

حيث أن متوسط هذا المقياس هو (3) والذي سيتم الاعتماد عليه في تحليل خصائص متغيرات الدراسة حيث سيتم مقارنة المتوسطات الحسابية لبنود الاستبانة معه، وتم الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات SPSS لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار الانحدار المتعدد، وتم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول أو رفض الفرضيات، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس والبالغ عددهم (750) عاملاً حسب التقرير الإحصائي للمشفى خلال النصف الأول من العام (2016)، ولتحديد حجم العينة تم اعتماد قانون العينة الإحصائي التالي (زاهر، 2002):

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{p(1-p)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}}$$

حيث: n : حجم عينة البحث، N : حجم مجتمع البحث، P : قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد

0,5 =P

E : نسبة الخطأ المسموح فيه وهو غالباً يساوي E= 0,05 ، S.D : الدرجة المعيارية وتساوي (1,96) عند معامل ثقة S.D = 95% ، وبلغ مجموع أفراد العينة اعتماداً على القانون السابق (254) عاملاً. أما العينة فقد تم اختيارها بإتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع الاستبانة على عينة البحث وقد تم استرداد (244) استبانة صالحة أي بنسبة (96,06%).

حدود البحث:

1 ـ الحدود المكانية: مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس.

2 ـ الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال النصف الأول من العام 2016 .

3 ـ الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس، كما اقتصرت على عدد من المتغيرات وهي متغير عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) كمتغير مستقل، ومتغير الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس كمتغير تابع.

الدراسات السابقة:

1 -**دراسة (النسور، 2012)** وهي بعنوان : (دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني): هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، حيث تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتهم الإدارية، وتم سحب عينة عشوائية منهم تكونت من (381) شخصاً، طُبقت عليهم استبانة لقياس مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، وكان من أهم نتائج الدراسة: إن مستوى توافر مكونات الثقافة التنظيمية وأن مستوى الأداء لدى العاملين في القطاع المصرفي مرتفعان، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لمكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية، القيم والمعتقدات التنظيمية، المعايير التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

2 -**دراسة (Shahzad, 2012)** بعنوان (أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي : نظرة عامة): تعمل هذه الدراسة على تحديد وقياس الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي، من خلال تحليل الدراسات والنماذج التجريبية الحالية المرتبطة مع الثقافة التنظيمية والأداء. وهدفت الدراسة إلى شرح وقياس ودراسة المفاهيم المختلفة للثقافة التنظيمية والأداء. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن للثقافة التنظيمية لها تأثير عميق على مجموعة متنوعة من عمليات المنظمات وعلى العاملين وأدائهم. وأكدت الدراسة أيضاً أنه إذا التزم العاملون الذين يحملون نفس المعايير والقيم بالعمل في المنظمات فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام.

3 -**دراسة (Ehtesham, Muhammad & Muhammad, 2011)** بعنوان (أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الأداء في باكستان): الهدف من هذه الدراسة هو توسيع قاعدة المعرفة والاختبار التجريبي للعلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية (ثقافة المشاركة، ثقافة الاتساق، ثقافة التكيف، ثقافة الرسالة) وممارسات إدارة الأداء (أهداف واضحة وقابلة للقياس، نظام قياس الأداء، استشاري تقييم الأداء، فعالية التدريب/التقييم، التعويض على أساس الأداء)، اعتمدت الدراسة على منهج البحث الاستكشافي لاستكشاف الأثر في هذه الدراسة، وقد تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيانات تم توزيعها على (140) موظف في معهد كومساتس لتكنولوجيا المعلومات، تتكون العينة من أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث على حد سواء. وتم استخدام الانحدار والارتباط في التحليل الإحصائي، ومن أهم نتائج الدراسة هي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الأداء.

اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة: من خلال الدراسات السابقة يمكن ملاحظة مايلي:

1 -تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تدرس عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) مجتمعة بوصفها عوامل قد تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس.

2 -تمت الدراسة الحالية في البيئة السورية وبشكل خاص في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس، بينما تمت الدراسات السابقة في البيئة العربية والأجنبية.

الإطار النظري للبحث:

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يرى Deal & Kennedy (1982) أن مفهوم الثقافة التنظيمية هو مفهوم حديث نسبياً في مجال السلوك التنظيمي (Yang, 2006)، حيث إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية، فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال (العميان، 2002)، حيث ازداد البحث في الثقافة

التنظيمية على مدى العقود العديدة الماضية، وذلك بالرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف محدد ودقيق للثقافة التنظيمية (Abu–Jarad, Yusof & Nikbin, 2010). ولكن قبل القيام بتعريف الثقافة التنظيمية لا بد من التطرق إلى تعرف الثقافة حيث قام العديد من الكتاب والباحثين بوضع تعريفات متنوعة لمفهوم الثقافة، وقد عرف Forehand & Gilmer (1964) الثقافة بأنها مجموعة من الصفات المختلفة التي تعبر عن المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات (Shahzad, Luqman, Khan, Shabbir, 2011). كما عرفها Trice & Beyer (1993) بأنها تعبير عن ما يعتقده الناس ووصفه لكيفية تصرفهم (Weaver, 2003). بينما عرفت بأنها مجموعة مكتسبة من الافتراضات والقيم والسلوكيات المقبولة من قبل أفراد المجتمع (Hitt, Black & Porter, 2005). أما بالنسبة للثقافة التنظيمية فقد تناول الكتاب والباحثين مفهومها من وجهات نظر مختلفة نذكر منها: عرفها Trice & Beyer (1993)، Toulson & Smith (1994)، Brewer & Seldon (2000) بأنها عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والطقوس والمعايير التي تعلمها أعضاء المجموعة للتعامل مع حالة عدم اليقين (Weaver, 2003). كما عرفها Schultz (2004) بأنها قواعد السلوك والقيم المشتركة الهامة بين مجموعة من الناس (Doull, 2005)، بينما عرفت بأنها نمط الافتراضات الأساسية المشتركة التي يتم تعلمها من قبل مجموعة من أفراد المنظمة من أجل التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق التكامل الداخلي (Linn, 2008). كما عرفت بأنها منظومة المعاني والرموز المعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (القريوتي، 2008). كما عرفت بأنها "منظومة من الأفكار والمعتقدات والقيم والأعراف المنبثقة نتيجة العلاقات بين أفراد المنظمة التي تشكل الأنماط السلوكية السائدة التي تحكم سلوكهم وتؤثر في عمليات المعرفة التنظيمية، وتنعكس نتائجها على الخدمات المقدمة للمستفيدين وعلى كفاءة القرارات" (عبابنة، حتاملة، 2013). وعرفت أيضاً بأنها تلك القيم والعادات والتقاليد والمعايير التي تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمات بغية تحقيق أهدافها (مختار، 2015).

ومما سبق يمكن استخلاص أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والتوقعات التنظيمية، التي تحدد سياسة المنظمة تجاه موظفيها، وتحدد أيضاً طريقة تفكيرهم وتوجهاتهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، كما أنها تؤثر في سلوكهم وأدائهم.

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في المنظمة نظراً لدورها الفاعل في تحديد كفاءة وفاعلية المنظمات، وبالتالي تؤثر على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية (Prajogo & Mc Dermott, 2005). حيث أنها تقوم بدورٍ هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة (جرينبرج، بارون، 2004). ويرى Schein (1992) بأن الثقافة التنظيمية هامة لفهم كيفية تأثير التقنيات الجديدة على المنظمات (Doull, 2005). كما تبرز أهميتها في أنها توفر فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات، كما توفر الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا (القريوتي، 2009). كما تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف إن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه، كما أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة (مختار،

2015). كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في جعل المنظمة قادرة على تطوير فرضيات هامة وقناعات مشتركة بين أفراد المنظمة لأن الثقافة تعمل بشكل غير مقصود وبأسلوب ضمني على مساعدة هذه المنظمة في إدراك ذاتها وبيئتها كون المنظور البيئي يحدد الممارسات الإدارية التي تستند إلى المعاني التي يعطيها المدراء للمتغيرات الداخلية والخارجية (Richard & Hagberg,2008).

3- عناصر الثقافة التنظيمية:

هناك عناصر عديدة للثقافة التنظيمية نذكر منها العناصر المعتمدة في البحث:

أ -القيم التنظيمية: هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين (النسور، 2012). وتعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين .. الخ (العميان، 2002).

ب -الاتجاهات التنظيمية: تختلف الاتجاهات عن القيم حيث إن القيم تمثل معياراً للسلوك والاتجاهات ليست كذلك، وعلى الأغلب فإن الاتجاهات تكون نابعة من القيم التي يتبناها الفرد. وإن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست عملية سهلة، والملاحظة قد لا تظهر شيئاً، وسؤال الأفراد بشكل مباشر قد لا يعطي نتائج مفيدة، حتى ولو رغب الأفراد في الإفصاح عن ذلك. في حين أن الاتجاه نحو العمل Word- Related Attitude هو المجموعة المستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والنزاع السلوكي تجاه العمل نفسه، والظروف التي يؤدى فيها، والأفراد الذين يتعامل معهم (جرينبرج، بارون، 2004).

ت -التوقعات التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، وذلك خلال فترة عمل الفرد في المنظمة أو بعد انتهاء عمله فيها (النسور، 2012). وتعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة (سالم، 2006).

4- مفهوم الأداء الوظيفي:

تطلق كلمة الأداء على عدة معان وعبارات فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله للأعباء والمسئوليات المسندة على عاتقه (العنزي، 2004) . كما أن مفهوم الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة (الربيق، 2004). وهناك تعاريف متعددة للأداء نذكر منها: الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط (wheelen & Hunger, 2002). وعرف أيضاً بأنه الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في تحقيق أهداف الإدارة (Silijanen, 2010). ويرى Barney (1991) أن الأداء هو عملية مستمرة لمسألة مثيرة للجدل بين الباحثين في السلوك التنظيمي سواء من حيث تعريفه أو العناصر المكونة له، ووفق Hefferman & Flood (2000) فالأداء الوظيفي لا يعني فقط تحديد المشكلة ولكن أيضاً إيجاد

حل لمشكلة، كما يعتقد Daft (2000) بأن الأداء الوظيفي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة استخدام الموارد (Shahzad, Luqman, Khan, & Shabbir, 2011). وبشكل عام، يمثل موضوع الأداء الوظيفي أحد الموضوعات الرئيسية في السلوك التنظيمي بصفة عامة ونظرية التنظيم الإداري بصفة خاصة (مرسي، 2013). كما أن الأداء الوظيفي في المنظمة هام جداً لتحديد نجاح الشركة وربحيتها. ويرى Chien (2004) أن المنظمة الناجحة تتطلب أن يكون العاملين على استعداد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء يفوق المتوقع (Fong, Ting, Hui, Ying, & Soo Ee, 2011). كما يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (محمد، 2001). وعرف الأداء الوظيفي بأنه "مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً" (الشوابكة، 2008). كما عرف بأنه "عبارة عن قدرة العاملين القيام بمهمات وواجبات ومسئوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر التعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة" (الحلبي، 2011). كما عرفه Munchinsky (2003) بأنه عبارة عن مجموعة من سلوكيات الموظف التي يمكن قياسها ومراقبتها وتقييمها من حيث الإنجاز على المستوى الفردي (Almutairi, 2016).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة، والنتائج الناجحة التي يحققها كل منهم في مجال عمله وفي ظل الموارد المتاحة لهم والأنظمة والإجراءات المحددة للعمل، الأمر الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

ويمكن قياس أداء العاملين من خلال مايلي:

1- كمية الجهد المبذول: تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

2- نوعية الجهد المبذول: وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، و مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

3- نمط الأداء: هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو إقرار لمشكلة معينة.

4- معدلات الأداء: وتعنى بأن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد (سلطان، 2002).

5- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها (الحسيني، 2000):

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3-كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4-المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

6- تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

تؤثر الثقافة التنظيمية كثيراً على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وقد يكون بعض آثار الثقافة جلياً واضحاً بينما تكون بعض الآثار خفية أي غير واضحة، و تلقي الثقافة ضغوطاً على العاملين ليتوافقوا معها، بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة. ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة بدءاً بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم، و مروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات متأخرة عن الوقت المحدد، وانتهاءً بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى (جرينبرج، بارون،2004). إضافة لما سبق يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها (حريم، 2004). ووفقاً ل Kandula (2006) أن مفتاح الأداء الجيد هو ثقافة قوية، ويؤكد كذلك أن الثقافة الإيجابية والقوية يمكن أن تجعل متوسط أداء الفرد أداء عالي في حين الثقافة السلبية والضعيفة قد تثبط أداء الموظف المتميز (Ehtesham, Muhammad, & Muhammad, 2011). ومن وجهة نظر Hartog & Verburg (2004) إن إرساء ثقافة تنظيمية قوية هو أداة قوية للتأثير على سلوك الموظفين وتحسين الأداء (Yang, 2006).

النتائج والمناقشة:

1- تحليل خصائص المتغير المستقل (عناصر الثقافة التنظيمية):

يظهر الجدول رقم (1) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بعناصر الثقافة التنظيمية، حيث تتناول الفقرات (1، 2، 3، 4، 5) متغير القيم التنظيمية، أما الفقرات (6، 7، ، 9، 10) فتتناول متغير الاتجاهات التنظيمية، بينما تتناول الفقرات (11، 12، 13، 14، 15) متغير التوقعات التنظيمية. ويبين الجدول التالي الوسط الحسابي (أحد أهم مقاييس النزعة المركزية، الذي يعبر عن مدى توفر أو عدم توفر المتغير المدروس في العينة المسحوبة وذلك بالاعتماد على أطوال الفترات لمقياس ليكرت الخماسي) والانحراف المعياري لعناصر الثقافة التنظيمية (أحد أهم مقاييس التشتت الذي يعبر عن مدى إجماع أفراد عينة الدراسة على توفر/عدم توفر المتغير المدروس).

جدول رقم (1): الإحصاءات الوصفية المتعلقة بعناصر الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متغير القيم التنظيمية (المتوسط العام ومتوسط الانحراف)			3,3738	0,64735
1	تحرص على أداء عملك بدرجة عالية من الإتقان	244	4,0287	1,10517

	والإخلاص			
2	يتم إشراكك في صناعة القرارات	244	2,1066	1,01679
3	تركز الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	244	2,5328	1,11248
4	تركز الإدارة على تعزيز قيمة النزاهة	244	3,0123	1,19492
5	يتوفر لديك المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة	244	3,7582	1,01173
رقم الفقرة	الفقرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متغير الاتجاهات التنظيمية (المتوسط العام ومتوسط الانحراف)			4,1533	0,97184
6	تتجه نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائك لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق	244	3,9713	1,02800
7	هناك رغبة وميول من قبلك بالاعتماد على المشاركات الجماعية كأسلوب في حل مشكلات العمل	244	4,3074	4,71489
8	تقوم الإدارة بشكل مستمر بتوفير أحدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة	244	2,8934	1,17804
9	تسعى بشكل دائم لتحقيق أهداف عملك	244	4,0287	0,96609
10	تحب عملك وتعتبره واجب مقدس	244	4,0615	1,07358
رقم الفقرة	الفقرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متغير التوقعات التنظيمية (المتوسط العام ومتوسط الانحراف)			3,3025	0,71813
11	تراعي الإدارة باستمرار مقترحات المراجعين	244	2,9836	1,15458
12	توفر الإدارة الأمان الوظيفي لك طالما أنك ملتزم بقوانين العمل	244	3,2951	1,24846
13	تسعى الإدارة دوما لتلبية ما تتوقعه من حوافز ومكافآت	244	2,2705	1,09647
14	تحصل على المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب	244	2,8484	1,19565
15	تقوم ببذل الجهود اللازمة من أجل تنفيذ مهامك الوظيفية	244	3,8115	1,04493
عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة (المتوسط العام ومتوسط الانحراف)			3,6301	0,56818

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

بالنظر إلى الجدول رقم (1) نلاحظ أن الفقرات (1، 5) المتعلقة بالقيم التنظيمية متوسطها الحسابي تراوح من (3,7582 إلى 4,0287) وهذا يشير إلى أن العاملين كانت إجاباتهم تميل إلى درجة الموافق على الفقرات الموجودة بالاستبيان السابقة الذكر، أما بالنسبة للفقرات (3، 4) فنجد أن متوسطها الحسابي تراوح من (2,5328 إلى 3,0123) وهذا يعني أن العاملين محايدين بشأن فقرات الاستبيان السابقة الذكر، أما بالنسبة للفقرة (2) التي كان متوسطها

الحسابي (2,1066) وهذا يعني أن العاملين غير موافقين على أنهم يشاركون في صنع القرارات. حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقييم العاملين لمتغير القيم التنظيمية (3,3738) وبانحراف معياري قدره (0,64735)، وتشير هذه القيمة (3,3738) إلى أن العاملون موافقون على متغير القيم التنظيمية ككل. أي أنهم موافقون على أنهم يؤدون أعمالهم بإتقان، كما أنهم موافقون على أنهم يمتلكون المهارات اللازمة للتكيف مع التطورات الحديثة. كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري كانت (0,64735) وهي أكبر من الصفر بشكل كبير أي هناك انحراف واضح لقيم المشاهدات (آراء الأفراد) عن متوسط آراء أفراد العينة. أما بالنسبة لتقييم العاملين لمتغير الاتجاهات التنظيمية فنلاحظ من الجدول أن الفقرات (6، 7، 9، 10) تراوح متوسطها الحسابي من (3,9713 إلى 4,3074) وهذا يشير إلى أن أغلبية العاملين موافقين على عبارات الاستبيان السابقة الذكر، أما بالنسبة للفقرة (8) والتي كان متوسطها الحسابي (2,8934) وانحرافها المعياري فهي تشير إلى أن العاملين يميلون إلى الحياد تجاه أن الإدارة تقوم باستمرار بتوفير أحدث الأجهزة المتقدمة لإنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة. حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقييم العاملين لمتغير الاتجاهات التنظيمية (4,1533) وبانحراف معياري قدره (0,97184)، وتشير هذه القيمة (4,1533) إلى أن العاملون موافقون على متغير الاتجاهات التنظيمية ككل. أي أنهم موافقون على حبهم لعملهم واعتباره واجب مقدس وامتلاكهم رغبة بالعمل الجماعي لحل مشاكل العمل، وموافقون على اتجاههم نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم وسعيهم الدائم لتحقيق أهداف العمل. مع الإشارة إلى عدم إجماع واتفاق أفراد عينة الدراسة حول الموافقة حيث كانت قيمة الانحراف أكبر من الصفر بشكل كبير أي هناك انحراف واضح لقيم المشاهدات عن متوسط آراء أفراد العينة. أما بالنسبة لتقييم العاملين لمتغير التوقعات التنظيمية، نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للفقرات (11، 14) يتراوح من (2,8484 إلى 2,9836) وهذا يشير إلى أن العاملين يميلون إلى الحياد بالنسبة لفقرات الاستبيان السابقة الذكر. أما بالنسبة للفقرة (13) والتي متوسطها الحسابي (2,2705) وانحرافها المعياري (1,09647) فنجد أن العاملين غير موافقين عليها أي أنهم غير موافقين على أن الإدارة تسعى دوماً لتلبية ما تتوقعه من حوافز ومكافآت، أما بالنسبة إلى الفقرات (12، 15) نجد أن متوسطهم الحسابي يتراوح من (3,2951 إلى 3,8115) وهذا يشير إلى أن العاملين يميلون إلى الموافقة على هذه الفقرات من الاستبيان. حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقييم العاملين لمتغير التوقعات التنظيمية (3,3025) وبانحراف معياري قدره (0,71813)، وتشير هذه القيمة (3,3025) إلى أن العاملون محايدون على متغير التوقعات التنظيمية ككل. أي أنهم محايدون تجاه أنهم يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب، كما أنهم محايدون تجاه أن الإدارة تراعي باستمرار مقترحات المراجعين. كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري (0,71813) وهي تدل على وجود انحراف واضح لقيم المشاهدات عن متوسط آراء أفراد العينة وذلك لأن قيمته أكبر من الواحد بشكل كبير. ومن قيم الأوساط الحسابية لهذه العناصر يلاحظ أن الاتجاهات التنظيمية قد احتل المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس، يليه القيم التنظيمية، وأخيراً التوقعات التنظيمية على التوالي. وأما المتوسط العام لمجمل عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة والمتعلقة بجودة الخدمة الصحية فقد بلغ (3,6301) وهي عند (موافق)، وبانحراف معياري (0,56818) وهي أكبر من الصفر بشكل كبير وهذا يدل على وجود انحراف واضح لقيم المشاهدات عن متوسط آراء أفراد العينة.

2- تحليل خصائص المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين):

يظهر الجدول رقم (2) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس (المتغير التابع)، حيث تتناول الفقرات من (16) حتى (24) متغير الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول رقم (2): الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين

رقم الفقرة	الفقرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متغير الأداء الوظيفي للعاملين (المتوسط العام ومتوسط الانحراف)			3,0843	1,09785
16	تمنح الإدارة مكافآت وحوافز للعامل المتميز الذي يقدم أفكار ابتكارية	244	2,6885	1,14814
17	تحرص دائماً على الإلمام بكل جوانب وظيفتك	244	3,9672	0,93786
18	تؤدي مهام وظيفتك وفقاً للوائح والتعليمات والأنظمة	244	3,9098	0,92966
19	العامل غير المنضبط في عمله يتعرض لمساءلة أخلاقية وقانونية أو لكليهما معاً	244	3,2254	1,11592
20	تؤدي الأعمال الموكلة لك بكفاءة وفاعلية	244	4,0369	0,92222
21	تقدم مصلحة العمل على مصالحك الشخصية	244	3,6148	1,26326
22	تقدم الاقتراحات والآراء لتحسين طرق العمل ورفع مستوى الأداء	244	3,3566	1,12579
23	توجد لديك القدرة على تحمل المسؤولية والأعباء اليومية	244	3,7951	1,07296
24	التدريب الذي تقدمه الإدارة لك يساعد في تحسين الأداء	244	3,0738	1,36486

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

يبين الجدول رقم (2) أن العاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس قاموا بتقييم متغير الأداء الوظيفي، حيث نلاحظ أن الفقرة (20) متوسطها الحسابي (4,0369) وهذا يدل على أن العاملين موافقين على أنهم يؤدون أعمالهم بكفاءة وفاعلية، بينما الفقرات (17، 18، 21، 23) متوسطها الحسابي تراوح من (3,6148 إلى 3,9098) وهذا يدل على أن العاملين يميلون إلى الموافقة على فقرات الاستبيان السابقة الذكر. أما بالنسبة للفقرات (16، 19، 22، 24) فقد تراوح متوسطها الحسابي من (2,6885 إلى 3,3566) وهذا يشير إلى أن العاملين يميلون من عدم الموافقة إلى الحياد بالنسبة لفقرات الاستبيان السابقة الذكر أي أنهم غير موافقون على أن إدارة المشفى تمنح مكافآت وحوافز للعامل المتميز الذي يقدم أفكار ابتكارية، ومحايدون على أنهم يساهمون في تقديم الاقتراحات التي تحسن أداء العمل وعلى أن التدريب الذي تقدمه الإدارة لهم يساهم في تحسين أدائهم، كما أنهم محايدون على أن العامل غير المنضبط يتعرض للمساءلة القانونية والأخلاقية. حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقييم العاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس لمتغير الأداء الوظيفي (3,9085) وبانحراف معياري قدره (0,69865)، وتشير هذه القيمة (3,0843) إلى أن العاملون محايدون تجاه متغير الأداء الوظيفي ككل. ونلاحظ أيضاً أن قيمة الانحراف المعياري (1,09785) وهي أكبر من الصفر بشكل كبير وهذا يدل على وجود انحراف واضح لقيم المشاهدات عن متوسط آراء أفراد العينة.

3- اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: ((لا يوجد تأثير معنوي لعناصر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس))

جدول رقم (3): ملخص اختبار أنوفا وفقاً لطريقة إنتر (Enter)

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	اختبار دوربن واتسون
1	0,484a	0,234	0,225	0,61508	1,654
a. Predictors: (Constant), القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية					

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

جدول رقم (4): نتائج اختبار تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

ANOVAb تحليل التباين						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنوية
1	الانحدار	27,812	3	9,271	24,504	0,000a
	البواقي	90,798	240	0,378		
	الإجمالي	118,610	243			
a. Predictors: (Constant), القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية						
b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

نلاحظ من الجدولين (3)، (4) مايلي: وجود علاقة ارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,484) وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها علاقة متوسطة القوة. ويلاحظ من خلال معامل التحديد (الدالة التفسيرية) أن عناصر الثقافة التنظيمية الثلاثة تشرح أو تفسر (23,4%) من التغير (التباين) الموجود في سلوك المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، والمتبقي (77,6%) يُفَسَّر وفقاً لمتغيرات أخرى لم تأخذها الدراسة. وبلغت قيمة (F) المحسوبة (24,504) ودرجات حرية (3 و 240)، وبلغت قيمة اختبار دوربن واتسون 2≅(1,654) =DW وهذا يدل على أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية وفق (Davidson & MacKinnon, 1999)، وكما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0,000) وهي أقل من (5%) وهي مستوى المعنوية المعتمدة في هذا البحث، وهذا يدل على معنوية النموذج. كما يدل أيضاً على وجود تأثير معنوي لعناصر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في طرطوس. وهذا يدل على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

خلاصة الفرضية الرئيسية: نرفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد تأثير معنوي لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس) ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير معنوي لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس).

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية:

جدول رقم (5): نتائج تحليل نموذج الانحدار المتعدد لتأثير عناصر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

النموذج	المتغير	المعاملات a			Tاختبار	مستوى المعنوية
		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		
		B قيمة	الخطأ المعياري	بيتا		
1	(Constant)	1,934	0,240		8,059	0.000
	القيم التنظيمية	0,257	0,090	0,238	2,838	0,005
	الاتجاهات التنظيمية	0,093	0,043	0,130	2,173	0,031
	التوقعات التنظيمية	0,218	0,079	0,224	2,755	0,006
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

– **الفرضية الفرعية الأولى:** ((لا يوجد تأثير معنوي للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المشفى محل الدراسة))

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن قيمة درجة التأثير B للقيم التنظيمية بلغت (0,257) بمعنى أن التغير بوحدة واحدة في القيم التنظيمية يؤدي إلى التغير في الأداء الوظيفي بقيمة (0,257)، وأكدت قيمة مستوى المعنوية (0.000) معنوية التأثير حيث أنها أقل من (5%) وهي النسبة المعتمدة في هذا البحث. وهذا يدل على وجود تأثير معنوي للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس.

خلاصة الفرضية الفرعية الأولى: نرفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد تأثير معنوي للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المشفى محل الدراسة) ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير معنوي للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المشفى محل الدراسة).

– **الفرضية الفرعية الثانية:** ((لا يوجد تأثير معنوي للاتجاهات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المشفى محل الدراسة))

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن قيمة درجة التأثير B لنمط الاتصالات بلغت (0,093) بمعنى أن التغير بوحدة واحدة في الاتجاهات التنظيمية يؤدي إلى التغير في الأداء الوظيفي بقيمة (0,093)، وأكدت قيمة مستوى المعنوية (0,031) معنوية التأثير حيث أنها أقل من (5%) وهي النسبة المعتمدة في هذا البحث. وهذا يدل على وجود تأثير معنوي للاتجاهات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس.

خلاصة الفرضية الفرعية الثانية: نرفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد تأثير معنوي للاتجاهات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المشفى محل الدراسة) ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير معنوي للاتجاهات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المشفى محل الدراسة).

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** ((لا يوجد تأثير معنوي للتوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المشفى محل الدراسة))

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن قيمة درجة التأثير B لنظام المكافآت بلغت (0,218) بمعنى أن التغير بوحدة واحدة في التوقعات التنظيمية يؤدي إلى التغير في الأداء الوظيفي بقيمة (0,218)، وأكدت قيمة مستوى المعنوية (0,006) معنوية التأثير حيث أنها أصغر من (5%) وهي النسبة المعتمدة في هذا البحث.

خلاصة الفرضية الفرعية الثالثة: نرفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد تأثير معنوي للتوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المشفى محل الدراسة) ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير معنوي للتوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في المشفى محل الدراسة).

ويمكن ترتيب عناصر الثقافة التنظيمية من حيث درجة تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين حيث جاءت القيم التنظيمية أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء الوظيفي، يليه على التوالي التوقعات التنظيمية، ثم الاتجاهات التنظيمية.

ومن الجدول رقم (5) نستطيع تشكيل معادلة انحدار Y على X1، X2، X3 ، كمايلي:

$$Y = 1.934 + 0.257\ X1 + 0.093\ X2 + 0.218\ X3$$

حيث: Y: الأداء الوظيفي، X_1: القيم التنظيمية، X_2 : الاتجاهات التنظيمية، X_3 : التوقعات التنظيمية.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1. هناك مستويات جيدة لجميع عناصر الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس.
2. لدى العاملين وجهات نظر محايدة تجاه الأداء الوظيفي في المشفى محل الدراسة ، وهذا يدل على وجود حالة عدم رضا عن الأداء الوظيفي.
3. وجود علاقة ارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس.
4. وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس، وذلك لأهمية عناصر الثقافة التنظيمية ودروها الحيوي في تطوير الفكر الإداري الذي بدوره يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
5. هناك تأثير معنوي للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في طرطوس، وتدل هذه النتيجة على أن الإدارة تركز على تعزيز قيمة النزاهة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وحرص العاملين على أداء واجباتهم الوظيفية بدرجة عالية من الإتقان وكذلك امتلاكهم للمهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع كل ما هو جديد، حيث أن القيم التنظيمية في المشفى تنعكس على استقرار بيئة العمل داخله وتعمل على توجيه سلوك العاملين مما يؤثر بشكل مباشر على أدائهم الوظيفي.
6. وجود تأثير معنوي للاتجاهات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس، وتدل هذه النتيجة على أن الإدارة لديها اتجاهات بشكل مستمر لتوفير أحدث النظم المحوسبة وتوفير التقنيات الحديثة لمواكبة التطورات التكنولوجية بهدف رفع مستوى الأداء الوظيفي، كما تدل هذه النتيجة على أن العاملين لديهم التزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات، وأنهم يبذلون قصار جهدهم في انجاز المهام المسندة إليهم ويعتمدون على العمل الجماعي كأسلوب لحل مشاكل العمل وتحقيق أداء جيد.
7. هناك تأثير معنوي للتوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في مشفى الشهيد مازن إبراهيم في محافظة طرطوس، وتدل هذه النتيجة على أن الإدارة تعمل على توفير الأمان الوظيفي للعاملين، كما أنها تأخذ مقترحات المراجعين بعين الاعتبار، وتدل هذه النتيجة أيضاً على أن العاملون يحصلون على المعلومات التي

يحتاجونها في الوقت المناسب، كما يقومون دائماً ببذل الجهود اللازمة لتنفيذ مهامهم الوظيفية، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

8. كانت القيم التنظيمية أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي للعاملين في المشفى محل الدراسة، يليه على التوالي التوقعات التنظيمية، ثم الاتجاهات التنظيمية.

التوصيات:

1. زيادة الاهتمام من قبل الإدارة بعناصر الثقافة التنظيمية من خلال معرفة نقاط القوة لهذه العناصر وتعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تطويرها بما يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء الوظيفي.

2. العمل على زيادة الاهتمام بالأداء الوظيفي للعاملين من خلال منح العاملين المتميزين الحوافز والمكافآت ومحاسبتهم عند الوقوع في الخطأ والعمل على تدريبهم وتطويرهم والأخذ بمقترحاتهم وتوصياتهم التي تساهم في تحسين الأداء.

3. ضرورة تعزيز القيم التنظيمية (الاهتمام بعنصر الوقت، الاهتمام بزيادة الإنتاجية، احترام المشفى، تقليص حجم النفقات، تقديم خدمات ذات جودة عالية، ...إلخ) للعاملين في المشفى لتصبح سلوكاً يمارسه العاملون بصورة تلقائية ويومية والتي تسهم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

4. العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، لرفع مستوى التنسيق والتشاور بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال الاعتماد على حلقات النقاش وتعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر، وضرورة الحرص على تبني آراء ومقترحات العاملين البناءة التي تسهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل.

5. زيادة درجة الاهتمام بالتوقعات التنظيمية من قبل الإدارة والعاملين وتحديثها بشكل مستمر، والعمل على عقد دورات تدريبية للعامين لزيادة فاعلية التوقعات التنظيمية للعاملين لأن هذا الاهتمام يساهم في تطوير مستوى الأداء الوظيفي.

6. زيادة الاهتمام من قبل الإدارة بموضوع المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية التي يجب منحها للعاملين، لأنها تسهم في زيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، والعمل على مكافأة العامل المتميز بصورة مناسبة وعادلة، وخاصة العمال المميزين بتطبيق الثقافة التنظيمية بصورة دائمة في عملهم.

7. زيادة حرص الإدارة على توفير أحدث التقنيات التي تساهم في تطوير العمل وحرصها أيضاً على بناء علاقات ودية مع العاملين لديها وإشراكهم في حل المشاكل التي تقف عائق أمام إنجاز العمل، وهذا بدوره يسهم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

8. تتم التوصية بإجراء دراسات أخرى مماثلة للتعرف على الثقافة التنظيمية في قطاعات أخرى وعلاقتها بمتغيرات أخرى: كالثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية، والثقافة التنظيمية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية وأخلاقيات القرارات الإدارية.

المراجع:

المراجع العربية:

1. جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة (اسماعيل بسيوني رفاعي)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، 630-642.

2. الحسيني، فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، 72.

3. حريم، حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، 340.

4. الحلبي، أحمد محمود خالد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، 1-117.

5. خالد، محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، 2008، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الأردنية، 41.

6. الدويلة، فهد، الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007، 1-110.

7. الربيق، محمد، العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط الداخلين في قيادة امن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق، 2004، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 58.

8. زاهر، بسام، مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة، 2002، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 14.

9. سالم، الياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، 2006، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، الجزائر، 15.

10. سلطان، محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، 213.

11. عبابنة، رائد إسماعيل، حتاملة، ماجد أحمد، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد الرابع، 2013، 651-670.

12. عكاشة، أسعد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين، 2008، 1-193.

13. العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، 312.

14. العنزي، بسام مناور، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، 2004، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة الملك سعود، الرياض، 32.

15. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، 171.

16. القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر،عمان، 2008، 373.

17. محمد، راوية، 2001. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 209.

18. مختار، يونسي، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015، 1-163.

19. مرسي، مرفت محمد السعيد، أثر الشعور بالمسئولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط –دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق –، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد الثاني،2013، 240–257.

20. النسور، محمد. دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الثاني، 2012، 187–210.

المراجع الأجنبية:

1. ALMUTAIRI, D. The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. International Journal of Business and Management. VOL. 11, N°. 1, 2016, 231-241.
2. ABU-JARAD, I; NOR' AINI, Y; DAVOUD, N. A review paper on organizational culture and organizational performance. International Journal of Business and Social Science. N°. 4, 2010, 3-27.
3. DOULL, K. M.B. Engaging in Human Due Diligence(TM) to facilitate organizational change, Royal Roads University, 2005.
4. FONG, L., TING, L., HUI, N., YING, S, SOO EE, T. The Impacts of Organizational Change Towards Employees' Performance in Banking Industry. A research project submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Bacherlor OF Business Administration,Univeriti Tunku Abdul Rahman, Faculty of Business and Finance Department of Business. Kampar, Perak: Malaysia, 2011.22.
5. HITT, M; BLACK, S; PORTER, L. Management pearson education. Pearson Prentice Hall, Pearson Education International. 2005, 116.
6. LEE, S; KELVIN, Y. Corporate culture and organizational performance, Journal of Managerial Psychology, N°. 4, 2004, 340-359.
7. LINN, M. Library Strategies Organizational culture: an Important Factor to Consider, The Bottom Line. Managing Library Finances, 2008, 3-89.
8. PRAJOGO, D; MC DERMOTT, C. The relationship between total quality management practices and organizational culture, International Journal of Operations & Product Management, VOL. 25, N°. 11, 2005, 1101-1103.
9. SHAHZAD, F, LUQMAN, R; KHAN, A; SHABBIR, L. impact of organizational culture on organizational performance: An overview, interdisciplinary journal of contemporary research in business, N°. 9, 2012, 975-985.
10. SILJANEN, M. An employee perspective to performance measurement and management: A public sector case study, Lappeenranta University of Technology, Russia, 5.
11. Ul MUJEEB; E; MUHAMMAD, T; MUHAMMAD, S. Relationship between organizational culture and Performance management practices: A case of university in Pakistan. Journal of Competitiveness, VOL. 3, N°. 4, 2011, 78-86.
12. WEAVER. J. PHD. Employees' Perceptions of a Change in Organizational Social Context Following a Change in Leadership, The University of Texas at Austin, 2003.6-8.
13. WHEELEN, T; HUNGER, D. Strategic management and business policy (Eighth Ed). prentice Hall. New Jersey, 2002, 243.
14. YANG. J. PHD. The relationships of organizational culture, commitment to change, and to behavioral support for organizational change in Taiwan, Nova Southeastern University, 2006.12.

المواقع الإلكترونية:

1. HAGBERG, R; HEIFETZ, J. "Organizational culture: understanding and Assessment" ,consulting group, corporate culture, 2016, 22 January, <www.lengent comlhtml>.