

الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على كلية إدارة الأعمال بجامعة الجفرة

عبد المالك هاشم محمد

كلية إدارة الأعمال, جامعة الجفرة, ليبيا

Dr.malek772@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم المشتركة، التواصل والقيادة، العمل الجماعي والابتكار) على أداء العاملين بكلية إدارة الأعمال في جامعة الجفرة. ولتحقيق ذلك، أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطُبق استبيان على عينة عشوائية بلغت (46) مفردة.

أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية جاء (منخفضاً إلى متوسط)، في حين كان مستوى الأداء (متوسطاً يميل للارتفاع). وكشف تحليل الانحدار عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء، مما يؤكد اعتماد العاملين على كفاءتهم الذاتية ورصيدهم المعرفي بدلاً من البيئة المؤسسية. كما وُجدت فروق دالة إحصائية في الأداء لصالح حملة (الدكتوراه) والفئة العمرية (أقل من 30 سنة). وأوصت الدراسة بتبني القيادة التشاركية، وتعزيز قنوات التواصل الشفاف، وتوفير الموارد لدعم الابتكار، وبناء نظام حوافز مؤسسي متكامل يترجم قيم الجامعة لسياسات عملية ترتقي بالأداء.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أداء العاملين، القيم المشتركة، القيادة التشاركية، جامعة الجفرة.

Abstract

This study aimed to measure the impact of organizational culture dimensions (shared values, communication and leadership, teamwork and innovation) on employee performance at the College of Business Administration, University of Jufra. To achieve this, the descriptive-analytical approach was utilized, and a questionnaire was administered to a random sample of (46) academic and administrative staff members.

The results revealed that the prevailing level of organizational culture in the college was (low to moderate), while the performance level was (moderate tending to high). Regression analysis showed no statistically significant impact of organizational culture on performance, indicating that employees rely primarily on their self-competence, personal motivation, and cognitive capital rather than a supportive institutional environment. Furthermore, statistically significant differences in performance were found in favor of PhD holders and the younger age group (under 30 years).

The study recommended adopting participative leadership, enhancing transparent communication channels, providing adequate resources to support innovation, and building an integrated institutional incentive system that translates the university's values into practical policies to elevate overall performance.

Keywords: Organizational culture, employee performance, shared values, participative leadership, University of Jufra.

Submitted: 11/04/2026

Accepted: 26/05/2026

مقدمة :

الثقافة التنظيمية هي منظومة من القيم والاعتقادات والسلوكيات المشتركة التي يتبناها أفراد المنظمة وتوجه طريقة العمل والتفاعل داخلها. ويشير سكين (Schein) إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل "مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات المشتركة التي تشكل أنماط السلوك والتفاعل داخل المنظمة"، وهي غير مرئية ولكن لها تأثير قوي في التواصل واتخاذ القرار. وتُظهر الدراسات أن وجود ثقافة إيجابية يؤدي إلى زيادة ارتباط الموظفين بالمنظمة، وتحسين أدائهم، ورفع مستوى الإبداع والابتكار لديهم، بينما يؤدي انتشار الثقافة السلبية داخل المنظمة إلى انخفاض معنويات الموظفين وتراجع الأداء. لذلك فإن فهم الثقافة التنظيمية وتطويرها يعدّ مفتاحاً لتحسين أداء الأفراد والمنظمات.

مشكلة الدراسة:

تشهد جامعة الجفرة، كغيرها من الجامعات الليبية الناشئة، تغيرات مستمرة في بيئتها التنظيمية وتزايداً في حجم التحديات المتعلقة بالأداء. وتشير الأدبيات إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم في تحسين الأداء والرضا الوظيفي، في حين أن الثقافة السلبية تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدل دوران الموظفين. ومع ذلك، لا توجد دراسات ميدانية سابقة تستكشف تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين داخل جامعة الجفرة. لذلك تتمحور المشكلة البحثية حول السؤال الرئيسي: **ما هو تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على أداء موظفي جامعة الجفرة؟**

تساؤلات الدراسة:

1. ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجفرة؟
2. ما مدى إدراك الموظفين لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم المشتركة، التواصل والقيادة، العمل الجماعي والابتكار)؟
3. ما مستوى أداء الموظفين في الجامعة؟
4. ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين؟
5. هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في أثر الثقافة التنظيمية على الأداء تعزى إلى الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء الأدبيات السابقة، يُتوقع وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، ومن ثم يُمكن صياغة تلك العلاقة في الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وبين أداء موظفي جامعة الجفرة كمتغير تابع.
2. الفرضية الثانية: تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية (أ) القيم المشتركة، (ب) التواصل والقيادة، (ج) العمل الجماعي والابتكار تأثيراً إيجابياً على أداء الموظفين.
3. الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الموظفين لأداء العاملين تُعزى إلى متغيراتهم الديمغرافية.

أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:
- الأهمية العلمية: تُسهم الدراسة في سد فجوة معرفية حول تأثير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الليبية، إذ تفتقر المكتبة العربية إلى دراسات ميدانية على الجامعات المحلية، كما توظف الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين مستنداً إلى نماذج عالمية مثل نموذج دينيسون الذي يحدد أربع سمات للثقافة (الانخراط، الاتساق، التكيف، الرسالة).
- الأهمية العملية: توفر النتائج لصانعي القرار في جامعة الجفرة بيانات تساعد على تطوير برامج وأنشطة تهدف إلى تعزيز قيم إيجابية، وتحسين قنوات التواصل والقيادة، وتشجيع العمل الجماعي والابتكار، ما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الخدمة التعليمية. كما يمكن الاستفادة من الاستبيان المقترح لتشخيص نقاط القوة والضعف في الثقافة التنظيمية.

أهداف الدراسة:

1. تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجفرة وتحليل أبعادها الثلاثة (القيم المشتركة، التواصل والقيادة، العمل الجماعي والابتكار).
2. قياس مستوى أداء الموظفين في الجامعة وتحديد أبعاده.

3. تحليل العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومستويات الأداء لدى الموظفين.
4. تقديم توصيات عملية لتطوير الثقافة التنظيمية بما يساهم في رفع مستوى أداء الموظفين.

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الموظفين التابعين لكلية إدارة الأعمال بجامعة الجفرة
- الحدود الزمانية: تُجرى الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024 – 2025، وتم جمع البيانات خلال العام 2025 م.
- الحدود البشرية: تشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين العاملين بكلية إدارة الأعمال جامعة الجفرة خلال الفترة الزمنية المحددة.

النموذج المفاهيمي للدراسة :

- يعتمد النموذج المقترح على العلاقة بين متغير مستقل هو الثقافة التنظيمية ومتغير تابع هو أداء الموظفين ، حيث يتم تمثيل الثقافة التنظيمية بثلاثة أبعاد رئيسية هي :
1. القيم المشتركة: وتشمل القيم والمعتقدات والرسالة التي توحد أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم.
 2. التواصل والقيادة: يركز هذا البعد على جودة قنوات الاتصال وأسلوب القيادة ودوره في تعزيز الثقة والتعاون.
 3. العمل الجماعي والابتكار: ويشمل درجة التعاون والعمل بروح الفريق والإبداع في حل المشكلات.
- أما أداء الموظفين فيُقاس عبر ثلاثة أبعاد: (أ) الأداء الوظيفي المرتبط بإنجاز المهام بدقة وجودة، (ب) الأداء السياقي الذي يشمل التعاون ودعم الآخرين، (ج) الأداء الابتكاري الذي يعكس قدرة الموظف على الإبداع والتكيف مع التغيير. يوضح الشكل الآتي النموذج المفاهيمي:

منهجية الدراسة :

- المنهج: تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وسيستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، على أن يتم تحليلها إحصائياً باستخدام برامج تحليل البيانات.
- أداة الدراسة: استبيان يُقسم إلى قسمين؛ الأول لجمع البيانات الديمغرافية عن المبحوثين، والثاني لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد أداء الموظفين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
- مصادر جمع البيانات: تتضمن مصادر أولية (الاستبيان) ومصادر ثانوية (الكتب والمقالات العلمية والتقارير الرسمية). تُظهر الأدبيات أن الدراسات السابقة استخدمت أدوات مثل مقياس الثقافة التنظيمية لدينيسون (Denison) وبرنامج تقييم الثقافة التنظيمية.
- المجتمع والعينة: يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين في كلية إدارة الأعمال بجامعة الجفرة ، وسيستخدم أسلوب العينة العشوائية لضمان تمثيل المجتمع .

مصطلحات الدراسة :

- الثقافة التنظيمية: تُعرّف وفقاً لسكين (2010) بأنها مجموعة من القيم والمعايير والاعتقادات المشتركة التي تشكل أنماط السلوك والتفاعل داخل المنظمة. كما يعرفها كاندولا (Kandula) بأنها "المفتاح للأداء الجيد للموظفين" وأن الثقافة الإيجابية تسهم في تحسين الأداء، بينما تؤدي الثقافة السلبية إلى تدني الأداء.
- أداء الموظفين: يُقصد به مستوى إنجاز الموظفين لمهامهم وقدرتهم على التعاون والإبداع بما يحقق أهداف المنظمة. يرتبط الأداء بوجود ثقافة إيجابية تشجع على العمل والابتكار.
- القيم المشتركة: المعتقدات والرسالة والرؤية التي يتشاركها أعضاء المنظمة وتشكل هويتها.
- التواصل والقيادة: جودة القنوات الاتصالية وأسلوب القيادة الذي يعزز الثقة ويحفز الموظفين.
- العمل الجماعي والابتكار: التعاون بين الأفراد وسعيهم المشترك نحو الابتكار وتحسين الأداء.

هيكل الدراسة :

- تنوزع الدراسة على خمسة مباحث رئيسية هي :
1. المبحث الأول: يتناول مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها ونماذجها، ويعرض لأهم النظريات (دينيسون، دين وكيندي، سكين). كما يستعرض أنواع الثقافة التنظيمية مثل ثقافة الإبداع، ثقافة الأسرة، ثقافة السوق وثقافة الهرم.

2. المبحث الثاني: يُعرّف أداء الموظفين ويبين أبعاده ومؤشرات قياسه، ويستعرض العلاقة بين الأداء والثقافة التنظيمية، مع تسليط الضوء على دور البيئة الجامعية.
3. المبحث الثالث: يعرض الدراسات السابقة التي بحثت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين داخل الجامعات والمؤسسات المشابهة، مع مقارنة النتائج والأساليب.
4. المبحث الرابع: يوضح منهجية الدراسة الميدانية وأداة جمع البيانات وخطوات تحليلها.
5. المبحث الخامس: يعرض النتائج والتحليل الإحصائي ويقدم مناقشة مفصلة وتاويلات، ثم التوصيات والمقترحات المستقبلية.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

1. مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها :
تطوّر مفهوم الثقافة التنظيمية منذ الثمانينيات. أشار ديل وكينيدي (Deal & Kennedy, 1982) إلى أن الثقافة التنظيمية تُعد نظاماً غير رسمي من القيم والطقوس يوجه السلوك داخل المؤسسة، وحددوا أربعة أنواع من الثقافة (ثقافة الرجل الصعب/المخاطر، ثقافة العمل بجد واللعب بجد، ثقافة المراهنة بالشركة، ثقافة العملية). وأوضح هاندي (Handy, 1985) أربعة أنواع أخرى (ثقافة السلطة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد) التي تعكس كيفية توزيع السلطة والمهام في المنظمة. أما نموذج دينيسون، فيحدد أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية: الانخراط، الاتساق، التكيف، الرسالة. وفي هذه الدراسة تم تبني ثلاثة أبعاد مستمدة من هذه النماذج: القيم المشتركة، التواصل والقيادة، والعمل الجماعي والابتكار. وفقاً لسشروت (Schrodt, 2002)، الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات المشتركة التي توجه ما يحدث في المنظمة من خلال تحديد السلوك المناسب في مواقف مختلفة.

توضح الأدبيات أن الثقافة الإيجابية تعزز هوية الأعضاء وترفع التزامهم وتخدم كآلية للسيطرة على السلوك. ويذكر نيدل (Needle, 2004) أن الثقافة تشمل الرؤية والقيم والمعايير واللغة، في حين يرى كاندولا (Kandula, 2006) أن وجود ثقافة قوية هو مفتاح الأداء الممتاز للموظفين.

2. أداء الموظفين :

يعرف الأداء بأنه سلوك مرتبط بإنجاز الفرد للمهام وتحقيق أهداف المنظمة. يشير كاندولا إلى أن الثقافة الإيجابية تجعل أداء الفرد لأمعاً وتساعد على تحقيق أهداف الشركة، بينما تسبب الثقافة السلبية انخفاضاً في الدافعية والأداء. تتكوّن أبعاد الأداء عادةً من الأداء الوظيفي (كفاءة إنجاز المهام)، الأداء السياقي (المساهمات غير الرسمية كالتعاون)، والأداء الابتكاري (قدرة الموظف على التفكير الإبداعي والتكيف مع التغير). ترتبط هذه الأبعاد بعوامل مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويظهر بحث جامعي أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز هذه الأبعاد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

3. العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين :

أظهرت الدراسة في جامعة بولهورا (باثيوبيا) أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين الإداريين؛ فقد استخدمت الدراسة تصميم بحث تفسيري وعينة بلغت 361 مشاركاً، وكشفت نتائج التحليل الانحداري عن تأثير معنوي للثقافة على الأداء، كما أوصت بتوسيع النطاق ليشمل جامعات أخرى. وفي دراسة على جامعة تلكوم بإندونيسيا، تبين أن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الأداء والرضا الوظيفي، وكانت أبعاد الابتكار والاستقرار والتعاون الأكثر مساهمة في تحسين الأداء. وأشارت الدراسة ذاتها إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في ترتيب الجامعات؛ إذ وجدت دراسة في الجامعات التركية أن ثقافة التنافسية وثقافة الفريق المبتكر تؤثر بشكل كبير في الأداء الأكاديمي.

وفي بحث آخر حول تأثير الثقافة على التفاعل والأداء في شركات في أفغانستان، ذكر مانصور (Mansour, 2024) أن "مفتاح الأداء الجيد للموظفين هو وجود ثقافة قوية"، حيث يؤدي وجود ثقافة إيجابية إلى التزام الموظفين وانخراطهم، في حين تؤدي الثقافة السلبية إلى ضعف التواصل وانخفاض الدافعية. كما تبين الأدبيات أن الأنواع المختلفة للثقافة (الإبداعية، العائلية، الهرمية، السوقية) تخلق أنماطاً مختلفة من السلوك التنظيمي، وأن اختيار النوع الملائم يساهم في تحسين الأداء.

الدراسات السابقة :

فيما يلي سرد لأبرز الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء:

1. دراسة ديريسو وزملائه (Deresso et al, 2024) – "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في إثيوبيا": هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين الإداريين بجامعة بولهورا في إثيوبيا. اعتمد الباحثون منهجاً تفسيرياً واستخدموا استبياناً لجمع البيانات من 361 موظفاً، ثم قاموا بتحليل الانحدار لتحديد العلاقة بين الثقافة والأداء.

أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومهم للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، وأوصوا بضرورة توسيع نطاق الدراسة لتشمل جامعات أخرى واستخدام أساليب نوعية لفهم أعمق.

2. دراسة رمضان وزملائه (Ramadhan et al., 2024) – “أثر الثقافة التنظيمية على الأداء والرضا الوظيفي في جامعة تلكوم”:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء والرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة تلكوم في إندونيسيا. استخدم الباحثون منهجاً كمياً واستبياناً قائماً على أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، واعتمدوا التحليل الإحصائي الهيكلي (SEM) لفحص العلاقة. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح للثقافة التنظيمية على الأداء والرضا، وأن أبعاد الابتكار والاستقرار والتعاون كانت الأكثر تأثيراً. أوصت الدراسة إدارة الجامعة بترسيخ هذه الأبعاد وتعزيزها.

3. دراسة مانصور (Mansour, 2024) – “أثر الثقافة التنظيمية على ارتباط الموظفين والأداء”:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير الثقافة التنظيمية على ارتباط الموظفين وأدائهم في شركات خاصة بأفغانستان. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً مع استبيان ومقابلات لجمع المعلومات. بينت النتائج أن وجود ثقافة قوية وإيجابية يرفع مستوى الالتزام والانخراط لدى الموظفين ويزيد الإنتاجية، في حين تؤدي الثقافة السلبية إلى ضعف التواصل وانخفاض الدافعية. أوصى الباحث بضرورة تبني ممارسات ثقافية إيجابية لتعزيز ارتباط الموظفين.

4. دراسة حميدي وزملائه (Hamidi et al., 2017) – “العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي في مراكز الرعاية الصحية”:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الانخراط، الاتساق، التكيف، الرسالة) والالتزام الوظيفي لدى 177 موظفاً في مراكز الرعاية الصحية بإيران. استخدم الباحثون استبيان دينيسون للثقافة التنظيمية واستعانوا بالتحليل الإحصائي. توصلت النتائج إلى وجود ارتباطات إيجابية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، ولا سيما بعد الرسالة. وأوصى الباحثون بالتركيز على تعزيز بعد الانخراط الذي حصل على أدنى درجات.

تنطلق هذه الدراسات من خلفيات متنوعة لكنها تتفق في التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء والالتزام والرضا الوظيفي، وتشير إلى ضرورة تنمية أبعاد محددة مثل الابتكار والقيم المشتركة والتكيف لتعزيز الأداء المؤسسي.

المبحث الرابع: الإطار العملي لمنهجية الدراسة :

الإطار العملي: يهدف هذا الإطار إلى تحويل المفاهيم والنماذج النظرية التي تم تناولها سابقاً إلى إجراءات تطبيقية ميدانية قابلة للقياس والتحليل. ويستعرض هذا الجزء الخطوات المنهجية التي تم اتباعها لتنفيذ الدراسة الميدانية، بدءاً من تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة له، مروراً بوصف الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات الأولية وكيفية بنائها، وصولاً إلى الإجراءات الإحصائية المتعلقة باختبار صدق الأداة تمهيداً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بكلية إدارة الأعمال بجامعة الجفرة، والبالغ عددهم (60) مفردة تشمل كلاً من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس. ونظراً لطبيعة المجتمع وحجمه، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع، حيث تم تحديد حجم العينة المناسب بالاعتماد على طريقة وجدول "كريجسي ومورجان" (Krejcie & Morgan) لضمان تمثيل مجتمع الكلية بشكل دقيق وموضوعي يتيح تعميم النتائج.

أداة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، تم الاعتماد على "الاستبيان" كأداة رئيسة للبحث. وقد تم إعداد وتطوير هذا الاستبيان من واقع خبرة الباحث ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. يتكون الاستبيان بصورته النهائية من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول (البيانات الشخصية): خُصص لجمع البيانات الديمغرافية والوظيفية للمبحوثين، وشملت المتغيرات: النوع، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة (موظف/عضو هيئة تدريس)، وسنوات الخدمة.
- القسم الثاني (محاور الدراسة): تضمن المحاور الرئيسة لقياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة، حيث شمل المحور الأول المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) موزعة على ثلاثة أبعاد هي: القيم المشتركة، التواصل والقيادة، والعمل الجماعي والابتكار. بينما خُصص المحور الثاني لقياس المتغير التابع المتمثل في أداء الموظفين من خلال فقرات تقيس كفاءة إنجاز المهام وسلوكيات العمل الإيجابية.

صدق أداة الدراسة :

للتأكد من كفاءة الاستبيان وقدرته على قياس متغيرات الدراسة بدقة، تم إجراء نوعين من اختبارات الصدق، وهما:
أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ومدى ملاءمتها لقياس ما أعدت لقياسه، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على نخبة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة. وقد طُلب منهم إبداء الرأي حول مدى وضوح صياغة الفقرات، وسلامتها اللغوية، وانتماء كل فقرة للبعد أو المحور الخاص بها، ومدى ملاءمة الأداة لمجتمع الدراسة. وبناءً على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة، تم إجراء التعديلات اللازمة من حذف أو إضافة أو إعادة صياغة لبعض الفقرات، ليخرج الاستبيان بصورته النهائية المعتمدة للتطبيق الميداني.

ثانياً: صدق البناء (الاتساق الداخلي)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة بتطبيقها على عينة استطلاعية، ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وقد جاءت النتائج وفقاً للجدول الآتي:

1. الاتساق الداخلي لمقاييس المحور الأول (الثقافة التنظيمية):

الجدول رقم (1): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات البعد الأول (القيم المشتركة) بالدرجة الكلية للبعد

رقم الفقرة	نص الفقرة	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة (Sig)
1	يشعر العاملون بأن قيم الجامعة ورسالتها واضحة ويؤمنون بها	0.707**	0.000
2	تُسهم قيم الجامعة في توحيد سلوك العاملين وتوجيههم نحو الأهداف المشتركة	0.892**	0.000
3	تتوافق ممارسات الإدارة مع القيم المعلنة للجامعة	0.743**	0.000
4	يتم الاحتفاء بالإنجازات التي تعكس قيم الجامعة	0.835**	0.000
5	يشجع العاملون بعضهم البعض على الالتزام بالقيم والأخلاقيات المهنية	0.685**	0.000

التعليق: يتبين من الجدول رقم (1) أن جميع معاملات الارتباط لفقرات البعد الأول (القيم المشتركة) موجبة ومرتفعة، وتتراوح بين (0.685 و 0.892). كما أنها جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد تمتع هذا البعد بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (2): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات البعد الثاني (التواصل والقيادة) بالدرجة الكلية للبعد

رقم الفقرة	نص الفقرة	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة (Sig)
1	تتسم قنوات الاتصال داخل الجامعة بالوضوح والشفافية	0.723**	0.000
2	يُشجّع القادة العاملين على التعبير عن آرائهم ومفترحاتهم	0.863**	0.000
3	يحصل العاملون على تغذية راجعة منتظمة حول أدائهم	0.710**	0.000
4	تعتمد القيادة أسلوباً تشاركياً في اتخاذ القرارات المهمة	0.756**	0.000
5	تحرص الإدارة على إيصال القرارات والسياسات لجميع العاملين بصورة متساوية	0.737**	0.000

توضح نتائج الجدول رقم (2) أن معاملات ارتباط فقرات البعد الثاني تتراوح ما بين (0.710 و 0.863)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى قوة تماسك فقرات هذا البعد وقدرتها العالية على القياس.

الجدول رقم (3): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات البعد الثالث (العمل الجماعي والابتكار) بالدرجة الكلية للبعد

رقم الفقرة	نص الفقرة	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة (Sig)
1	يعمل العاملون بروح الفريق ويتعاونون لتحقيق الأهداف	0.733**	0.000
2	تُشجّع الجامعة العاملين على التفكير الابتكاري واقتراح أفكار جديدة	0.819**	0.000
3	يتم تقدير وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية المبدعة	0.891**	0.000
4	تُوفّر الإدارة موارد كافية لدعم فرق العمل	0.859**	0.000
5	تتاح للعاملين فرص للتعليم والتطوير المستمر	0.564**	0.000

التعليق: يظهر من الجدول رقم (3) أن جميع العبارات المكونة للبعد الثالث ترتبط ارتباطاً طردياً وذا دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبعد عند مستوى الدلالة (0.01). هذا الترابط المرتفع يؤكد أن الفقرات مصاغة بشكل سليم وتقيس بدقة ما وُضعت لأجله. 2. الاتساق الداخلي لمقاييس المحور الثاني (أداء الموظفين):

الجدول رقم (4): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني (أداء الموظفين) بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	نص الفقرة	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة (Sig)
1	ينجز العاملون المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية	0.730**	0.000
2	يلتزم العاملون بالمواعيد النهائية لإنجاز العمل.	0.844**	0.000
3	يحافظ العاملون على جودة عالية في الأعمال المنجزة	0.762**	0.000
4	يمتلك العاملون المعرفة اللازمة لتنفيذ مهامهم	0.828**	0.000
5	يحرص العاملون على تحسين أدائهم باستمرار	0.779**	0.000
6	يظهر العاملون سلوكاً إيجابياً تجاه الجامعة وزملائهم	0.427**	0.003
7	يشارك العاملون أنشطة الجامعة التطوعية والمجتمعية	0.482**	0.001
8	يلتزم العاملون بالسياسات والأنظمة دون رقابة مباشرة	0.316*	0.032
9	يحافظ العاملون على علاقات جيدة مع الزملاء والطلاب	0.450**	0.002

يتبين من الجدول رقم (4) أن جميع فقرات المتغير التابع (أداء الموظفين) جاءت دالة إحصائية؛ حيث كانت الأغلبية دالة عند مستوى (0.01)، بينما جاءت الفقرة الثامنة دالة عند مستوى (0.05). وتتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.316 و 0.844)، مما يثبت توفر مقومات الصدق البنائي لمقاييس الأداء المعتمد في الدراسة، ويجعله صالحاً للتطبيق لاستخراج النتائج. ثالثاً: ثبات أداة الدراسة (Reliability)

للتأكد من استقرار نتائج الاستبيان وعدم تناقضها مع نفسها في حال تم إعادة تطبيقه في ظروف مماثلة، تم قياس ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على مقياس الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha). ويوضح الجدول الآتي معاملات الثبات لجميع محاور وأبعاد الدراسة التي تم استخراجها من العينة الاستطلاعية:

الجدول رقم (5): معاملات ثبات الاستبانة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ

المحور / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: القيم المشتركة	5	0.828
البعد الثاني: التواصل والقيادة	5	0.812
البعد الثالث: العمل الجماعي والابتكار	5	0.833
المحور الثاني: أداء الموظفين	9	0.849

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (5) إلى أن قيم معاملات "ألفا كرونباخ" لجميع أبعاد ومحاور الدراسة جاءت بدرجات مرتفعة وممتازة؛ حيث تراوحت بين (0.812) كحد أدنى للبعد الثاني (التواصل والقيادة)، و(0.849) كحد أعلى للمحور الثاني (أداء الموظفين). وبما أن جميع هذه القيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً للثبات في البحوث الإدارية والاجتماعية (والذي يُحدد غالباً بنسبة 0.70 فأعلى)، فإن هذا يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاستقرار، مما يبرر صلاحيتها للاستخدام الميداني وإمكانية الاعتماد على البيانات التي سيتم جمعها لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة بثقة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات الشخصية (الديمغرافية والوظيفية) لعينة الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من العاملين بكلية إدارة الأعمال. وقد تم تفرغ البيانات وتلخيصها في الجداول الآتية مع توضيح التباين في التوزيع وأسبابه المنطقية في سياق بيئة العمل الأكاديمية والإدارية بالكلية.

1. توزيع أفراد العينة حسب النوع (الجنس)

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب النوع

البيان (النوع)	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	15	32.6%
أنثى	31	67.4%
المجموع	46	100.0%

التعليق:

يُظهر الجدول تبايناً واضحاً لصالح الإناث اللاتي شكّلن الغالبية بنسبة (67.4%) مقارنة بالذكور (32.6%). ويُعزى هذا التباين إلى طبيعة الوظائف الإدارية والمكتبية داخل الكلية، والتي غالباً ما تشهد إقبالاً واستقراراً وظيفياً أعلى من قبل الإناث، فضلاً عن توجه نسبة كبيرة من الخريجات للعمل في القطاع التعليمي والأكاديمي لكونه بيئة عمل ملائمة ومستقرة.

2. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

البيان (الفئة العمرية)	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	4	8.7%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	18	39.1%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	19	41.3%
50 سنة فأكثر	5	10.9%
المجموع	46	100.0%

التعليق:

نلاحظ تركيزاً وتبايناً كبيراً في الفئتين العمريتين المتوسطتين (من 30 إلى أقل من 50 سنة)، حيث شكّلتا مجتمعتين ما نسبته (80.4%) من إجمالي العينة. في المقابل، انخفضت نسبة الفئات الشابة جداً (أقل من 30) وكبار السن (50 فأكثر). يعود سبب هذا التباين إلى أن شغل الوظائف الأكاديمية (كأعضاء هيئة التدريس) يتطلب سنوات طويلة من التحصيل العلمي العالي (الماجستير والدكتوراه)، مما يرفع متوسط العمر. كما يشير هذا التوزيع إلى تمتع الهيكل الوظيفي بالكلية بالنضج والخبرة العملية الكافية مع الحفاظ على طاقة الشباب للإنتاج.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

البيان (المؤهل العلمي)	التكرار	النسبة المئوية (%)
بكالوريوس	15	32.6%
ماجستير	12	26.1%
دكتوراه	4	8.7%
أخرى (دبلوم عالي، متوسط، إلخ)	15	32.6%
المجموع	46	100.0%

التعليق:

يعكس الجدول تبايناً منطقياً يتوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسات الجامعية؛ حيث تساوت نسبة حملة البكالوريوس مع حملة المؤهلات (الأخرى) بنسبة (32.6%) لكل منهما، وهم يمثلون في الغالب الطاقم الإداري والفني بالكلية. بينما شكّل حملة الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) مجتمعين بنسبة (34.8%)، وهو ما يتطابق تقريباً مع نسبة أعضاء هيئة التدريس في العينة. هذا التباين مبرر تماماً بالتقسيم الطبيعي للعمل، حيث تتطلب المهام الأكاديمية درجات علمية عليا، بينما تعتمد المهام الإدارية على المؤهلات الجامعية والمتوسطة.

4. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

البيان (الوظيفة)	التكرار	النسبة المئوية (%)
عضو هيئة تدريس	16	34.8%
موظف (إداري/فني)	30	65.2%
المجموع	46	100.0%

التعليق:

يُظهر التوزيع تبايناً واضحاً لصالح شريحة (الموظفين) بنسبة (65.2%) مقارنة بـ (أعضاء هيئة التدريس) الذين شكّلوا (34.8%). ويُعد هذا التباين طبيعياً جداً في كليات إدارة الأعمال؛ إذ إن تسير العملية التعليمية وإدارة شؤون الطلاب،

والامتحانات، والجودة، والشؤون الإدارية والمالية يتطلب قاعدة إدارية وتشغيلية واسعة لدعم ومساندة الكادر الأكاديمي المحدود نسبياً والمتخصص في التدريس والبحث العلمي.

5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

البيان (سنوات الخبرة)	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	5	10.9%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	43.5%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	23.9%
15 سنة فأكثر	10	21.7%
المجموع	46	100.0%

التعليق:

يلاحظ وجود تباين وتركز ملحوظ في فئة الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (43.5%)، تليها الفئات ذات الخبرة الأعلى. بالمقابل، كانت فئة حديثي التعيين (أقل من 5 سنوات) هي الأقل بنسبة (10.9%). يعود هذا التباين بشكل أساسي إلى استقرار الطاقم الوظيفي والأكاديمي في الكلية، وربما يعكس فترة زمنية سابقة شهدت تعيينات مكثفة استقرت حتى الآن. هذا التراكم في الخبرات يُعد مؤشراً إيجابياً يعزز من قدرة المبحوثين على فهم وإدراك طبيعة "الثقافة التنظيمية" السائدة وتقييمها بشكل موضوعي ودقيق.

المبحث الثالث: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة والإجابة على التساؤلات

لتشخيص واقع الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة. وقد تم تحديد مستويات الموافقة وفقاً للمعيار التالي (طول الفئة = 0.80): (1.00 - 1.80: منخفض جداً)، (1.81 - 2.60: منخفض)، (2.61 - 3.40: متوسط)، (3.41 - 4.20: مرتفع)، (4.21 - 5.00: مرتفع جداً).

أولاً: تحليل أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

1. الإجابة على التساؤل الأول: ما مدى إدراك العاملين لبعد (القيم المشتركة)؟

الجدول رقم (11): الإحصاء الوصفي لفقرات بعد (القيم المشتركة) مرتبة تنازلياً

الرقم المتسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	مستوى الموافقة
5	يشجع العاملون بعضهم البعض على الالتزام بالقيم والأخلاقيات المهنية	3.00	1.211	60.0%	1	متوسط
1	يشعر العاملون بأن قيم الجامعة ورسالتها واضحة ويؤمنون بها	2.70	1.072	54.0%	2	متوسط
2	تُسهل قيم الجامعة في توحيد سلوك العاملين وتوجيههم نحو الأهداف المشتركة	2.70	1.152	54.0%	3	متوسط
4	يتم الاحتفاء بالإنجازات التي تعكس قيم الجامعة	2.61	1.043	52.2%	4	متوسط
3	تتوافق ممارسات الإدارة مع القيم المعلنة للجامعة	2.33	0.967	46.6%	5	منخفض
-	المتوسط العام للبعد الأول	2.66	-	53.2%	-	متوسط

التحليل والتعليق:

يشير المتوسط العام (2.66) بوزن نسبي (53.2%) إلى مستوى "متوسط" من إدراك القيم المشتركة. ويُظهر الترتيب التنازلي للفقرات ظاهرة تنظيمية جديرة بالاهتمام؛ حيث تتبع القيم والأخلاقيات من المبادرات الشخصية والاجتماعية بين زملاء العمل

(متوسط 3.00)، بينما تتراجع الثقة في دور الإدارة التنفيذية في ترسيخ هذه القيم، وهو ما تجلّى في تقييم الفقرة المتعلقة بتوافق الممارسات الإدارية مع القيم المعلنة والذي جاء بمستوى "منخفض" (2.33). هذا يعكس فجوة بين التنظير (الرؤية والرسالة) والتطبيق الفعلي في البيئة التنظيمية، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وغياب التوجيه المؤسسي الموحد.

2. الإجابة على التساؤل الثاني: ما مدى إدراك العاملين لبعد (التواصل والقيادة)؟

الجدول رقم (12): الإحصاء الوصفي لفقرات بعد (التواصل والقيادة) مرتبة تنازلياً

الرقم المتسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	مستوى الموافقة
5	تحرص الإدارة على إيصال القرارات والسياسات لجميع العاملين بصورة متساوية	2.20	1.003	44.0%	1	منخفض
2	يُشجّع القادة العاملين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم	2.09	0.939	41.8%	2	منخفض
1	تتسم قنوات الاتصال داخل الجامعة بالوضوح والشفافية	2.07	0.952	41.4%	3	منخفض
4	تعتمد القيادة أسلوباً تشاركياً في اتخاذ القرارات المهمة	1.96	0.893	39.2%	4	منخفض
3	يحصل العاملون على تغذية راجعة منتظمة حول أدائهم	1.89	0.737	37.8%	5	منخفض
-	المتوسط العام للبعد الثاني	2.04	-	40.8%	-	منخفض

التحليل والتعليق:

سجل هذا البعد تقييماً "منخفضاً" في جميع مؤشرات بمتوسط عام (2.04) ووزن نسبي ضعيف بلغ (40.8%). يشخص هذا التحليل هيمنة نمط القيادة الأوتوقراطية (المركزية) داخل الكلية، حيث ينعدم إشراك العاملين في صنع القرار (1.96)، وتغيب آليات التقييم والتوجيه المستمر "التغذية الراجعة" (1.89). إن انخفاض مستوى الشفافية في قنوات الاتصال وضعف التحفيز على إبداء الرأي يعوقان بناء مناخ تنظيمي مبني على الثقة، مما قد ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للعاملين وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء.

3. الإجابة على التساؤل الثالث: ما مدى إدراك العاملين لبعد (العمل الجماعي والابتكار)؟

الجدول رقم (13): الإحصاء الوصفي لفقرات بعد (العمل الجماعي والابتكار) مرتبة تنازلياً

الرقم المتسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يعمل العاملون بروح الفريق ويتعاونون لتحقيق الأهداف	3.00	0.943	60.0%	1	متوسط
3	يتم تقدير وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية المبدعة	2.04	0.868	40.8%	2	منخفض
5	تُتاح للعاملين فرص للتعلم والتطوير المستمر	2.02	0.745	40.4%	3	منخفض
2	تُشجّع الجامعة العاملين على التفكير الابتكاري واقتراح أفكار جديدة	1.96	0.893	39.2%	4	منخفض
4	تُوفّر الإدارة موارد كافية لدعم فرق العمل	1.93	0.772	38.6%	5	منخفض
-	المتوسط العام للبعد الثالث	2.19	-	43.8%	-	منخفض

التحليل والتعليق:

جاء التقييم العام لهذا البعد "منخفضاً" بمتوسط (2.19) ووزن نسبي (43.8%). وبالرغم من وجود تماسك اجتماعي وتعاون بين زملاء العمل (متوسط 3.00)، إلا أن هذا التعاون غير مدعوم مؤسسياً. تؤكد النتائج وجود عوائق هيكلية ومادية تعوق الابتكار؛ أبرزها شح الموارد المخصصة لدعم فرق العمل (1.93)، وغياب برامج التمكين والتطوير المستمر (2.02)، والافتقار إلى بيئة محفزة على التفكير خارج الصندوق (1.96). هذا يشير إلى أن الكلية تميل إلى ثقافة "تسيير الأعمال" الروتينية وتفتقر إلى مقومات الثقافة "الإبداعية والتكيفية" الضرورية للمؤسسات الأكاديمية المعاصرة. ثانياً: تحليل المتغير التابع (أداء العاملين)

4. الإجابة على التساؤل الرابع: ما مستوى أداء العاملين في الكلية؟

الجدول رقم (14): الإحصاء الوصفي لفقرات (أداء العاملين) مرتبة تنازلياً

الرقم المتسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	مستوى الموافقة
9	يحافظ العاملون على علاقات جيدة مع الزملاء والطلاب	3.87	0.833	77.4%	1	مرتفع
4	يمتلك العاملون المعرفة اللازمة لتنفيذ مهامهم	3.41	1.002	68.2%	2	مرتفع
1	ينجز العاملون المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية	3.39	0.856	67.8%	3	متوسط
5	يحرص العاملون على تحسين أدائهم باستمرار	3.39	0.881	67.8%	3 مكرر	متوسط
2	يلتزم العاملون بالمواعيد النهائية لإنجاز العمل.	3.28	0.911	65.6%	5	متوسط
6	يظهر العاملون سلوكاً إيجابياً تجاه الجامعة وزملائهم	3.26	0.976	65.2%	6	متوسط
8	يلتزم العاملون بالسياسات والأنظمة دون رقابة مباشرة	3.22	0.917	64.4%	7	متوسط
3	يحافظ العاملون على جودة عالية في الأعمال المنجزة	3.20	0.934	64.0%	8	متوسط
7	يشارك العاملون أنشطة الجامعة التطوعية والمجتمعية	3.09	0.985	61.8%	9	متوسط
-	المتوسط العام لمحوّر أداء العاملين	3.34	-	66.8%	-	متوسط

التحليل والتعليق:

حقق مستوى الأداء العام تقييماً "متوسطاً" يميل إلى الارتفاع بمتوسط حسابي (3.34) ووزن نسبي قدره (66.8%). من منظور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، يُعد تصدر مؤشرات "الأداء السياقي والتفاعلي" (كالعلاقات مع الزملاء والطلاب بمتوسط 3.87) و"رأس المال المعرفي" (3.41) نتيجة طبيعية ومتوقعة لبيئة عمل تضم أكاديميين وإداريين ذوي خبرة. تفسر هذه النتائج حقيقة هامة: إن تماسك الأداء الوظيفي (إنجاز المهام بكفاءة والتزام المواعيد) في ظل ضعف الثقافة التنظيمية السائدة (كما اتضح في تحليل الأبعاد السابقة)، يعود في المقام الأول إلى الرقابة الذاتية، والكفاءة العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، بالإضافة إلى قوة النسيج الاجتماعي داخل مجتمع العمل، وليس نتيجة لوجود نظم إدارية تحفيزية أو قيادة تشاركية داعمة.

المبحث الرابع: الإحصاء الاستدلالي لمتغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

يُعنى هذا المبحث بالانتقال من مرحلة الوصف والتشخيص لمتغيرات الدراسة (التي تم تناولها في الإحصاء الوصفي) إلى مرحلة الاستدلال الإحصائي واتخاذ القرارات بشأن فرضيات الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على أسلوب "تحليل الانحدار الخطي البسيط" (Simple Linear Regression) لاختبار مدى وجود علاقة تأثير للمتغير المستقل (بأبعاده المختلفة) على المتغير التابع، حيث تكمن أهمية هذا الاختبار في قدرته على تحديد نسبة المساهمة والتفسير (معامل التحديد R^2) التي يقدمها المتغير المستقل في إحداث التغيير في المتغير التابع. كما تم استخدام اختباري (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق الديمغرافية.

في ضوء الأدبيات السابقة، يُتوقع وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين. ومن ثم تمت صياغة الفرضيات الآتية لاختبارها:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وبين أداء موظفي جامعة الجفرة كمتغير تابع.
2. الفرضية الثانية: تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية (أ: القيم المشتركة، ب: التواصل والقيادة، ج: العمل الجماعي والابتكار) تأثيراً إيجابياً على أداء الموظفين.
3. الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الموظفين لأداء العاملين تُعزى إلى متغيراتهم الديمغرافية.
4. أولاً: اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وبين أداء موظفي جامعة الجفرة كمتغير تابع.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية وكانت النتائج حسب ما هو مبين في الجدول رقم (15)
جدول تحليل الانحدار الخطي المتعدد

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء موظفي جامعة الجفرة

المتغيرات المستقلة (الأبعاد)	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري (Std. Error)	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
(الثابت - Constant)	14.107	2.156	-	6.542	0.000
البعد الأول (القيم المشتركة)	-0.113	0.146	-0.132	-0.776	0.442
البعد الثاني (التواصل والقيادة)	0.226	0.207	0.215	1.096	0.279
البعد الثالث (العمل الجماعي والابتكار)	0.162	0.214	0.146	0.755	0.454

ملاحظات النموذج:

- معامل الارتباط المتعدد: $R = 0.286$
- معامل التحديد: $R^2 = 0.082$
- قيمة اختبار التباين: $F = 1.247$ بمستوى دلالة $p = 0.305$
- المتغير التابع: المحور الثاني (أداء العاملين)
- لفهم أبعاد هذه النتيجة وتأثيرها على الفرضية، يمكننا تقسيم التحليل إلى النقاط الآتية:
- القوة التفسيرية للنموذج: يشير معامل التحديد ($R^2 = 0.082$) إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تفسر ما نسبته 8.2% فقط من التغير الحاصل في مستوى أداء العاملين، وهي نسبة تفسيرية ضعيفة جداً.
- الدلالة الكلية للنموذج: أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن القيمة الاحتمالية للنموذج ككل بلغت ($p = 0.305$)، وبما أنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($p > 0.05$)، فإن النموذج الكلي غير دال إحصائياً.
- التأثير المستقل للأبعاد: عند تفصيل الأثر، نجد أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية لم تسجل أي تأثير دال إحصائياً، حيث بلغت مستويات الدلالة للقيم المشتركة، والتواصل والقيادة، والعمل الجماعي والابتكار (0.442، 0.279، 0.454) على التوالي. جميع هذه القيم تفوق مستوى 0.05.
- القرار بشأن الفرضية والتفسير العلمي

بناءً على المعطيات الإحصائية أعلاه، تُرفض الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء موظفي جامعة الجفرة.

يتفق هذا التحليل الإحصائي مع الاستنتاجات النظرية والتشخيص الوصفي الوارد في دراستك؛ فقد كشف تحليل الانحدار عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء. يفسر هذا المشهد بأن العاملين في كلية إدارة الأعمال يعتمدون بشكل أساسي على كفاءتهم الذاتية ورصيدهم المعرفي ودوافعهم الشخصية لإنجاز المهام، بدلاً من الاعتماد على البيئة المؤسسية أو الثقافة التنظيمية السائدة التي تعاني من المركزية وضعف قنوات الاتصال.

ثانياً : الفرضية الثانية : تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية (أ : القيم المشتركة، ب : التواصل والقيادة، ج : العمل الجماعي والابتكار) تأثيراً إيجابياً على أداء الموظفين.

1/ اختبار أثر البعد الأول (القيم المشتركة) على أداء الموظفين:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيم المشتركة على الأداء

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (2R)	قيمة (T)	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية (Sig)	نتيجة الاختبار
القيم المشتركة	أداء العاملين	0.029	0.001	0.193	0.037	0.848	تُرفض الفرضية

التعليق ومناقشة النتيجة:

تشير النتائج إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig = 0.848) أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبالتالي، لا توجد دلالة إحصائية لتأثير "القيم المشتركة" على أداء العاملين. ويعود سبب هذه النتيجة إلى ما تم تشخيصه مسبقاً في التحليل الوصفي؛ حيث أن القيم التنظيمية الحالية غير مترجمة إلى ممارسات إدارية ملموسة، مما جعلها تفقد قدرتها على توجيه أو تحفيز الأداء.

2/ اختبار أثر البعد الثاني (التواصل والقيادة) على أداء الموظفين:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التواصل والقيادة على الأداء

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (2R)	قيمة (T)	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية (Sig)	نتيجة الاختبار
التواصل والقيادة	أداء العاملين	0.246	0.061	1.686	2.843	0.099	تُرفض الفرضية

التعليق ومناقشة النتيجة:

توضح البيانات أن القيمة الاحتمالية (Sig = 0.099) وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05). ورغم وجود معامل ارتباط ضعيف، إلا أن التأثير غير دال إحصائياً. تُفسر هذه النتيجة بهيمنة النمط الإداري المركزي وضعف قنوات الاتصال والشفافية (كما أظهر الإحصاء الوصفي)، مما يعني أن القيادة بأسلوبها الحالي لا تشكل رافعة حقيقية لتحسين أداء العاملين.

3/ اختبار أثر البعد الثالث (العمل الجماعي والابتكار) على أداء الموظفين:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر العمل الجماعي والابتكار على الأداء

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (2R)	قيمة (T)	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية (Sig)	نتيجة الاختبار
العمل الجماعي والابتكار	أداء العاملين	0.223	0.050	1.520	2.310	0.136	تُرفض الفرضية

التعليق ومناقشة النتيجة:

جاءت القيمة الاحتمالية (Sig = 0.136) أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود أثر معنوي. تُعزى هذه النتيجة إلى افتقار بيئة العمل للموارد الداعمة والمحفزات المؤسسية التي ترفع الابتكار؛ فبالرغم من وجود تعاون شخصي بين الأفراد، إلا أنه غير مؤطر ضمن نظام مؤسسي يدفع بالأداء الكلي للمنظمة.

خلاصة الفرضيتين الأولى والثانية: بناءً على جداول الانحدار الثلاثة، الدراسة لم تُظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي أثراً إحصائياً دالاً لأبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، إذ لم تصل معاملات الأبعاد محل الدراسة إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد. وعليه، لم توفر بيانات العينة الحالية دليلاً إحصائياً كافياً لإثبات وجود أثر دال لأبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين.. وهذا يؤكد أن الأداء الحالي للموظفين لا يُستمد من الثقافة التنظيمية للكلية، بل يعتمد على مقومات شخصية ودوافع ذاتية بحتة.

ثانياً: اختبار الفرضية الثالثة (الفروق الديمغرافية في أداء العاملين)

تنص الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الموظفين لأدائهم تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. لتبسيط العرض الشامل، تم دمج نتائج اختباري (Independent Samples T-test) لمتغيري (النوع، الوظيفة)، واختبار (One-Way ANOVA) لمتغيري (الفئة العمرية، المؤهل العلمي) في جدول مبسط شامل.

الجدول رقم (18): ملخص اختبارات الفروق في أداء العاملين تُعزى للمتغيرات الديمغرافية

المتغير الديمغرافي	نوع الاختبار الإحصائي	قيمة الاختبار (T / F)	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)	القرار
النوع (الجنس)	اختبار T-test	0.838	0.406	غير دال إحصائياً	لا توجد فروق
الوظيفة	اختبار T-test	-1.319	0.194	غير دال إحصائياً	لا توجد فروق
الفئة العمرية	تحليل التباين ANOVA	2.881	0.047	دال إحصائياً	توجد فروق
المؤهل العلمي	تحليل التباين ANOVA	3.311	0.029	دال إحصائياً	توجد فروق
سنوات الخبرة	تحليل التباين ANOVA	0.199	0.897	غير دال إحصائياً	لا توجد فروق

التعليق ومناقشة النتيجة:

- بالنسبة للنوع والوظيفة: تشير النتائج ($0.05 < \text{Sig}$) إلى عدم وجود فروق معنوية في الأداء تُعزى للجنس أو للمسمى الوظيفي (عضو هيئة تدريس / موظف). هذا يعني أن متطلبات العمل وبيئته تفرض تحديات متقاربة على الجميع بغض النظر عن جنسهم أو طبيعة وظيفتهم الإدارية/الأكاديمية.
- بالنسبة للفئة العمرية والمؤهل العلمي: أظهرت النتائج ($0.05 > \text{Sig}$) وجود فروق معنوية دالة إحصائياً. هذه النتيجة تتسق تماماً مع طبيعة المهن الأكاديمية والجامعية، حيث يلعب التقدم في العمر (وما يصاحبه من نضج مهني) والتطور في الدرجة العلمية (الماجستير والدكتوراه) دوراً جوهرياً ومباشراً في رفع كفاءة الأداء وتجويد المخرجات وزيادة القدرة على إنجاز المهام، وهو ما يفسر اعتماد الموظفين على رصيدهم المعرفي والشخصي في إنجاز أعمالهم بدلاً من الاعتماد على الثقافة التنظيمية للكلية.
- بالنسبة لسنوات الخبرة يتبين من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) بلغت (0.897)، وهي قيمة أكبر بكثير من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05). وبناءً عليه، تُقبل الفرضية العدمية، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تفسير النتائج :

تُعد هذه النتيجة منطقية جداً وتتكامل بشكل عميق مع استنتاجاتنا السابقة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية؛ ففي ظل بيئة تنظيمية تعاني من ضعف في التوجيه القيادي، وغياب لبرامج التطوير المستمر، وضعف في تحفيز الابتكار، فإن قضاء سنوات طويلة في الوظيفة لا يؤدي بالضرورة إلى تراكم "خبرات تطويرية" تنعكس إيجاباً على الأداء، بل قد يعكس فقط اعتياداً على روتين العمل السائد وتكيفاً مع البيئة البيروقراطية.

الاختبارات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق :

الجدول رقم (19): نتائج اختبار توكي (Tukey HSD) للمقارنات البعدية لمتغيري العمر والمؤهل العلمي

المتغير الديمغرافي	الفئات التي ظهرت بينها الفروق	مستوى الدلالة (Sig) للمقارنة الثنائية	الفروق لصالح فئة (صاحبة المتوسط الأعلى)
الفئة العمرية*	أظهر الاختبار تقارباً، وكان الفارق الأكبر بين: (أقل من 30 سنة) و (من 40 إلى أقل من 50 سنة)	0.082 (غير دال عند 0.05)	رياضياً تميل لصالح فئة: (أقل من 30 سنة) بمتوسط حسابي (42.50)
المؤهل العلمي	توجد فروق دالة إحصائياً بين: (المجستير) و (الدكتوراه)	0.035 (دال إحصائياً)	الفروق لصالح فئة: (الدكتوراه) بمتوسط حسابي (42.25) مقارنة بالمجستير (28.75)

• بالنسبة للمؤهل العلمي: تشير النتائج بوضوح إلى أن الفروق في مستوى الأداء تميل لصالح حملة (الدكتوراه) مقارنة بحملة الماجستير. هذا يؤكد الاستنتاج السابق بأن الأداء المرتفع في الكلية يعتمد بشكل جوهري على التراكم المعرفي والكفاءة الأكاديمية العالية التي يمتلكها عضو هيئة التدريس، والتي تنعكس على جودة إنجازه لمهامه التدريسية والبحثية وعلاقاته في بيئة العمل.

• بالنسبة للفئة العمرية: رغم تحفظ الاختبار البعدي، إلا أن المؤشرات الحسابية تتجه لصالح فئة الشباب (أقل من 30 سنة). يمكن تفسير ذلك بأن الموظفين أو الأكاديميين الشباب حديثي التعيين غالباً ما يتمتعون بطاقة عالية، وحماس لإثبات الذات، ودافعية ذاتية قوية في بداية مسيرتهم المهنية، مما يجعل تقييمهم لأدائهم أعلى مقارنة بالفئات الأكبر سناً التي قد تتأثر بمرور الوقت بروتين العمل وضعف المحفزات التنظيمية في الكلية.

خاتمة :

أولاً: أهم نتائج الدراسة (Conclusions)

1. تختلف نتائج الدراسة الحالية عن عدد من الدراسات السابقة التي وجدت أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على الأداء، وقد يعود ذلك إلى اختلاف السياق التنظيمي وحجم العينة وطبيعة المؤسسة وأداة القياس، فضلاً عن الخصائص الخاصة ببيئة التعليم العالي محل الدراسة.

2. واقع الثقافة التنظيمية (ضعف البيئة الداعمة): أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة في كلية إدارة الأعمال بجامعة الجفرة تتسم بالضعف بشكل عام (بمستوى تقييم منخفض إلى متوسط). تبين وجود فجوة حقيقية بين القيم المعلنة والممارسات الإدارية الفعلية، فضلاً عن سيطرة النمط القيادي المركزي، وضعف قنوات الاتصال والشفافية، والافتقار إلى الموارد والبرامج الداعمة للابتكار والتطوير المستمر.

3. مستوى أداء العاملين (الاعتماد على الكفاءة الذاتية): على الرغم من ضعف الثقافة التنظيمية، جاء مستوى أداء العاملين (أكاديميين وإداريين) بدرجة (متوسطة تميل إلى الارتفاع). وقد تركزت قوة الأداء في الجوانب المتعلقة بـ "رأس المال المعرفي" و"العلاقات الإنسانية الإيجابية"، مما يؤكد أن الأداء الحالي يُستمد من الرقابة الذاتية والكفاءة الشخصية للعاملين وليس كمخرجات لبيئة العمل المؤسسية.

4. غياب الأثر التحفيزي للثقافة التنظيمية (رفض الفرضيتين الأولى والثانية): أثبت التحليل الإحصائي (الانحدار الخطي) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم المشتركة، التواصل والقيادة، العمل الجماعي والابتكار) على أداء الموظفين. وهذا الاستنتاج الجوهري يؤكد أن البيئة التنظيمية الحالية تعجز عن لعب دور "الرافعة الداعمة" أو المحفز المؤسسي لتحسين الأداء الوظيفي.

5. تأثير التراكم الأكاديمي على الأداء: أظهرت اختبارات الفروق الديمغرافية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تُعزى للمؤهل العلمي، وكانت لصالح حملة درجة (الدكتوراه). يعكس هذا قدرة التراكم المعرفي والبحثي العالي على تعزيز جودة الأداء الأكاديمي والإداري بغض النظر عن ضعف المحفزات التنظيمية.

6. دافعية الشباب وإثبات الذات: كشفت النتائج عن اتجاه الفروق في الأداء لصالح الفئة العمرية الشابة (أقل من 30 سنة). يعود ذلك إلى امتلاك هذه الفئة لطاقة عالية ودافعية داخلية قوية لإثبات الذات في بداية مسارهم المهني، قبل أن يتأثروا لاحقاً بروتين العمل وضعف بيئة الابتكار في الكلية.

ثانياً: أهم توصيات الدراسة (Recommendations)

1. تطوير ممارسات القيادة والاتصال التنظيمي: نوصي الإدارة العليا وإدارة الكلية بضرورة التخلي عن المركزية والتحول نحو أسلوب "القيادة التشاركية". ويجب تفعيل قنوات اتصال تنظيمية شفافة ومفتوحة ذات اتجاهين (صاعدة وهابطة)، مع الحرص على تقديم التغذية الراجعة (Feedback) المستمرة للعاملين وإشراكهم في صياغة القرارات التي تمس بيئة عملهم.
2. ترجمة الرؤية والقيم إلى سياسات عملية: يجب على إدارة الكلية سد الفجوة بين التنظير والتطبيق من خلال تحويل قيم ورسالة الجامعة إلى لوائح وسياسات إدارية ملموسة. يتطلب ذلك ربط تقييم الأداء والمكافآت بمدى التزام الموظف أو الأستاذ بالقيم المؤسسية، لضمان توحيد السلوك التنظيمي نحو الأهداف المشتركة.
3. مأسسة الابتكار ودعم فرق العمل: يوصى بتخصيص موارد مادية وفنية محددة (ميزانيات ووقت) لدعم المبادرات الإبداعية وفرق العمل المشتركة. ويجب استحداث برامج تدريب وتطوير مستمر للخروج بالكلية من دائرة "تسيير الأعمال الروتينية" إلى ثقافة "المنظمة المتعلمة" التي تواكب التطورات في مجال إدارة الأعمال.
4. بناء نظام حوافز مؤسسي متكامل: نظراً لاعتماد الأداء الحالي على الدافعية الذاتية، نوصي الدراسة بضرورة تصميم وتطبيق نظام حوافز مادي ومعنوي عادل يربط بين الأداء المتميز والمكافآت. هذا النظام سيكفل استدامة الأداء العالي ويمنع تسرب الإحباط إلى الموظفين، وخاصة الفئة الشابة النشطة.
5. الاستثمار الأمثل في الكفاءات الشابة والخبرات الأكاديمية: نوصي بتفعيل برامج "التوجيه المهني" (Mentorship) داخل الكلية، من خلال دمج حملة الدكتوراه ذوي الأداء والخبرة العالية في لجان عمل مشتركة مع الموظفين والأكاديميين الشباب (أقل من 30 سنة). هذا الدمج سيضمن نقل المعرفة المؤسسية، ويستثمر طاقة الشباب، ويخلق ثقافة تنظيمية متماسكة وداعمة للجميع.

المراجع

- البشير، م. (2019). *إدارة الموارد البشرية*. الخرطوم: دار جامعة الخرطوم.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deresso, J. W., Amente, C., & Kant, S. (2024). Effect of organization culture on employee performance in Ethiopia. *International Journal of Social Science, Management and Economics Research*, 2(2), 23–33.
- Hamidi, Y., Mohammadibakhsh, R., Soltanian, A., & Behzadifar, M. (2017). Relationship between organizational culture and commitment of employees in health care centers in west of Iran. *Electronic Physician*, 9(1), 3646–3652.
- Handy, C. (1985). *Understanding organizations*. London: Penguin Books.
- Kandula, S. (2006). *Performance management: A strategic approach*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Mansour, M. (2024). The impact of organizational culture on employee engagement and performance. *Journal of Business Studies Quarterly*, 13(3), 8–20.
- Needle, D. (2004). *Business in context: An introduction to business and its environment*. London: Cengage Learning EMEA.
- Nelson, D., & Quick, J. C. (2011). *Organizational behavior: Science, the real world, and you*. Mason, OH: South-Western Cengage.
- Ramadhan, M. Y., Hidayat, A. M., & Nugroho, H. (2024). The influence of organizational culture on performance and employee satisfaction at Telkom University. *American Journal of Multidisciplinary Research & Development*, 6(8), 39–50.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schrod, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a life insurance corporation. *Communication Studies*, 53(4), 398–414.
- سين، ك. (2022). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار وائل للنشر.