

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة

د. إسماعيل محمد النحوي

أستاذ مشارك بالأكاديمية/ مصراتة
i.elnihewi@lam.edu.ly

مصطفى محمد بن خليفة

طالب بالأكاديمية الليبية/مصراتة
mustafa.m.kalifa@gmail.com

ملخص	معلومات المقال
تناولت هذه الدراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة، حيث هدفت الدراسة الى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، واعتمدت منهجية البحث على المنهج الوصفي الذي ساعد على الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي بالمركز، وتحليلها والوصول إلى استنتاجات تصب في إطار نفي أو إثبات الفرضية التي تقوم عليها الدراسة. وقد تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل لاختيار عينة الدراسة، حيث تم إجراؤها على مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة وعددهم (30) موظفا وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة.	استلمت الورقة بتاريخ 2025/08/31، وقبلت بتاريخ 2025/09/14 ونشرت بتاريخ 2025/09/15 الكلمات المفتاحية الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، مركز علاج وغسيل الكلى

1. المقدمة

يعتبر أداء الموظفين واحد من أهم متغيرات العمل إذ تهتم المنظمات بمتابعته ومراقبته وقياسه أكثر من أي متغير آخر، لأن نجاح أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها وباعتبار الأداء الوظيفي هو نتاج الجهد الذي يبذله الفرد داخل المنظمة فهو أحد نتائج الالتزام التنظيمي، لذا صار هذا الأخير مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية ومؤشراً دالاً على نجاح المنظمات، ويشير الأداء الوظيفي إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته؛ حيث أن الثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً هاماً في تكوين المنظمات، وتعد إحدى عناصر هوية المنظمة، والتي تشمل طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها. فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين، فإن من اللازم إدارتها بشكل يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فهي تهتم بأسلوب إدراك العاملين بخصائص ثقافة المنظمة، وليس فيما إذا كان العاملون إن مستوي قوة الثقافة لها أثر وتأثير على سلوك وأداء الموظفين، تُعد الثقافة التنظيمية عاملاً رئيسياً يؤثر على أداء الموظفين في مركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة. يمكن للثقافة التنظيمية السليمة أن تعزز أداء الموظفين من خلال تحفيزهم وتمكينهم من خلال خلق بيئة إيجابية للعمل، بينما يمكن للثقافة التنظيمية السلبية أن تحد من أدائهم.

2. الدراسات السابقة

يوجد هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع متغيرات الدراسة وتحديد الأثر والعلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي، فقد وأوضحت دراسة حنيش، (2025) أثر ابعاد الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لإطارات المنشآت الرياضية بالجنوب الشرقي بالجزائر، حيث طبقت استبانة مكونة من (87) فقرة على عينة قصدية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود تأثير لبعد ثقافة القوة، حيث عرض ابوعرام (2024) دراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية، واستخدمت المنهج الوصفي في ذلك. وخلصت النتائج إلى أن ثقافة الإنجاز كانت وزن نسبي (86.8%)، ثم ثقافة القوة بوزن نسبي (84.0%). وقدم الهمداني (2023) من خلال دراسته التطبيقية

لموضوع بحثه المتعلق بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات، بصنعاء، باستخدامه المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت استبانة مكونة من (45) فقرة على عينة عشوائية، وقد توصلت إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي بالمنظمة محل الدراسة، وأشارت دراسة محمد وعبد الرحمن (2022). إلى أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمركز الكلى بمستشفى بن سينا، والتي تهدف الي التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين وتم جمع البيانات عن طريق المسح الشامل بواسطة الاستبانة، وزعت على أفراد المجتمع البالغ عددهم (35) مفردة، مستخدماً المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة ببيانات الدراسة، في حين أضاف عمام وعباس في دراسته (2019) أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة ولاية الأغواط، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي على مستوى ولاية الأغواط، واستخدمت المنهج الوصفي لإجراء البحث وقد توصلت إلى أن هناك علاقة وطيدة بين متغيرات الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي بالمنظمة محل الدراسة، كما أوضح حماني ودغوش وعزابي، (2019) أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، حيث تم توزيع 180 استبانة استبيان. أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعة المعنية كان على درجة متوسطة كما حققت ثقافة الإنجاز مستوى عالٍ. وأكدت دراسة محمد (2018) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لتحقيق ذلك طور الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وزعت على عينة عشوائية عددها (127). استخدم الباحث المنهج الوصفي، أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك مستويات عالية لوجود جميع أنواع الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة، النظم والأدوار، الإنجاز، التعاطف الإنساني) بجامعة سرت. وفي نفس السياق جاءت دراسة الدويلة (2007) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية، هدفت إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بالشركات الصناعية بالكويت، بالإضافة إلى وجود تأثير لعناصر الثقافة التنظيمية كالقوة

التعقيب على الدراسات السابقة

أن الدراسات السابقة ركزت في مجملها على دراسة متغيرات الثقافة التنظيمية، وذلك في قطاعات مختلفة كالبنوك والمنظمات الاقتصادية، وتوصل بعضها إلى وجود ثقافات تنظيمية قوية ومؤثرة في حين خلص بعضها إلى عدم وضوح معالم الثقافة التنظيمية السائدة وانخفاض تأثيرها. وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات سالفة الذكر هو أنها تسلط الضوء على دراسة معالم الثقافة التنظيمية في إحدى القطاعات المهمة وهو القطاع الصحي الذي لم يحظ بالقدر الكافي من الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية. إلى جانب قلة الدراسات التي أجريت في هذا المجال بهذه القطاع، فضلاً عن أنها ستساهم في معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالقطاع الصحي وأثره على الأداء الوظيفي في هذا القطاع المهم والحساس حيث تتفق الدراسة الحالية مع دراسة حنيش (2025)، ودراسة ابوعرام (2024)، ودراسة محمد وعبدالرحمن (2022) ودراسة عمام وعباس (2019)، في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على الاداء الوظيفي وتختلف في الإطارين الزماني والمكاني وبيئة الدراسة.

2. مشكلة الدراسة

يحتل أداء الموظفين مكانة كبيرة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الاعمال ، وذلك لان المنظمة تحقق أهدافها من خلال أداء الموظفين المتميز، وتعد الثقافة التنظيمية من أهم عوامل رفع أداء الموظفين، ولها تأثير على سلوكهم واتجاهاتهم في العمل، لأنها توضح طريقة أداء الأعمال والمعايير التي يتم من خلالها ربط العاملين بالمنظمة، وهذا ما أكدته عمام وعباس (2019) إلى وجود علاقة وطيدة بين متغيرات الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، وكذلك اوصت دراسة الهمداني (2023) الى ضرورة أن تتولي إدارة المؤسسة اهتماماً خاصاً بقيم الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة

بناءً على ما سبق، أجريت هذه دراسة على الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة.

بناءً على ذلك يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

❖ ما أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية:

1. ما أثر ثقافة القوة على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة؟
2. ما أثر ثقافة النظم على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة؟
3. ما أثر ثقافة التعاطف على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة؟

4. ما أثر ثقافة الإنجاز على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة؟

3. أهداف الدراسة

ان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة يتركز على التعرف أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة.

1. التعرف على أثر ثقافة القوة على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة.
2. التعرف على أثر ثقافة النظم على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة.
3. التعرف على أثر ثقافة التعاطف على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة.
4. التعرف على أثر ثقافة الإنجاز على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة.

4. أهمية الدراسة

1. المعرفة بنوع الثقافة التنظيمية التي لها الأثر على مستوى كفاءة أداء الموظفين والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، كما تتمثل أهميتها من خلال نتائج هذه الدراسة التي تسعى إلى فهم الثقافة السائدة وعلاقتها وأثرها على أداء الموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة لإدارة التطوير والتغيير.
2. المساهمة في إثراء البحوث المتوفرة في مجال الثقافة التنظيمية، والرفع من أداء المنظمات بصفة عامة وفي القطاع العمومي على وجه الخصوص، من خلال المقترحات والتوصيات .
3. المساهمة في زيادة معارف الباحث في مجال الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي عموماً، وما يتركه ذلك من أثر في حياته المهنية.

5. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية وأنواعها (ثقافة القوة والنظم والتعاطف والإنجاز) على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة.

ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

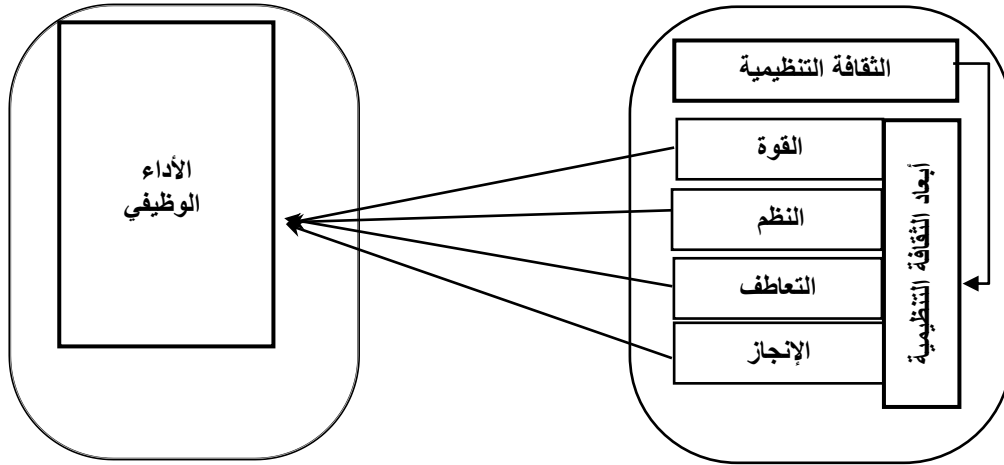
1. الفرضية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة القوة على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة.
2. الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة النظم على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة.
3. الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة التعاطف على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة.
4. الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة الانجاز على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة.

6. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة على النحو التالي:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى.
2. الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة.
3. الحدود الزمنية: تقتصر على الفترة الزمنية (من شهر مايو 2025)
4. الحدود البشرية: الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة.

7. نموذج الدراسة



8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، والذي يعرف بأنه " وصف ظواهر أو أحداث معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع " (شرارة، 2016).

9. التعريفات الإجرائية

- ❖ **الثقافة التنظيمية:** هي "مجموعة من المعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتؤدي إلى تكيف العضو الجديد ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة" (درة، جرادات، 2014، ص، 61).
- ❖ **ثقافة القوة:** هي الثقافة التي يتم العمل في ظلها في إطار قرارات شخص قوي متسلط، وتكون السلطة فيها مركزية وأن هذه القرارات ليست قواعد ولوائح ثابتة
- ❖ **ثقافة النظم:** هي الثقافة التي تغرس قيم احترام وطاعة أصحاب أدوار أو مراكز إدارية محددة في الهيكل التنظيمي، حيث يشكل الخبراء والمختصون مصادر للقوة الشرعية، في طاعة صاحب الدور لدوره وليس لشخصه أو اسمه (الطراونة وآخرون، 2012)
- ❖ **ثقافة التعاطف:** هي الثقافة التي تعطي أهمية كبيرة لقيم الخير، وتركز على العلاقات الاجتماعية الطيبة وأجواء العمل الودية، ويسود جو التعاون والاتصالات المفتوحة، والعدالة والعمل الجماعي وتقاسم الجميع لجزء كبير من الحياة التنظيمية.
- ❖ **ثقافة الإنجاز:** هي ثقافة موجهة بدلالة النتائج إذ تتطلب القيم التنافسية، المبادرة الفردية، وامتلاك الإرادة للعمل طويلاً وبمثابرة لإنجاز النتائج (الخفاجي، 2009).
- ❖ **الأداء الوظيفي:** يُعرّف بأنه "هو ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل" (بن غزة، 2016، ص 10).

10 الإطار النظري.

10-1 الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية لها دور هام وحيوي في حياة المنظمات، لأنها تعمل على تكامل المنظمة، وتجعلها كوحدة واحدة مترابطة في كيان واحد متكامل، وتجعل لها اتجاهها واضحاً ومحددًا، وهي تجمع أعضاء المنظمة وتوجههم نحو هدف واحد وهو استمرار المنظمة وبقاؤها، بالإضافة إلى قدرتها على المنافسة. ولعل هذا الدور الحيوي هو الذي دفع الباحثين إلى دراسة موضوع الثقافة التنظيمية لأن الثقافة التنظيمية هي امتداد للثقافة الاجتماعية السائدة حيث لا ينتج السلوك الفردي من فراغ، لكنه ناتج عن سلوك اجتماعي سواء كان سلبياً أو إيجابياً.

أشارت دراسة محمد وعبدالرحمن (2022)، بأن الثقافة التنظيمية تعد عنصر أساسي موجود مع مكونات التنظيم الأخرى، ولها تأثير على سلوك الموظفين والأداء، لأنها توضح طريقة أداء الأعمال والمعايير التي يتم من خلالها ربط

العاملين بالمنظمة، ولذلك يجب على المنظمة إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتحفيز العاملين لأداء أعمالهم بإتقان.

1-1-10 مفهوم الثقافة التنظيمية

فقد عرفت دراسة رمضان (2020، ص، 341) الثقافة التنظيمية أنها "نمط المزاعم والمعتقدات والأفكار والفلسفات والإيديولوجيات التي قامت مجموعة ما باختراعها وتبنيها والاتفاق والإجماع بشأنها سواء كان إجماع رسمي أو غير رسمي، من خلال القواعد والسلوكيات الغير مكتوبة، وهو ما يعرف بالعرف السائد في بيئة عمل ما، وبذلك تكون الثقافة التنظيمية قابلة للتبني، النقل والتوارث من جيل إلى جيل جديد".

وقد أورد القريوتي (2020، ص.151) تعريف للثقافة التنظيمية "على أنها مجموعة من الافتراضات والقيم الأساسية التي طورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الإنفاق عليها وعلى ضرورة تعميمها لمعاملين الجدد بالتنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية". وعرفت "بأنها عامل مهم في استيعاب وتنفيذ التكنولوجيا الجديدة في بيئة الأعمال" (Phillips, 2019, p115). وعرفها (Shao 2019) "بأنها مجموعة الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تنعكس في ممارسات المنظمة ومن خلال أهدافها".

2-1-10 أهمية الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الافراد في كل المستويات، فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة الشديدة. كما أنها تقوم بدور هام في بقاء واستمرار ونجاح المنظمات، حيث ذكرت دراسة مرزوقي (2018، ص، 24)، أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

1. التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية

وذلك نتيجة التطورات الهائلة والاكتشافات العلمية، خصوصا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي حولت العالم إلى قرية صغيرة.

2. الاتجاه نحو العولمة

تزامن مع انفجار ثورة التكنولوجيا، ظهور ما يسمى بالشركات المتعددة الجنسيات، والتي تنشط في بلدان مختلفة، ومع سريان اتفاقية منظمة التجارة العالمية زالت الحدود بين الدول.

3. الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية

فقد تزامن التركيز على المدخل الثقافي في إدارة المنظمات، مع الاهتمام المضطرد بالموارد البشرية فيها.

4. تأثير الثقافة على الأداء

أثبتت الكثير من المنظمات بأن ثقافة المنظمة، تؤثر على أداء المنظمات، خصوصا على نتائجها الاقتصادية على المدى الطويل، والمتمثلة في زيادة حصتها السوقية، وربحها محليا ودوليا.

5. تأثير الثقافة على الاستراتيجية

يعد محيط المنظمة من أكثر ما يؤثر على ثقافتها، إذ أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى استجابة هذه الثقافة لمحيطها، مع وضع الاستراتيجية الملائمة لتحقيق أهدافها.

كما أشار Meier في دراسته (2016)، بأن الثقافة تمثل عامل تحديد لهوية المؤسسة وعامل اختلاف يميزها عن باقي المؤسسات في بيئتها، الثقافة هي وسيلة لأحداث التقارب بين الافراد في نفس الاتجاه ما يمكنها من النضال بفعالية ضد عدم التأكد والتعقيد في البيئة.

3-1-10 أنواع الثقافة التنظيمية

أشارت دراسة عباس (2019، ص، 157) إلى تعدد وتنوع أنواع الثقافة التنظيمية، وتم تقسيمها كالاتي.

1. الثقافة الرسمية

هي القيم والقوانين والإجراءات المعيارية للعمل، والتي يضعها المدراء ويحرصون على أن تكون منظمة ومنسقة وواضحة لجميع العاملين لكي يعملوا على تطبيقها.

2. الثقافة غير الرسمية

تتمثل في الولاء، والالتزام الشخصي، والعمل والتربية الشاملة، والإدارة الذاتية، والتأثير الاجتماعي في بيئة العمل.

3. الثقافة البيروقراطية

هي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً ومنسقاً، ويكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي، وتقوم على أساس التحكم والالتزام.

4. الثقافة الإبداعية

تتميز هذه الثقافة بتوفير بيئة تنظيمية مساعدة للعمل، حيث يتصف أفرادها بالمغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

5. الثقافة المساعدة

تتميز بالعمل الجماعي، إذ يسود بيئة العمل التنظيمية الثقة والمساواة والتعاون والتركيز على الجانب الإنساني.

10-1-4 الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيراً على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، فقد تكون بعض أثارها جلية وواضحة، بينما تكون بعض الآثار خفية غير واضحة، كما أن الثقافة التنظيمية تمارس ضغوطاً على العاملين ليتوافقوا معها، بحيث يكون تفكيرهم وطريقة العمل التي يعملوا بها تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة، ولقد أجريت العديد من الدراسات في تأثير الثقافة على إجراءات العمل، فكثيراً منها ركزت على محاولة اكتشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، فقد بينت بعض من هذه الدراسات، لكي يكون للثقافة تأثير على أداء المنظمة فلا بد أن تكون هذه الثقافة قوية (عكاشة، 2008).

كما أشار حريم (2004) إلى أن هناك أيضاً بعض دراسات اهتمت بدراسة تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها والتي بينت نتائجها بأنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

10-1-5 خصائص الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد، كما وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعقد، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة، وعلى الرغم من تعدد التفسيرات التي قدمها الباحثون للثقافة التنظيمية إلا أنهم اتفقوا على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى شبكة من المعاني المشتركة يتمسك بها الأعضاء داخل المنظمة وهو ما يميز هذه الأخيرة عن غيرها.

وفي نفس السياق أشار ضاحي خلال دراسته (2020، ص.68) إلى أن خصائص الثقافة التنظيمية بما يلي:

1. الثقافة التنظيمية نظام مركب

لا تمتلك المنظمة ثقافة تنظيمية واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها، وعادة ما يكون هناك انسجام وتكامل بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة.

2. الثقافة التنظيمية نظام متكامل

فهي تساهم في خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث ينعكس أي تطور أو تحديث أو تغيير في أحد العناصر المكونة للثقافة على باقي العناصر الأخرى.

3. الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور

تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغير أو التطوير وذلك لمواكبة متغيرات البيئة الخارجية والتكيف معها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

4. الثقافة التنظيمية نظام مرن

أي أن الثقافة التنظيمية لها القدرة على التكيف الفعال مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وبما يحقق أهداف المنظمة.

10-2 اداء الموظفين

10-2-1 مفهوم الاداء الوظيفي

يُعرّف أداء الموظفين على أنه: "عبارة عن قدرة الموظفين على القيام بمهام واجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر تعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة" (الحضيري ودربوك، 2021، ص 49).

يُعرّف بأنه هو "الإشارة للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسات، والذي بناءً عليه يتم دفع أجور ورواتب الأفراد الموظفين، وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة" (تعبيرات، 2022، ص 8).

10-2-2 عناصر أداء الموظفين

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالموظفين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أهمها:

1. 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.

2. المثابرة والثقة

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين

3. المعرفة بمتطلبات العمل

تشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها (حراشة، 2011، ص 93).

10-2-3 أهمية أداء الموظفين

يمكن القول إن حياة المنظمة أياً كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء الموظفين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أما المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد تؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة. وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب والمتابعة). (الفروخ، 2011، ص 44).

10-2-4 العوامل المؤثرة على دافعية الموظفين وأدائهم

أشار فراس في دراسته (2016، ص 16) إلى مجموعة من العوامل التي تزيد من دافعية الموظفين والرفع من أدائهم والتي منها:

1. تحديد أهداف المؤسسة

إن المؤسسات التي تعمل دون أن تضع خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس ما حققته من إنجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين.

2. مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات

إن ضعف مشاركة مختلف المستويات الإدارية في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في إيجاد فجوة بني الإدارة العليا والموظفين، والذي ينعكس بدوره على المؤسسة ككل.

3. الرضا الوظيفي

عندما يكون الرضا الوظيفي منخفضاً فقد يصبح من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.

4. التسبب الإداري

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

5. التطور التنظيمي

إن المشكلات الناتجة عنه تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي.

10-2-5 طرق قياس أداء الموظفين

إن قياس أداء الموظفين عملية ضرورية لأي مؤسسة، خاصة المؤسسات الخدمية، حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن خلال عملية التقييم والتي من خلالها يمكن بالحكم على أهلية الموظفين للبقاء في العمل، أو استحقاقهم للترقية، أو تنزيل أو رفع درجاتهم ورواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج، وسيلة لتحقيق غايات المؤسسة وإستراتيجياتها، لذلك كان من الإلزام على المؤسسات من أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكلة إليها، أما بالنسبة لطرق قياس الأداء، عادة ما تستخدم أساليب القياس الموضوعية للأداء.

وقسم نعييرات (2022) الأساليب إلى ثلاث مجموعات هي.

1. كمية ناتج الأداء.

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء، وتحديد وحدة قياسه.

2. جودة ناتج الأداء.

من أهم ما يميز المؤسسات بشكل عام هو جودة الخدمة التي تقدمها، ففي بعض الحالات يتطلب معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل، بصرف النظر عن سرعته في الأداء.

3. كمية وجودة الناتج معاً.

وهو عندما يمكن استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معا، وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس.

10-2-6 محددات الأداء الوظيفي

أوضح عكاشة (2008) بأن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي يتبداً بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والذي يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته والقدرات الظاهرة في الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وإدراك الدور (المهام) التي تشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده والعمل من خلاله بالأنشطة والسلوك الذي يعتقد بأهميتها في أداء مهامه.

10-2-7 علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

أشار (بو علي، 2014) في دراسته أنه أجريت عدة دراسات ما بين (1990 إلى 2007) تبحث العلاقة بين ثقافة السوق وأداء الأعمال، فقد أجرى ما يزيد عن 60 دراسة تضمنت 7619 مؤسسة كبيرة وصغيرة، أظهرت وجود علاقة موجبة قوية بين ثقافة السوق وأداء الأعمال، وأشارت تلك الدراسات إلى أن المستفيد الأكبر من النتائج هم الموظفون الإداريون ذوي المستويات العالية من التعليم والتكوين، لكونهم مؤهلين ولديهم ثقافة عالية قوية، يستفاد منها كقاعدة سوق قوية لغرض تطوير أو اختراع ميزة تنافسية تمكنهم من تحقيق عوائد ريفية المستوى في أداء الأعمال بالنسبة للمنظمات التي يعملون بها، كما أشار (Hellriegel & Slocum, 1988) وأن العلاقة الخطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي عادة ترجع إلى أن الثقافة التنظيمية تمكن الموظفين من معرفة تاريخ المنظمة ومناهج عملياتها مما يؤدي ذلك إلى الإرشاد حول السلوكيات المرغوب فيها، كما أنها تعزز الولاء اتجاه المنظمة.

11- الدراسة الميدانية

❖ منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الهادف إلى وصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات، بالإضافة إلى المصادر الأولية من خلال الاستبيان الذي أعد لجمع البيانات، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي بالمركز.

❖ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين بمركز غسيل وعلاج الكلى ببلدية مصراتة، والبالغ عددهم (30) مفردة أثناء إجراء الدراسة، تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع، وأسترجع منها (24) استبانة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اتباع أسلوب المسح الشامل، حيث تمت دراسة المجتمع بالكامل (مكتب شؤون الموظفين بالمركز، 2025).

❖ قياس متغيرات البحث

يوضح قياس متغيرات البحث الأسئلة المستخدمة لقياس كل متغير من متغيراته، حيث تم تصميم قائمة للاستبانة بحيث تتضمن كل المحاور موضوع الدراسة لتحقيق أهدافه، وذلك من خلال (31) فقرة استناداً إلى الدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة؛ حيث استخدم لقياس المتغير التابع (أداء الموظفين) ويتكون المقياس من (16) فقرة، ولقياس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) ويتكون المقياس من (15) فقرات، وفقاً لمقياس ليكرث (Likert Scale) ذو المستوى الخماسي، باعتباره أنسب المقاييس الخاصة لقياس الاتجاهات لكلا المتغيرين التابع والمستقل كما هو موضح بالجدول (1).

(1) يوضح عدد فقرات متغيرات الدراسة

المحور	البيان	عدد الفقرات	مصدر الأسئلة
الأول	البيانات الشخصية	5	دراسة بن حليفة (2024)
الثاني المتغير التابع	الأداء الوظيفي	15	دراسة محمد وعبدالرحمن (2022)
الثالث المتغير المستقل (ضغوط العمل)	ثقافة القوة	4	
	ثقافة النظم	4	دراسة محمد وعبدالرحمن (2022)
	ثقافة التعاطف	4	

	4	ثقافة الإنجاز	
	31	إجمالي الاستبانة	

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على تطبيق أساليب التحليل بالبرنامج الإحصائي، ذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً (SPSS Statistical Package For Social Sciences)، النسخة 25، وذلك لتحليل ومعالجة البيانات المتحصل عليها من إجابات أفراد المجتمع، وذلك لتحليل ومعالجة البيانات المتحصل عليها من إجابات أفراد المجتمع.

❖ أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها بعد التأكد من صلاحية الاستبيانات للتحليل الإحصائي وبعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بناء على مقياس ليكرث الخماسي، ولتحديد طول فقرات مقياس ليكرث الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في مقياس الدراسة. تم اعتماد المعيار التالي للحكم: حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على

عدد فقرات المقياس للحصول على طول الفقرة الصحيح أي (0.08=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، كما هو موضح بالجدول (2).

(2) تقسيمات المتوسط الموزون لتحديد درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الأهمية النسبية	طول الفقرة (المتوسط المرجح)	الفئة في مقياس ليكرث
ضعيفة جداً	20% - 36%	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة
ضعيفة	36% - 52%	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق
متوسطة	52% - 68%	من 2.60 إلى أقل من 3.40	موافق إلى حد ما
مرتفعة	68% - 84%	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق
مرتفعة جداً	84% - 100%	من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

❖ ثبات أداة البحث

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس المتغيرات المراد قياسها، والثبات من صدقها تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، بحيث تم تقييم تماسك المقياس بحسب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alph)؛ وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يعطي تقديراً للثبات، ولتحقق من

فالمختصون يعتبرون المقياس ثابتاً ومقبولاً حينما يلقي معامل ألفا كرونباخ بين 0.6 و 0.8 في حين يكون مثالياً إذا فاق ذلك وغير مقبول إذا كان أقل من 0.6، أي تكون أداة الدراسة مناسبة وبها معايير الصدق والثبات إذا كانت قيمة هذا المعامل أكبر من 60% مقبولة في الدراسة المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran, 2003)، كما هو موضح بالجدول (3)، (4).

المعامل	أقل من 60%	من 60% إلى 70%	من 70% إلى 80%	من 80% فأكثر
الثبات	ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز

(3) مستويات ثبات أداة جمع البيانات

نوع المتغير	البُعد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا	مستوى التقييم
المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	الأداء الوظيفي	15	0.85	ممتاز
المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)	ثقافة القوة	4	0.79	جيد
	ثقافة النظم	4	0.76	جيد
	ثقافة التعاطف	4	0.89	ممتاز
	ثقافة الإنجاز	4	0.74	جيد
	إجمالي الاستبانة	31	0.93	ممتاز

(4) معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات البحث

❖ التحليل الاستنتاجي للبيانات

لأجل استخلاص نتائج البحث واقتراح التوصيات التي ستبنى عليها أخضع الباحثان المعلومات التي وفرتها الاستبانة الموزعة على عينة البحث للتحليل الإحصائي الوصفي باستخدام كل من مقياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، الأول باعتباره مقياساً للوزن النسبي للبند المشمولة في أسئلة الاستبانة، والثاني باعتباره مؤشراً عن مدى الاتساق أو الاختلاف القائم بين الآراء حول تلك البنود، حيث استخدم مقياس ليكرث الخماسي لبيان الآراء الوصفية لإجابات أفراد العينة، لمعرفة ذلك تم إخضاع المعلومات التي وفرتها الاستبانة للتحليل الإحصائي وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (5).

(5) يبين نتائج التحليل الوصفي

للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد ابعاد الثقافة التنظيمية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	اتخاذ القرارات تتم من خلال الإدارة العليا	4.38	0.924	مرتفعة جداً
2	الشخص الذي يوجه وينصح الموظفين يتمتع بشخصية مميزة	4.38	0.824	مرتفعة جداً
3	يتم حل المشاكل من خلال فرض الحلول من قبل الرؤساء	3.63	1.377	مرتفعة
4	يتم اسناد الوظائف والمهام بناءً على رغبة المسؤولين	3.63	1.408	مرتفعة
	بُعد ثقافة القوة	4.00		مرتفعة
1	الإدارة تتابع الموظفين تشعرهم بأهمية الوقت	4.21	0.932	مرتفعة جداً
2	يحرص الإدارة على تقديم الخدمات في الوقت المناسب	4.04	0.808	مرتفعة
3	عملية اتخاذ القرارات تتم حسب اللوائح المعمول بها	4.17	0.816	مرتفعة
4	يلزم الموظفين بمواقيت العمل داخل المركز	4.04	1.083	مرتفعة
	بُعد ثقافة النظم	4.12		مرتفعة
1	تسود العلاقات الطيبة بين الموظفين	3.75	0.944	مرتفعة
2	يبدى الموظفين استعدادهم الدائم للتعاون مع بعضهم	3.71	1.083	مرتفعة

3	يلتزم الموظفون بأخلاقيات المهنة في التعامل مع بعض	4.04	0.999	مرتفعة
4	تحرص الإدارة على غرس الثقة والأمان بين الموظفين	3.92	1.100	مرتفعة
	بُعد ثقافة التعاطف	3.85		مرتفعة
1	ينجز الموظفون أعمالهم في الوقت المحدد	4.08	0.881	مرتفعة
2	توفير بيئة عمل آمنة للموظفين تضمن استمرار العمل	3.75	1.073	مرتفعة
3	تنظم الإدارة الوقت لتقديم الخدمات في الوقت المناسب	3.79	0.932	مرتفعة
4	يقوم بالاحتفاظ بسجلات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة	4.46	0.658	مرتفعة جداً
	بُعد ثقافة الإنجاز	4.02		مرتفعة
	إجمالي بُعد الثقافة التنظيمية	4.00		مرتفعة

تشير المعلومات الموضحة في الجدول إلى ما يلي:

آراء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة حول الثقافة التنظيمية بالمركز محل الدراسة، كان المتوسط العام لكل يساوي $(4.00=16 \div 64)$ وهذا أعلى من متوسط مقياس ليكرث الخماسي، أي أن متوسط الثقافة التنظيمية كان مرتفع المستوى حسب الاتجاه العام للإجابات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.63-4.46)، حيث اتضح أن المركز يقوم بالاحتفاظ بسجلات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة هذه الأعلى في الاتجاه العام للإجابات، بينما يتم حل المشاكل من خلال فرض الحلول من قبل الرؤساء هي الأقل أثناء العمل بالمركز، وقد كان الاتجاه العام بين الموافق، والموافق تماماً ما من خلال الاستبيان.

(6) نتائج التحليل الوصفي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الأداء الوظيفي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقوم الإدارة بتقديم الخدمات في الوقت المناسب	3.75	0.897	مرتفعة
2	تقوم الإدارة بتبسيط الإجراءات الإدارية للموظفين	3.71	0.955	مرتفعة
3	يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	4.13	0.612	مرتفعة
4	العمل معاً كفريق واحد في حالة الظروف الطارئة	4.21	0.932	مرتفعة جداً
5	تؤثر الأنماط السلوكية للموظفين على مستوى الأداء	4.08	0.776	مرتفعة
6	تتناسب الأعمال والمهام مع قدرات وإمكانيات الموظفين	3.83	0.963	مرتفعة
7	يقوم الموظفون باستغلال جميع الموارد المتاحة لجودة الأداء	3.96	0.859	مرتفعة
8	يقوم الموظفون بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	3.88	0.900	مرتفعة
9	تساهم القوانين والأنظمة المعتمدة في تطوير أداء الموظفين	3.79	1.103	مرتفعة
10	تقوم الإدارة بالمتابعة الدورية للموظفين لتحسين الأداء	3.58	1.100	مرتفعة
11	يتعاون الموظفون في تقديم الخدمات مع الإدارات الأخرى	4.00	0.834	مرتفعة
12	شعور الموظفين بالرضا عن العمل سيؤدي إلى ارتفاع الأداء	4.29	0.955	مرتفعة جداً
13	تساعد الاتجاهات الحديثة للإدارة في تنمية وتطوير الأداء	4.00	0.885	مرتفعة
14	تعتمد الإدارة على عديد البرامج لتطوير كوادرها	3.21	1.062	متوسطة

مرتفعة	0.770	3.63	يسود التعاون بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم	15
مرتفعة	3.87		إجمالي بُعد الأداء الوظيفي	

تشير المعلومات الموضحة في الجدول إلى ما يلي:

آراء العناصر الإدارية بمركز علاج وغسيل الكلى حول أداء الموظفين بالمركز محل الدراسة، كان المتوسط العام للكل يساوي $(3.87 = 15 \div 58.04)$ وهذا أعلى من متوسط مقياس ليكرث الخماسي، أي أن متوسط أداء الموظفين كان مرتفع المستوى حسب الاتجاه العام للإجابات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين $(3.21-4.29)$ ، حيث اتضح أن شعور الموظفين بالرضا عن العمل سيؤدي إلى ارتفاع الأداء، هي الأعلى في الاتجاه العام للإجابات، بينما عبارة تعتمد الإدارة على عديد البرامج لتطوير كواهرها هي الأقل أثناء العمل بالمركز، وقد كان الاتجاه العام للأداء الوظيفي بين الموافق، والموافق تماماً من خلال الاستبيان.

❖ اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$ للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة، كما هو موضح بالجدول (7).

(7) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

Sig. مستوى الدلالة	Sig. مستوى الدلالة F	F اختبار المعنوية	R Square معامل التحديد R ²	R قيمة الارتباط	Model نموذج
0.000	0.000	14.785	0.757	.870a	1

تشير المعلومات الموضحة في مدى ملاءمة النموذج في الجدول (7) إلى ما يلي:

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد من خلال النتائج الواردة بالجدول السابق (7)، وظهرت نتائج نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة $F=14.785$ (المحسوبة البالغة) بمستوى دلالة (0.000) ، وهي قيمة أقل من $(\alpha < 0.05)$ ، وان قيمة الارتباط $R=0.870$ عالية احصائياً، في حين يتضح أن القدرة التفسيرية من خلال معامل التحديد يساوي $R^2 = 0.757$ وهذا ما يعني أن 76 % من التباين في لأداء الوظيفي مفسر بالتغير في الثقافة التنظيمية وما نسبته (24 %) تعود إلى متغيرات غير واردة في نموذج الدراسة. وهذا يدل على وجود علاقة إحصائية بين بعض ابعاد الثقافة التنظيمية (القوة، النظم، التعاطف، الانجاز) والاداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة وهذا ما يوضحه الجدول (8)،

(8) يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد

المتغير المستقل	B معامل الانحدار	Std. Error مقدار الخطأ	Beta معامل بيتا المعيارية	T قيمة الاختبار	Sig. مستوى الدلالة المعنوية t
(Constant)	1.383	0.427		3.241	0.004
بُعد ثقافة القوة	0.247	0.091	0.397	2.708	0.014
بُعد ثقافة النظم	-0.168	0.107	-0.226	-1.579	0.131
بُعد ثقافة التعاطف	0.148	0.135	0.255	1.096	0.287
بُعد ثقافة الإنجاز	0.403	0.187	0.523	2.152	0.044

اختبار الفرضية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبُعد ثقافة القوة على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة، كما هو موضح بالجدول (8)..

وبالرجوع لقيم اختبار الانحدار للمتغير المستقل الأول؛ نجد أن قيمة معامل الانحدار بيتا هي (0.397) وقيمة اختبار t (2.708) ذلك عند مستوى معنوية (0.014) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) وفقاً لذلك نقبل الفرضية التي نصت على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لبُعد ثقافة القوة على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة " ، وهي علاقة طردية، أي أن الزيادة في ثقافة القوة بمقدار وحدة واحدة؛ يقابله زيادة في تضيق فجوة توقعات الأداء الوظيفي، بقيمة (0.397) ونستنتج ذلك من خلال بيتا غير المعيارية في الجدول السابق، وهذه النتيجة تعتبر منطقية، فرغم اختلافها عن نتائج بعض الدراسات؛ تتفق أيضاً مع نتائج دراسات التي تم الاستدلال بها في الفصل النظري، كدراسة حنيش (2025) أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، ودراسة محمد (2018). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بجامعة سرت، ودراسة الدولية (2007) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية.

اختبار الفرضية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبُعد ثقافة النظم على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة كما هو موضح بالجدول (8).

بالرجوع لقيم اختبار الانحدار للمتغير المستقل الأول؛ نجد أن قيمة معامل الانحدار بيتا هي (-0.226) وقيمة اختبار t (-1.579) ولكنها ليست ذات دلالة إحصائية؛ لأنها عند مستوى معنوية (0.131) وهو أكبر من مستوى المعنوية (5%)، ولذلك نرفض الفرضية؛ أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لبُعد ثقافة النظم على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة " . وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة محمد وعبد الرحمن (2022). أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمركز الكلى بمستشفى بن سينا.

اختبار الفرضية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبُعد ثقافة التعاطف على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة كما هو موضح بالجدول (8).

بالرجوع لقيم اختبار الانحدار للمتغير المستقل الأول؛ نجد أن قيمة معامل الانحدار بيتا هي (0.255) وقيمة اختبار t (1.096) ولكنها ليست ذات دلالة إحصائية؛ لأنها عند مستوى معنوية (0.287) وهو أكبر من مستوى المعنوية (5%)، ولذلك نرفض الفرضية؛ أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لبُعد ثقافة التعاطف على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة " ، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة محمد وعبد الرحمن (2022). أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمركز الكلى بمستشفى بن سينا.

اختبار الفرضية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبُعد ثقافة الانجاز على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة كما هو موضح بالجدول (8).

وبالرجوع لقيم اختبار الانحدار للمتغير المستقل الأول؛ نجد أن قيمة معامل الانحدار بيتا هي (0.523) وقيمة اختبار t (2.152) ذلك عند مستوى معنوية (0.044) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) وفقاً لذلك نقبل الفرضية التي نصت على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لبُعد ثقافة الانجاز على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة " ، وهي علاقة طردية، أي أن الزيادة في ثقافة الانجاز بمقدار وحدة واحدة؛ يقابله زيادة في تضيق فجوة توقعات الأداء الوظيفي، بقيمة (0.523) ونستنتج ذلك من خلال بيتا غير المعيارية في الجدول السابق، وهذه النتيجة تعتبر منطقية، فرغم اختلافها عن نتائج بعض الدراسات؛ تتفق أيضاً مع نتائج دراسات تم الاستدلال بها في الفصل النظري، كدراسة ابوعرام (2024) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات التربية بغزة، ودراسة حمراني، ودغوش، وعزابي (2019) أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ودراسة محمد، (2018). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بجامعة سرت

النتائج

تهدف الدراسة إلى دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة، ومن أجل ذلك تم اختبار فرضية الدراسة التي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بمركز مصراتة الطبي، وباستخدام التحليل الإحصائي (SPSS) تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة، بالإضافة إلى ذلك تم التوصل إلى نتائج أخرى منها:

1. يوجد ممارسة بدرجة مرتفعة لجميع أنواع الثقافة التنظيمية مجتمعة (ثقافة القوة، ثقافة النظم، ثقافة التعاطف، ثقافة الإنجاز) بالمركز قيد الدراسة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (4.00).
2. بينت النتائج أن ثقافة النظم جاءت في المرتبة الأولى من الممارسة بدرجة مرتفعة جداً بلغ المتوسط الحسابي لها (4.12)، في حين كانت ثقافة التعاطف أقل أنواع الثقافة تواجداً فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.85) بالمركز قيد الدراسة.
3. أظهرت النتائج أن مستوي أداء العاملين بالمركز جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.87). بالمركز قيد الدراسة.
4. وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً وأثر للثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الوظيفي، فقد كان لبعدي ثقافة الانجاز وثقافة القوة تأثير قوي جداً على الاداء الوظيفي، بينما لم يكن لبعدي ثقافة النظم وثقافة التعاطف تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين بمركز علاج وغسيل الكلى ببلدية مصراتة

التوصيات

خلصت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها:

1. التأكيد علي زيادة درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتوعية العاملين بها، لما لها من مساهمة في تحسين مستوي الأداء لدي العاملين، ولاهتمام المستمر بالعناصر التي تشكل الثقافة من خلال تحديد نقاط القوة لها والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها وتقويتها.
2. العمل علي زيادة درجة مستوي الأداء الوظيفي من خلال اعداد برامج تدريب تطوير للموظفين والمتابعة الدورية لهم من اجل

لتحسين الأداء

3. تقوية العلاقات بين الموظفين وغرس روح التعاون من خلال تشجيعهم على عمل كمجموعات ومكافئتهم على الأداء الجماعي.
4. ضرورة العمل على أن يكون هناك توافق وتشارك بين العاملين وادارة المركز حول القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية.

المراجع

الكتب

- أبوبكر، مصطفى محمود (2005). *التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة*، (ط 1)، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- حراحشة، حسين محمد (2011)، *إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي*، الأردن، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2004)، *السلوك التنظيمي "سلوك الفرد والجماعات في منظمات الأعمال"*، (ط 2)، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخفاجي، نعمة عباس (2009)، *ثقافة المنظمة*، الأردن، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- درة، عبدالباري، جرادات، ناصر محمد (2014)، *الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحنى نظري تطبيقي*، (ط1). الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- شرارة، مشتاق عبدالرضا (2016)، *البحث العلمي: مفاهيم وتطبيقات*، العراق، بغداد: دار صفر واحد للطباعة والإعلان.
- الطراونة، حسين، عريفات، أحمد، صالح، توفيق، العرموطي، شحادة (2012) *نظرية المنظمة*، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الفروخ، فايز عبد الرحمن (2011)، *التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي*، الأردن، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم (2020). *السلوك التنظيمي*، (ط 1). الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

المجلات

- بوعلي، نور الدين (2014) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر، 14
- الحضيري، محمد ابوبكر ودربوك؛ جمعة علي (2021) تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين، مجلة البحوث الأكاديمية، ليبيا. (17). 54-46.
- رمضان، سعيد (2020). محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم الوقي. 7 (19). 341-340.
- ضاحي، كريم جابر. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية. مجلة كلية الكوت الجامعة. (05).
- عباس، خالدية مصطفى (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، 39 (1).
- عام، ريم وعباس، فرحات. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. 5 (01). 22-11.
- محمد، علي مفتاح (2018). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت. مجلة الدراسات الاقتصادية 1 (2). 45-24.
- محمد، علي وعبد الرحمن، مسعودة. (2022). أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمركز الكلي بمستشفى بن سينا. مجلة الدراسات الاقتصادية 5 (1). 95-115.
- نعيبر، جهاد (2022)، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية، الجزائر (46). 1- 27.
- الهمداني، عبد الهادي حسين (2023)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، اليمن، صعاء. 7(5). 58-39.
- حتيش، محمد رضا (2025)، أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، الجزائر 24(1). 219-204.

البحوث والرسائل العلمية

- ابو عرام، باسمه. (2024). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات التربية جنوب الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، غزة.
- بن غزة؛ فردوس (2016)، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم تيسير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر.
- حمراني، عبير، ودغوش، رانيا، وعزابي، عائشة (2019) أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالجزائر.
- عكاشة، أسعد أحمد (2008) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة.
- فراس، حاج محمد (2016)، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي NBA، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- مرزوقي، رفيق (2018) الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة سطيف بالجزائر، أطروحة دكتوراة.
- الدولية، فهد يوسف (2007)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة عمان للدراسات العليا.

المراجع الأجنبية

- Schavana Phillips (2019). Airline Value Chain Capabilities and CSR Performance: The Connection Between CSR Leadership and CSR Culture with CSR Performance, Customer Satisfaction and Financial Performance. The Asian Journal of Shipping and Logistics, Vol 35.
- Shao, Z. (2019). Interaction Effect of Strategic Leadership Behaviors and Organizational Culture on IS-Business Strategic Alignment and Enterprise Systems Assimilation. International Journal of Information Management, 44.

- Olivier Meier, (2016), management interculturel: stratégie – organization – performance, 6 ed, dunod, paris, p14.
- Hellriegel, Slocum & woodman, (1988) Organizational Behavior, 5th ed, West Publishing

The impact of organizational culture on employee performance At the kidney treatment and dialysis center in the municipality of Misrata

Article information	Abstract
Key words <i>Organizational culture, job performance, kidney treatment and dialysis center</i>	This study addressed the impact of organizational culture on employee performance at the Kidney Treatment and Dialysis Center in Misurata Municipality. The study aimed to identify the impact of organizational culture on job performance. The research methodology relied on the descriptive approach, which helped to identify the reality of organizational culture and its impact on the level of job performance at the center, analyze it, and reach conclusions that fall within the framework of denying or proving the hypothesis on which the study is based. The comprehensive survey method was used to select the study sample, as it was conducted on the study community, which is represented by all employees at the Kidney Treatment and Dialysis Center in Misurata Municipality, numbering (30) employees. The study concluded that there is a statistically significant impact of organizational culture on employee performance at the Kidney Treatment and Dialysis Center in Misurata Municipality.