

## الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في بلدية محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية

د. فادي حامد القضاة

أستاذ مساعد في إدارة الأعمال، قسم العلوم الإدارية والمالية، الكلية التطبيقية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: fqudah@taibahu.edu.sa

### الملخص

تهدف الدراسة إلى دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وأثرها على الأداء الوظيفي بأبعاده (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، كمية العمل المنجز، المثابرة والوثوق) في بلدية محافظة خيبر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال أداة الاستبيان والتي تكونت من (21) فقرة وجرى توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين بلغت (80) مفردة.

وقد تم تحليل النتائج باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis Method باستخدام برمجية SPSS 25 وذلك بهدف تحديد التأثيرات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة. وتوصلت الدراسة إلى أن الاتجاه العام نحو الثقافة التنظيمية بأبعادها في بلدية محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي عام بلغ (4.00) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد جودة التعليم الإلكتروني بين (3.85- 4.12) ، كما توصلت إلى أن الاتجاه العام للأداء الوظيفي بأبعاده في بلدية محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.80) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء الوظيفي بين (3.71 - 3.85)، وتوصي الدراسة بضرورة قيام إدارة البلدية بتعزيز القيم التنظيمية بشكل أكبر، لما لها من تأثير قوي على تحسين الأداء الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، بلدية محافظة خيبر.

# Organizational Culture and its Impact on Job Performance in the Municipality of Khaybar Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Fadi H Alqudah

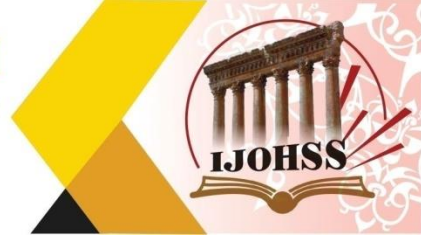
Assistant professor in business administration, Department of Administrative and Financial Sciences, Applied College, Taibah University, Kingdom of Saudi Arabia  
Email: fqudah@taibahu.edu.sa

## ABSTRACT

The study aims to explore and analyze organizational culture through its dimensions (organizational values, organizational beliefs, organizational norms, and organizational expectations) and its impact on job performance with its dimensions (knowledge of job requirements, quantity of work completed, perseverance and reliability) at the Municipality of Khyber Governorate. The study relied on the descriptive-analytical approach. Primary data for the study were collected through a questionnaire tool consisting of 21 items, which were distributed to a random sample of 80 employees.

The results were analyzed using the Multiple Regression Analysis Method with SPSS 25 software to determine the effects between the independent and dependent variables of the study. The study found that the general attitude toward organizational culture dimensions in the Municipality of Khyber was high, with an overall average of (4.00), where the average scores for the dimensions of organizational culture ranged between (3.85 - 4.12). The study also found that the general attitude toward job performance dimensions in the Municipality of Khyber was high, with an overall average of (3.80), and the average scores for job performance dimensions ranged between (3.85 - 3.71). The study recommends that the Municipality's management should further enhance organizational values, as they have a strong impact on improving job performance.

**Keywords:** Organizational Culture, Job Performance, Municipality of Khyber Governorate.



## الجزء الأول: الإطار العام والدراسات السابقة: أولاً: مقدمة:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في تعزيز أداء المنظمات ونجاحها على المدى الطويل، حيث إنها تؤثر على معنويات الموظفين، مستوى الابتكار، درجة الانسجام بين فرق العمل، والقدرة على جذب المواهب والحفاظ عليها. كما أنها تساعد في تحديد هوية المنظمة في السوق وتعزيز صورة العلامة التجارية. وتمثل الثقافة التنظيمية منظومة القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة. وهي تؤثر على طريقة تعامل الموظفين مع بعضهم البعض، وكيفية اتخاذ القرارات، وتوجيه العمليات اليومية. ويعكس الأداء الوظيفي قدرة الموظفين على إنجاز المهام المحددة، والالتزام بالمعايير المتوقعة، والمساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. حيث يشير الأداء الوظيفي إلى مستوى الكفاءة والفعالية الذي يظهره الموظفون في تنفيذ مهامهم الوظيفية وتحقيق الأهداف المطلوبة. ويعتبر الأداء الوظيفي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح المنظمة وضمان استدامتها، حيث إنه مرتبط بجودة الإنتاجية، رضا العملاء، وتحقيق الأرباح. ولعل تحسين الأداء الوظيفي يعتمد على عدة عوامل، منها توفير بيئة العمل المناسبة، التدريب المستمر، التحفيز، والتوجيه الصحيح من القادة. كما أن التقييم الفعال للأداء الوظيفي يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة.

## ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتصدر مشكلة الدراسة في التعرف على توجهات العاملين في بلدية محافظة خيبر بإعتبارها أحد القطاعات الحيوية المعنية بتقديم الخدمات العامة نحو الثقافة التنظيمية السائدة في هذا القطاع الخدمي وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي. وذلك بهدف تبني إجراءات وسياسات من شأنها تعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف بالشكل الذي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مما ينتعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة ويساهم في تلبية الحاجات والرغبات الفردية والجماعية. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الأداء الوظيفي بأبعاده (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، كمية العمل المنجز، المثابرة والثوق)؟، ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على المعرفة بمتطلبات الوظيفة في بلدية محافظة خيبر؟
2. ما أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على كمية العمل المنجز في بلدية محافظة خيبر؟
3. ما أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على المثابرة والثوق في بلدية محافظة خيبر؟

## ثالثاً: فرضيات الدراسة:

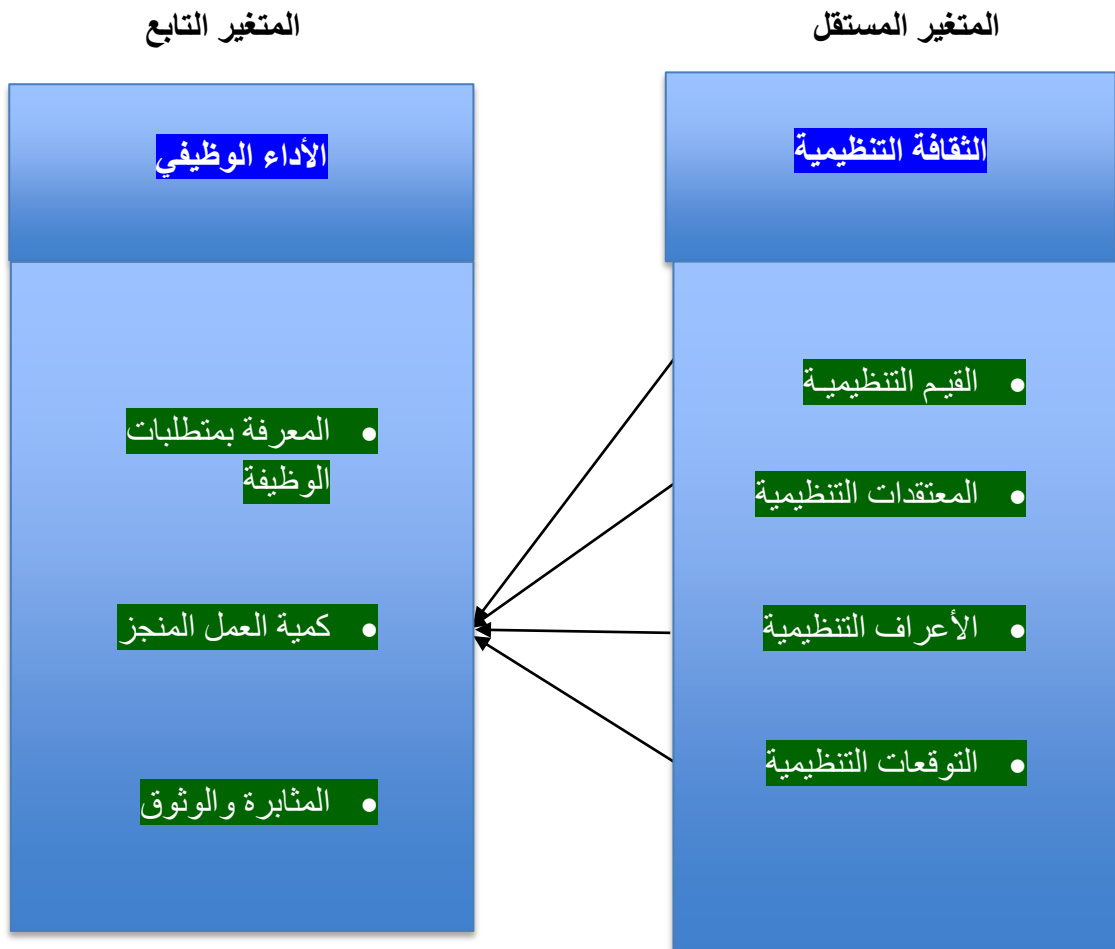
للإجابة عن تساؤلات الدراسة اشتقت الفرضيات الآتية:

1. الفرض الرئيس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الأداء الوظيفي بأبعاده (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، كمية العمل المنجز، المثابرة والثوق) في بلدية محافظة خيبر. ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

- 1.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية على المعرفة بمتطلبات الوظيفة في بلدية محافظة خيبر.

- 2.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية على كمية العمل المنجز في بلدية محافظة خيبر.
- 3.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية على المثابرة والوثوق في بلدية محافظة خيبر.

#### رابعاً: نموذج الدراسة:

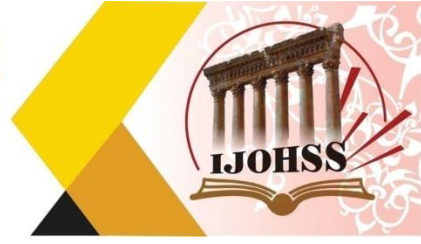


#### الشكل (1) نموذج الدراسة (الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على دراسة: عبد الرزاق، خالدية وآخرون (2019)، والنعيرات (2022).

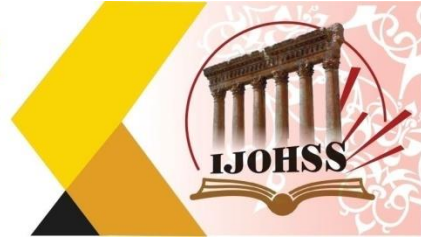
#### خامساً: أهداف الدراسة:

1. دراسة توجهات العاملين في بلدية محافظة خيبر نحو الثقافة التنظيمية السائدة.
2. التعرف على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في بلدية محافظة خيبر.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة للعاملين في بلدية محافظة خيبر وأدائهم الوظيفي.
4. تقديم توصيات مهمة تفيد متخذي القرار في بلدية محافظة خيبر.



## سادساً: الدراسات السابقة:

1. دراسة مبروك (2017)، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي، ودرجة توافر تلك المتغيرات في بلديات منطقة الرياض، وبحث مدى وجود علاقة جوهرية بين أبعاد المناخ التنظيمي من ناحية، والتطوير التنظيمي والأداء الوظيفي من ناحية أخرى. وقد تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، وبلغ عدد الردود الصالحة للتحليل الاحصائي (268) مفردة، ومن أهم نتائج الدراسة: الارتفاع النسبي لمستوى توافر الاتصالات، وجاء مستوى توافر أبعاد الحوافز، والنمط القيادي، واتخاذ القرارات بدرجة متوسطة، وتوجد فروق جوهرية في معظم المتغيرات الفرعية لأبعاد المناخ التنظيمي، والفعالية التنظيمية، والأداء الوظيفي وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية، وتوجد علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل من ناحية، وكل من الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي من ناحية أخرى. وأهم توصيات الدراسة: العمل على تهيئة المناخ التنظيمي للتغيير والتطوير، ودعم الفعالية التنظيمية من خلال الندوات وورش العمل والدورات التدريبية، وتدعيم برامج الحوافز بالمنظمات بهدف تعزيز السلوكيات الايجابية للأفراد.
2. دراسة موسى، نهى ومصطفى، منى (2022)، هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم قياس المتغير المستقل الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد الآتية (التدريب والتطوير، المكافأة والتقدير، التواصل التنظيمي، وفريق العمل)، أما المتغير التابع الأداء الوظيفي فقد تم قياسه من خلال الأبعاد الآتية (أداء المهام، الأداء السياقي، والسلوك السلبي في العمل)، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج كان من أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي.
3. دراسة معزب، أنور والجوي، أفرح (2023)، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة مكونة من (89) فقرة، لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (54) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: بلغ مستوى الثقافة التنظيمية للعاملين من وجهة نظر أفراد العينة درجة موافقة متوسط وكان اتجاه العينة نحو الحياد، بلغ مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة درجة موافقة عالي، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في الأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات. وقد أوصت الدراسة بالعمل على إيجاد إطار واضح لأبعاد الثقافة التنظيمية وتوضيح مفهومها لدى العاملين بوزارة الخدمة المدنية والتأمينات، والعمل على زيادة الوعي والمعرفة لدى القيادات الإدارية بالثقافة التنظيمية واستيعابها، وإبراز أهميتها.
4. دراسة Al-Mahasneh (2015)، هدفت الدراسة إلى دراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي في أمانة عمان الكبرى. وقد تم جمع (150) استجابة عن طريق الاستبيان. وتم استخدام تقنيات التحليل الإحصائي مثل الإحصاء الوصفي والارتباط والانحدار المتعدد. وقد دعمت نتائج هذه الدراسة الفرضيات القائلة بأن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على أداء الوظيفة في أمانة عمان الكبرى. كما أن عوامل سلوك المواطنة التنظيمية تؤثر على الأداء الوظيفي. وهذا يعني أن تصور الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية له تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين. كما أن عوامل سلوك المواطنة التنظيمية لها تأثير على حجم العمل وجودة العمل وعلاقة الموظف بالزملاء كمتغير تابع وعلاقة الموظف بالمستوى الأعلى. وتقدم هذه الدراسة توصيات مناسبة بشأن نطاق التحسين بناءً على المستويات الحالية لمعايير سلوك المواطنة التنظيمية السائدة المختلفة والتي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي لأمانة عمان الكبرى.
5. دراسة Widyawati et al. (2021)، هدفت الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في دعم تنفيذ الخدمات العامة عالية الجودة في الوكالات التي تقدم الخدمات العامة، ومن أجل الحصول على نتائج بحث



موضوعية، تم استخدام الأساليب الكمية وتم الحصول على بيانات البحث من الاستبيانات الموزعة على (102) عينة، والتي تم تعزيزها بعد ذلك بنتائج المقابلات والبيانات الثانوية المتعلقة بموضوع البحث. وأظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في التأثير على جودة تقديم الخدمات العامة لا تتفصل عن عوامل القيادة والإدارة المالية للمنظمة، فالقادة الذين لا يستطيعون اتخاذ القرارات لصالح الموظفين يقللون من دافعية عمل الموظفين، كما لا يمكن الاستفادة بشكل صحيح من استخدام التطبيقات كحل لتقديم الخدمات العامة، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في وكالات الخدمة العامة لا يمكن أن يشجعاً على تنفيذ خدمات عامة عالية الجودة للمجتمع. وأوصت الدراسة بضرورة أن تكون الثقافة التنظيمية أقوى وموجهة نحو التغيير، ويمكنها أيضاً الاستفادة من قدرات الموظفين من خلال دعم القادة للأداء أو البرامج التي يديرها الموظفون، مما يوفر فرصاً للموظفين ليكونوا أكثر ابتكاراً.

6. دراسة Risma et al. (2021)، هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في مكتب السكان والتسجيل المدني في منطقة جوا، واستخدم الباحثون المنهج الكمي لإظهار العلاقة السببية، ومثل العينة في هذه الدراسة (47) موظفاً، وقد تم جمع البيانات من خلال الملاحظة والاستبيانات والتوثيق، وقد تم تحليل البيانات من خلال التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام النسبة المئوية والمتوسط والانحراف المعياري والتحليل الإحصائي الاستدلالي باستخدام اختبار طبيعة البيانات وتحليل الانحدار الخطي البسيط. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية كانت في فئة جيدة جداً من حيث المؤشرات، وهي: الابتكار والشجاعة لتحمل المخاطر؛ الاهتمام بالتفاصيل؛ التوجه نحو النتائج؛ التوجه نحو الإنسان؛ التوجه نحو الفريق؛ العدوانية؛ والاستقرار. في حين كان أداء الموظف في فئة جيد جداً من حيث مؤشرات انضباط ضابط الخدمة ومسؤولية ضابط الخدمة وقدرة ضابط الخدمة ولباقة وودية الضباط، وبناءً على تحليل الانحدار الخطي البسيط ظهر أن هناك تأثيراً للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في مكتب السكان والسجل المدني.

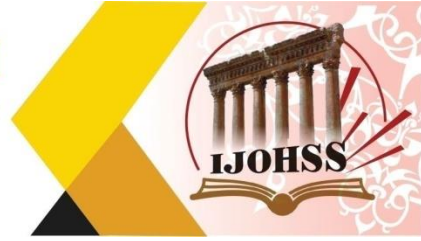
### سابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول متغيري الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي مع بعض الاختلافات في الأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية، حيث تناولت الدراسة الحالية كل من (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) كمتغيرات مستقلة فرعية، و(المعرفة بمتطلبات الوظيفة، كمية العمل المنجز، المثابرة والثوق) كمتغيرات تابعة فرعية، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع التطبيق والإطار الزمني للدراسة.

### الجزء الثاني: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

#### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تشكل ثقافة المنظمة في عالم الأعمال الحديث سريع الخطى والمتطور باستمرار حجر الزاوية للنجاح المستدام، وذلك من خلال التأثير على مشاركة الموظفين والابتكار والأداء التنظيمي العام، إضافة إلى الديناميكيات المعقدة لثقافة المنظمة بحيث تجاوزت ثقافة المنظمة، التي تجسد القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل الشركة، من مجرد كلمة طنانة للشركات لتصبح محركاً قوياً للفعالية التنظيمية. مع تكيف المنظمات مع عصر يتميز بالعمل عن بُعد والتحول الرقمي والتركيز المتزايد على التنوع والشمول، يبرز تطور ثقافة المنظمة كنقطة محورية حاسمة. ولعل الثقافة التنظيمية تمثل مفهوم متعدد الأوجه يشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تشكل هوية المنظمة، حيث أدت الطبيعة المتطورة للأعمال، والتي تحركها عوامل مثل العولمة والتقدم التكنولوجي، إلى التحول في الثقافة التنظيمية.



تعد الثقافة التنظيمية مفهوم معقد وشامل، وهي بمثابة الأساس لهوية المنظمة، حيث تؤثر على سلوك الموظفين وعمليات صنع القرار وديناميكيات مكان العمل بشكل عام. فالثقافة التنظيمية مزيج من القيم والمعتقدات والسلوكيات والرموز المشتركة التي تحدد هوية مكان العمل، وهي تشمل القواعد والمعايير غير المكتوبة التي توجه التفاعلات بين الموظفين وتشكل بيئة العمل بشكل عام (Adeniyi, Idowu et al.,2024). تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعايير والقيم والمعتقدات والمواقف التي توجه تصرفات جميع أعضاء المنظمة وتؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين، ويرى البعض بأن الثقافة التنظيمية تمثل القيم الأساسية والبروتوكولات والمعتقدات والافتراضات التي يتبناها أعضاء المنظمة، وهي مدعومة بقوة بالهيكل التنظيمي والمبادئ الأساسية. وتتمتع الثقافة التنظيمية بالخصائص الأربع التالية: المشاركة؛ الاتساق؛ القدرة على التكيف؛ الرسالة. ولعل معظم تعريفات الثقافة التنظيمية تحدد عادةً "الثقافة التنظيمية" باعتبارها سمة مشتركة بين الأفراد داخل المنظمة. (Bogale, Addisalem & Debela, Kenenisa,2024)

## ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

### 1. القيم التنظيمية:

في ظل عالم الاقتصاد المتغير بسرعة، أصبحت مرونة المنظمات أكثر أهمية من أي وقت مضى، حيث بدأت المنظمات تدرك وعلى نطاق واسع مدى أهمية وجود الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة، حتى أفضل المعدات ليست ضماناً للنجاح إذا لم يكن لدى المنظمات الأشخاص المناسبين للقيام بالمهام. فكل إنسان لديه قيمه الخاصة التي تتحد مع قيم الآخرين لإنشاء قيم تنظيمية، وتؤثر هذه القيم التنظيمية على أداء المنظمات. وبالتالي فإن المنظمات يمكن أن تكون ناجحة عندما تتوافق أهدافها مع القيم التنظيمية وتلك تتوافق مع القيم الشخصية للأشخاص الذين ينتمون إلى نفس المنظمة. وعلى الرغم من أن القيم التنظيمية تبدو للكثير من الناس مفهوماً ناعماً إلى حد ما في مجال إدارة الموارد البشرية،

إلا أن بعض المتخصصين يرون انها مفهوم ملموس أكثر بكثير مما يبدو، ومثلما لكل مجتمع بشري نظام قيم خاص به، فإن كل منظمة لديها نظام قيم خاص بها، إضافة الى وجود علاقة بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية، حيث نمت قيم المنظمة من قيم الأفراد الذين شكلوا الثقافة التنظيمية، وبما أن القيم التنظيمية هي أحد أساسيات الثقافة التنظيمية، فإن هذا يجعل القيم التنظيمية تنمو من القيم الفردية. ويشير آخرون الى أن إنشاء القيم التنظيمية هو عملية اتباع فلسفة المنظمة المضمنة في الثقافة التنظيمية. كما أن القيم التنظيمية تتطور من الثقافة التنظيمية، من خلال أساليب السلوك وأساليب الاتصال وأساليب اتخاذ القرار داخل المنظمة. أي أن القيم التنظيمية هي: ما يعتقد الأشخاص داخل المنظمة أنه جيد للمنظمة، وما يجب أن يحدث داخل المنظمة وما قد يكون مطلوباً داخل المنظمة في المستقبل، وبسبب القيم التنظيمية المذكورة أعلاه تعكس مهمة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. (Gorenak ,Mitja & Košir, Suzana, 2012)

### 2. المعتقدات التنظيمية:

تشير المعتقدات التنظيمية إلى الأفكار المشتركة المترسخة في أذهان العاملين حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية، وفق علاقة تفاعلية جماعية، كما تشير إلى الأفكار التصورية التي يحملها فرد معين اتجاه شيء ما وتعبّر عن مدى الفهم للحقيقة وقد تبنى على أساس المعرفة والآراء والعقيدة كما أنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية، فهناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الايجابية للأفراد مثل الحب والصداقة والاحترام والتقدير والولاء، والمشاركة في عملية صنع القرار، والمشاركة في العمل الجماعي وأثره في تحقيق أهداف المنظمة، والسعي نحو إزالة المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية

وغيرها من الصفات الذميمة، حيث نجد أنه إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه توجه مساند لوظيفته الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن الصعوبات ويدافع عنها إذا انتقدها أحد الأفراد، ومن ثم فهو يقبل على الأداء بشغف ويحرص على القيام بأعبائها وربما أبدع فيها والعكس صحيح، تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يكون هناك اتساق وانسجام ما بين القيم والمعتقدات التنظيمية من جهة، وبين المعتقدات الشخصية الخاصة بكل فرد من جهة أخرى. (مصطفى، بن عودة، 2021).

### 3. الأعراف التنظيمية:

عبارة عن معايير يلتزم بها الموظفين في المنظمة باعتبارها معايير مفيدة للمنظمة، ويعتبر التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة مثلاً على ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذه الأعراف تكون غير مكتوبة وواجبة الاتباع. (الجهيمي، طه أحمد، 2024).

وتتمثل أبرز الأعراف التنظيمية في: البيانات الرسمية، وتتضمن مبادئ التنظيم وأنظمتها وأهدافه وتوجهاته، والقنوة وهي تمثل سلوك الإدارة العليا نحو العاملين، والرموز وهي تشير إلى أنظمة الحوافز والمكافآت، واهتمام الرؤساء وهي عبارة عن المواضيع التي يهتم بها القادة والرؤساء، وسياسات التوظيف، والتركيبة التنظيمية ويشير إلى درجة المركزية واللامركزية والسلطة واتخاذ القرارات. (الرشيدى، سماح ومجلد، رباب، 2022).

### 4. التوقعات التنظيمية:

وهي التوقعات التي يتوقعها الموظف من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الموظفين فيها خلال فترة عمل الفرد بالمنظمة، فالكل يسعى لهدف ما، فالموظف قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني ابداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأبناءه، وبالمقابل تتوقع المنظمة من الموظف أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والموظفين وورغبتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية. (الرشيدى، سماح ومجلد، رباب، 2022).

### ثالثاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر التركيز على الجانب الإنساني للعملية الإدارية وما يتضمنه من تمكين للعاملين أمراً بالغ الأهمية في المنظمات المعاصرة، حيث تغيرت وتطورت آليات وأساليب تطوير الأداء في المنظمات بعد أن كانت تركز على الجانب المادي للعملية الإدارية، وقد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية، ودراسات السلوك التنظيمي في تعزيز ذلك. ويرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة على السواء، ويحتل مكانة خاصة داخل المنظمات باعتباره المحصلة النهائية لجميع الأنشطة الفردية والمنظمية.

ويرى المتخصصون أن الأداء يمثل النواتج التي يحققها الموظفون عند قيامهم بأي عمل من الأعمال. كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه حصيللة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين. ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الأفراد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. Al-Haddad, Alawi (2023).

تشير العديد من الدراسات إلى اختلاف العناصر المتعلقة بالأداء الوظيفي، وتحدد تلك الدراسات أن أهم عناصر الأداء الوظيفي تتمحور حول المعرفة بمتطلبات الوظيفة، كمية العمل المنجز، والمثابرة والثوق. (الفواعير، محمد، 2023).

رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي:

### 1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

ويتضمن المهارات والمعارف الفنية والتقنية والإدارية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

### 2. كمية العمل المنجز:

ويمثل مقدار العمل الذي يمكن للعامل إنجازه في الظروف العادية ومدى سرعة هذا الإنجاز.

### 3. المثابرة والثوق:

تتضمن التفاني والجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، وإنجازه في الوقت المطلوب، ومدى حاجة العاملين للتوجيه والإرشاد من قبل الإدارة وتقييم نتائج الأعمال والأنشطة.

### خامساً: نبذة عن بلدية محافظة خيبر:

#### النشأة والتاريخ:

محافظة خيبر، هي محافظة في منطقة المدينة المنورة، غربي المملكة العربية السعودية، وأحد المواقع البارزة في سيرة النبي محمد (ﷺ)، إذ شهدت غزوة خيبر في السنة السابعة من الهجرة. تعد محافظة خيبر من المحافظات القديمة في منطقة المدينة المنورة، حيث تأسست عام 1341هـ/1923م، وهي أول محافظة من الجهة الشمالية تنضم إلى الحكم السعودي. وتصنف المحافظة من الفئة (ب)، وتتبعها ثمانية مراكز، وهي خامس أكبر محافظة في منطقة المدينة المنورة بعد العاصمة الإدارية المدينة المنورة. (saudipedia.com). وبالحدوث عن بلدية محافظة خيبر، فقد تأسست البلدية عام 1395هـ/1975م، حيث كانت خيبر قديماً على شكل قرى وأهمها قرية بشر المعروفه (بالشريف)، قرية مكيدة، قرية أبو وشيع، قرية النطاة، قرية الروان، قرية المشرفة والمريخية، وأصبحت خيبر محافظة يتبعها ثمانية مراكز إدارية هي: (العشاش، الصلصلة، العيننة، عشرة، الثمد، الحفيرة، جدعاء، العرائد). (دليل: خيبر وأفاق تنمية جديدة، تقرير إنجازات ثلاث سنوات لبلدية محافظة خيبر). وتبلغ مساحة المحافظة (20021 كم<sup>2</sup>)، وتمثل 13.4% من مساحة المنطقة، وتأتي في المرتبة الخامسة على مستوى المنطقة، وتبلغ مساحة مقر المحافظة وحدها (5126 كم<sup>2</sup>). ويبلغ سكان المحافظة بما يقارب 57905 ألف ويبلغ عدد السكان بمقر المحافظة (27768 نسمة). (investmadinah.sa).

#### رسالة البلدية:

تسعى البلدية لبلوغ أعلى معدلات النمو والتطوير وتقديم خدمات ومشاريع بلدية للمحافظة وتحقيق تطلعات المواطن من خلال الاستثمار والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة مع استخدام المعايير المتطورة والمحافظة على البيئة والصحة والسلامة في إطار منظومة من الخدمات والتعاون الوثيق بعيد المدى مع المواطن وشركاء النجاح.

#### أهداف البلدية:

الرقى بمستوى صحة البيئة، تفعيل الدور السياحي والتاريخي، توفير أماكن ترفيهية، الرقي بثقافة المجتمع، تأكيد العلاقة بين البلدية والمستفيد، وتطوير أداء الكوادر البشرية.



بموضوع الدراسة، ومن ثم تطوير أداة القياس وجمع البيانات الميدانية وتحليلها وتقديم إجابات لأسئلة الدراسة واختبار فروضها وصولاً للنتائج والتوصيات. (غرايبة وآخرون، 2019).

### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في بلدية محافظة خيبر والبالغ عددهم (129) مفردة وفقاً لإحصاءات بلدية محافظة خيبر للعام 2024م وباعتماد على جداول مورجان الإحصائي لحساب العينات تم أخذ عينة عشوائية مقدارها (100) موظفاً من إجمالي الموظفين، بسبب إنتداب (29) إلى وزارات أخرى، وتم استرداد (80) استبيان بنسبة استرداد بلغت (80%) وهي نسبة استرداد عالية ومقبولة إحصائياً، والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية المحددة في استبانة الدراسة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة	التكرار	الفئات	المتغيرات الديموغرافية
100.0	80	ذكر	الجنس
0	0	انثى	
41.3	33	ثانوية عامة فما دون	المؤهل العلمي
36.3	29	دبلوم	
22.5	18	بكالوريوس	
0	0	دراسات عليا (ماجستير ودكتوراة)	
16.3	13	26-35سنة	العمر
71.3	57	36-45سنة	
12.5	10	46-55سنة	
1.3	1	رئيس	المسمى الوظيفي
18.8	15	فني	
28.8	23	مدير قسم	
45.0	36	موظف	
6.3	5	غير ذلك	
3.8	3	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
18.8	15	5-10سنوات	
77.5	62	10سنوات فأكثر	
100.0	80	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية، المتضمنة (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، والجدول (1) يوضح ذلك. حيث يتضح أن:

- الجنس: حيث تبين أن (100%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور.
- المؤهل العلمي: يتضح من الجدول أعلاه أن (41.3%) هم من حملة الثانوية العامة فما دون، وأن (36.3%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة الدبلوم، وأن (22.5%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، ولم يحمل أي من أفراد العينة شهادات عليا سواء في الماجستير أو الدكتوراة.

3. العمر: يبين الجدول أعلاه أن (16.3%) تتراوح أعمارهم من 26-35 سنة، وأن (71.3%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 36-45 سنة، هم من السنة الثانية، وأن (12.5%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 46-55 سنة.
4. المسمى الوظيفي: تبين أن ما نسبته (1.3%) يمثل موقع الرئيس، وأن (18.8%) هم من الفنيين، وأن (28.8%) هم مدراء أقسام، وأن (45%) هم من الموظفين، وأخيراً، فإن (6.3%) من أفراد عينة الدراسة يعملون بمسئوليات وظيفية أخرى.
5. عدد سنوات الخبرة: تبين أن (3.8%) من الموظفين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، وأن (18.8%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبراتهم بين 5-10 سنوات، وأخيراً، بينت النتائج أن (77.5%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة 10 سنوات فأكثر.

### ثالثاً: أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على أداة الاستبيان في جمع البيانات الأولية من المبحوثين، حيث تم تصميم استبانة حول " الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة - بلدية محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية"، وصممت الاستبانة (مرفق ملحق) بالاعتماد على المراجع العلمية والدراسات السابقة، وروعي في إعدادها الدقة واتباع الأصول العلمية، والجدول التالي يوضح محاور ومجالات الاستبانة:

جدول (2): محاور ومجالات الاستبانة

عدد الفقرات	المجال	المحور
3	القيم التنظيمية	الأول
3	المعتقدات التنظيمية	الثاني
3	الأعراف التنظيمية	الثالث
3	التوقعات التنظيمية	الرابع
3	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	الخامس
3	كمية العمل المنجز	السادس
3	المتابعة والوثوق	السابع
21	مجموع الفقرات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع ذات العلاقة.

### رابعاً: صدق أداة الدراسة وثباتها:

#### 1. صدق آراء المحكمين

تم عرض الاستبانة على عشرة من الأساتذة الجامعيين ذوي الاختصاص والخبرة الأكاديمية في مجال إدارة الأعمال، حيث قاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى ملائمة فقرات الاستبانة وانتمائها للمجالات، ومستوى وضوحها وسلامة صياغتها، وبناء على هذه الآراء تم إجراء التعديلات اللازمة، واعتماد الاستبانة التي تكونت من (21) فقرة موزعة على سبعة محاور.

## 2. اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء، لاختبار فيما إذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء

معامل الالتواء	الأبعاد
-0.809	القيم التنظيمية
-0.098	المعتقدات التنظيمية
-0.601	الأعراف التنظيمية
-0.674	التوقعات التنظيمية
-0.960	الثقافة التنظيمية
-0.588	المعرفة بمتطلبات الوظيفة
-0.102	كمية العمل المنجز
-0.834	المثابرة والوثوق
-0.699	الأداء الوظيفي

يلاحظ من خلال الجدول (3) بان قيمة معامل الالتواء (Skewness) لكافة فقرات الاستبانة كانت اقل من واحد وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

## 3. اختبار ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص على مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أنه لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول الآتي:

جدول (4) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	المتغيرات المستقلة
2.127	.470	القيم التنظيمية
2.877	.348	المعتقدات التنظيمية
3.060	.327	الأعراف التنظيمية
3.672	.272	التوقعات التنظيمية

يبين الجدول (4) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10)، بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج، وذلك استنادا إلى (Gujarati, Damodar N. 2004).

ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (5).

جدول رقم (5) مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل

المتغيرات الفرعية	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية
القيم التنظيمية	1			
المعتقدات التنظيمية	**0.664	1		
الأعراف التنظيمية	**0.658	**0.655	1	
التوقعات التنظيمية	**0.595	**0.765	**0.785	1

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$

يبين الجدول (5) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل هو (0.785) بين المتغيرين (الأعراف التنظيمية) و(التوقعات التنظيمية)، في حين أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، إذا جاءت كلها أقل من (0.80) وعليه فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي. (Gujarati, Damodar N. 2004).

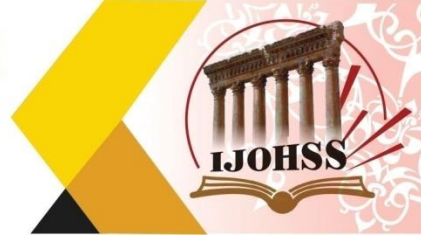
#### 4. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (6).

الجدول (6) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

المجالات	الاتساق الداخلي
القيم التنظيمية	0.70
المعتقدات التنظيمية	0.81
الأعراف التنظيمية	0.89
التوقعات التنظيمية	0.83
الثقافة التنظيمية	0.93
المعرفة بمتطلبات الوظيفة	0.88
كمية العمل المنجز	0.87
المثابرة والوثوق	0.95
الأداء الوظيفي	0.95

يبين الجدول (6) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) قد تراوحت ما بين (0.70-0.95)، حيث يعتبر الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل أقل من (0.60) وقد افترض (Sekaran & Bougie، 2010) أن الحد الأدنى لمعامل الثبات هو (0.70)، كما يعتبر الثبات جيداً كلما كانت قيم المعامل (0.80) فأكثر، بالتالي فإن القيم الواردة في الجدول السابق تعد مؤشراً على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.



### خامساً: المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (1,2,3,4,5) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

قليلة	من 1.00 - 2.33
متوسطة	من 2.34 - 3.67
كبيرة	من 3.68 - 5.00

وهكذا، وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

### الجزء الرابع: الدراسة الميدانية:

#### المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن الثقافة التنظيمية وكانت على النحو الآتي:

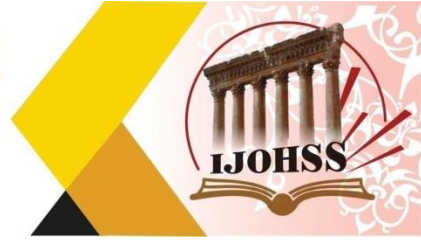
جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالثقافة التنظيمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	القيم التنظيمية	4.12	0.44	1	مرتفعة
2	المعتقدات التنظيمية	4.09	0.52	2	مرتفعة
3	التوقعات التنظيمية	3.94	0.63	3	مرتفعة
4	الأعراف التنظيمية	3.85	0.72	4	مرتفعة
	الثقافة التنظيمية	4.00	0.51		مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن الأهمية النسبية للثقافة التنظيمية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.00) وانحراف معياري قدره (0.51)، حيث جاء بعد القيم التنظيمية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (0.44) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء بعد الأعراف التنظيمية بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.72) وبأهمية نسبية مرتفعة.

ملحق (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تشجع إدارة البلدية الموظفين على تبني المواقف والقيم التي تعزز إنجاز أهدافها.	4.30	0.48
2	تسود بين موظفي البلدية العلاقات الطيبة في العمل من خلال التعاون والتكامل في إنجاز الأعمال والمهام.	4.12	0.57
3	يمتلك موظفوا البلدية القدرات والمهارات الكافية للتكيف والتأقلم مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	3.95	0.70
4	يمتلك موظفوا البلدية القناعات المشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	3.86	0.72
5	يعتقد موظفوا البلدية بضرورة تطوير علاقات العمل بين الأقسام الإدارية لتجسيد روح التعاون والتكامل فيما بينهم.	4.23	0.55
6	تعمل إدارة البلدية على تعزيز وتقوية المعتقدات الايجابية للموظفين مثل الصداقة والاحترام والتقدير والولاء.	4.17	0.57
7	تلتزم إدارة البلدية بنشر قصص نجاح الموظفين وأعمالهم وأنجازاتهم.	3.87	0.88
8	تهتم إدارة البلدية بإجراء الاحتفالات الدورية لتكريم الموظفين.	3.78	0.82
9	تقوم إدارة البلدية بتوفير النظم الحاسوبية والتقنيات الحديثة باستمرار بهدف إنجاز الأعمال بالسرعة والكفاءة المطلوبة.	3.90	0.69
10	تسعى إدارة البلدية باستمرار في تلبية توقعات الموظفين من خلال منح الحوافز والمكافآت.	3.81	0.82
11	يبذل الموظفون أقصى جهد لتحقيق الإنجازات التي تتوقعها البلدية من الموظفين.	4.00	0.71
12	تقوم إدارة البلدية بتوفير الأمان للموظفين لقاء التزامهم بالوائح والأنظمة والقوانين.	4.02	0.67



### المتغير التابع: الأداء الوظيفي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن الأداء الوظيفي على النحو الآتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأداء الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	3.85	0.58	1	مرتفعة
2	كمية العمل المنجز	3.85	0.60	2	مرتفعة
3	المثابرة والثوق	3.71	0.74	3	مرتفعة
	الأداء الوظيفي	3.80	0.60		مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن الأهمية النسبية للأداء الوظيفي قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.80) وانحراف معياري قدره (0.60)، حيث جاء بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري قدره (0.58) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء بعد المثابرة والثوق بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.74) وبأهمية نسبية مرتفعة.

### ملحق (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يمتلك موظفوا البلدية المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	3.89	0.57
2	يقوم الموظفون بالتخطيط الجيد لأعمال الموكلة إليهم قبل تنفيذها.	3.72	0.81
3	يقوم موظفوا البلدية بتأدية وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.	3.94	0.52
4	تساهم اللوائح والأنظمة والقوانين المعتمدة في البلدية في تطوير أداء الموظفين.	3.84	0.66
5	يمتلك موظفوا البلدية المقدرة على التواصل والتفاعل والتعاون فيما بينهم.	3.93	0.61
6	يستطيع موظفوا البلدية التأقلم والتكيف مع التغيرات والمستجدات في البلدية.	3.78	0.72
7	تسعى إدارة البلدية إلى تطوير أداء الموظفين من خلال إجراء البرامج والدورات التدريبية المناسبة.	3.77	0.67
8	تزود إدارة البلدية الموظفين بالتقارير الدورية التي توضح مستوى أدائهم.	3.63	0.91
9	يتم التنسيق بشكل مستمر فيما بين المستويات الإدارية في البلدية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز المهام.	3.72	0.75

### إختبار فرضيات الدراسة:

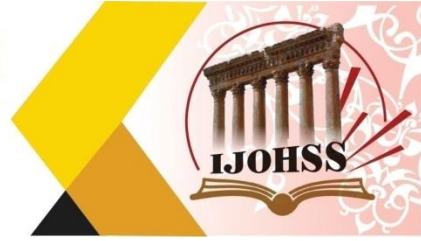
الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الأداء الوظيفي بأبعاده (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، كمية العمل المنجز، المثابرة والثوق) في بلدية محافظة خيبر.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الأداء الوظيفي في بلدية محافظة خيبر وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (9) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الأداء الوظيفي في بلدية محافظة خيبر

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	
.599	-.529		.372	.197	الثابت	.000	4	43.422	.698	.836
.055	1.945	.180	.124	.242	القيم التنظيمية					
.002	3.294	.354	.123	.405	المعتقدات التنظيمية					
.002	3.161	.351	.091	.289	الأعراف التنظيمية					
.602	.523	.064	.114	.060	التوقعات التنظيمية					

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.836$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وقد ظهر ان قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.698$ ) مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) فسرت ما نسبته

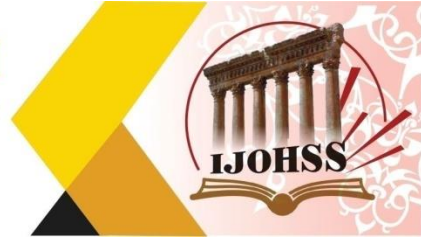


69.8% من التباين الحاصل في (الأداء الوظيفي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة (F=43.422) عند مستوى ثقة تساوي (sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ). ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد القيم التنظيمية قد بلغت (0.242) وان قيمة (t) كانت (1.945) وبدلالة إحصائية بلغت (0.055) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد المعتقدات التنظيمية قد بلغت (0.405) وان قيمة (t) كانت (3.294) وبدلالة إحصائية بلغت (0.002) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الأعراف التنظيمية قد بلغت (0.289) وان قيمة (t) كانت (3.161) وبدلالة إحصائية بلغت (0.002) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التوقعات التنظيمية قد بلغت (0.060) وان قيمة (t) كانت (0.523) وبدلالة إحصائية بلغت (0.602) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية على المعرفة بمتطلبات الوظيفة في بلدية محافظة خيبر. للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على المعرفة بمتطلبات الوظيفة في بلدية محافظة خيبر وكانت النتائج على النحو الآتي:

**الجدول (10) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على المعرفة بمتطلبات الوظيفة في بلدية محافظة خيبر**

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	
.236	1.195	.377	.450	.450	الثابت	.000	4	38.656	.673	.821
.815	-.235	-.023	.126	-.030	القيم التنظيمية					



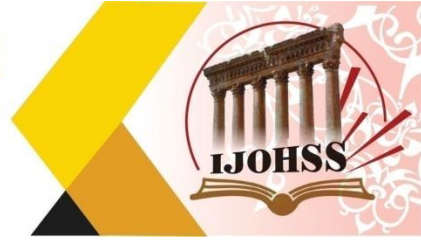
.001	3.487	.390	.124	.434	المعتقدات التنظيمية					
.004	2.962	.342	.092	.274	الأعراف التنظيمية					
.132	1.525	.193	.116	.176	التوقعات التنظيمية					

وتشير النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.821$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والمتغير التابع (المعرفة بمتطلبات الوظيفة) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.673$ ) مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) فسرت ما نسبته 67.3% من التباين الحاصل في (المعرفة بمتطلبات الوظيفة) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F=38.656$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $\text{sig}=0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد القيم التنظيمية قد بلغت (-0.030) وان قيمة (t) كانت (-0.235) وبدلالة إحصائية بلغت (0.815) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد المعتقدات التنظيمية قد بلغت (0.434) وان قيمة (t) كانت (3.487) وبدلالة إحصائية بلغت (0.001) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد الأعراف التنظيمية قد بلغت (0.274) وان قيمة (t) كانت (2.962) وبدلالة إحصائية بلغت (0.004) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد التوقعات التنظيمية قد بلغت (0.176) وان قيمة (t) كانت (1.525) وبدلالة إحصائية بلغت (0.132) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية على كمية العمل المنجز في بلدية محافظة خيبر.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على كمية العمل المنجز في بلدية محافظة خيبر وكانت النتائج على النحو الآتي:



الجدول (11) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على كمية العمل المنجز في بلدية محافظة خيبر

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع	
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد		R معامل الارتباط
.006	-2.827		.314	-.887	الثابت	.000	4	68.173	.784	.886	كمية العمل المنجز
.000	5.028	.393	.105	.527	القيم التنظيمية						
.000	3.941	.358	.104	.408	المعتقدات التنظيمية						
.481	.708	.066	.077	.055	الأعراف التنظيمية						
.073	1.816	.187	.096	.175	التوقعات التنظيمية						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.886$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والمتغير التابع (كمية العمل المنجز) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.784$ ) مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) فسرت ما نسبته 78.4% من التباين الحاصل في (كمية العمل المنجز) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F=68.173$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $sig=0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد القيم التنظيمية قد بلغت (0.527) وان قيمة (t) كانت (5.028) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد المعتقدات التنظيمية قد بلغت (0.408) وان قيمة (t) كانت (3.941) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الأعراف التنظيمية قد بلغت (0.055) وان قيمة (t) كانت (0.708) وبدلالة إحصائية بلغت (0.481) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التوقعات التنظيمية قد بلغت (0.175) وان قيمة (t) كانت (1.816) وبدلالة إحصائية بلغت (0.073) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية على المثابرة والثوق في بلدية محافظة خيبر.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على المثابرة والثوق في بلدية محافظة خيبر وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (12) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على المثابرة والثوق في بلدية محافظة خيبر

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع	
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد		R معامل الارتباط
.796	-260		.592	.15	الثابت	.000	4	19.178	.506	.711	المثابرة والثوق
.251	1.156	.137	.197	.22	القيم التنظيمية						
.060	1.908	.263	.195	.37	المعتقدات التنظيمية						
.000	3.707	.526	.145	.53	الأعراف التنظيمية						
.347	-.946	-.147	.182	.17	التوقعات التنظيمية						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.711$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والمتغير التابع (المثابرة والثوق) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.506$ ) مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) فسرت ما نسبته 50.6% من التباين الحاصل في (المثابرة والثوق) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في

الأ نموذج، كما بلغت قيمة (F=19.178) عند مستوى ثقة تساوي (sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد القيم التنظيمية قد بلغت (0.228) وان قيمة (t) كانت (1.156) وبدلالة إحصائية بلغت (0.251) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد المعتقدات التنظيمية قد بلغت (0.373) وان قيمة (t) كانت (1.908) وبدلالة إحصائية بلغت (0.060) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الأعراف التنظيمية قد بلغت (0.538) وان قيمة (t) كانت (3.707) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التوقعات التنظيمية قد بلغت (-0.172) وان قيمة (t) كانت (-0.946) وبدلالة إحصائية بلغت (0.347) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

#### الجزء الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة:

##### أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

1. تلعب الثقافة التنظيمية بأبعادها دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي، ولكن تأثير كل بعد يختلف عن الآخر.
2. للمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية تأثير معنوي على تحسين الأداء الوظيفي.
3. القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية لم تكن ذات تأثير معنوي كبير على تحسين الأداء الوظيفي.
4. تلعب القيم التنظيمية دوراً مهماً في تحسين كمية العمل المنجز في بلدية محافظة خيبر.
5. تلعب المعتقدات التنظيمية دوراً مهماً في تحسين كمية العمل المنجز في بلدية محافظة خيبر.
6. للأعراف التنظيمية السائدة في بلدية محافظة خيبر تأثير معنوي على المثابرة والوثوق.

##### ثانياً: توصيات الدراسة:

فيما يلي مجموعة من التوصيات الموجهة لبلدية محافظة خيبر:

1. استمرار بلدية محافظة خيبر في تسخير كافة جهودها لضمان تعزيز ثقافتها التنظيمية.
2. تعزيز المعتقدات والأعراف التنظيمية في بلدية محافظة خيبر من خلال التدريب والتوجيه المستمر للموظفين.
3. مراجعة القيم والتوقعات التنظيمية من قبل بلدية محافظة خيبر، وذلك بإعادة النظر في كيفية تفعيل القيم والتوقعات التنظيمية داخل بيئة العمل.
4. ينبغي على بلدية محافظة خيبر التركيز على تعزيز القيم التنظيمية والعمل على تعزيز المبادئ المشتركة بين الموظفين والإدارة.

5. تعزيز المعتقدات التنظيمية في بلدية محافظة خيبر التي تدعم تحقيق الأهداف وزيادة إنتاجية الموظفين من خلال تبني البرامج والورش التدريبية المتعلقة بتوضيح المعتقدات المشتركة.

6. يستحسن أن تركز بلدية محافظة خيبر على تعزيز الأعراف السائدة فيها، مثل التعاون بين الفرق، والتحفيز الداخلي، والممارسات اليومية التي تساهم في تطوير الثقة والمثابرة.

### المصادر والمراجع

- (1). الجهيمي، طه أحمد، تقييم واقع الثقافة التنظيمية في إدارة جامعة مصراته ومدى انعكاساتها في بناء المنظمة الفاعلة من وجهة نظر الموظفين بالأقسام الإدارية بإدارة جامعة مصراته، مجلة آفاق اقتصادية، ع(10)، الإصدار(1)، (2024م).
- (2). دليل: خيبر وآفاق تنموية جديدة، تقرير إنجازات ثلاث سنوات لبلدية محافظة خيبر.
- (3). الرشيد، سماح ومجلد، رباب، مؤشرات العمل بالثقافة التنظيمية في إدارة المعلومات: دراسة بأسلوب دلفاي، المجلة العربية للنشر العلمي، ع(41)، (2022م).
- (4). عبد الرزاق، خالدية وعباس، سامي وأحمد، حميد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مج، (39)، ع (1)، مارس (آذار)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، جمهورية العراق، (2019م).
- (5). غرايبة، فوزي ودهمش، نعيم والحسن، ربحي وعبد الله، خالد وأبوجبارة، هاني، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط(7)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، (2019).
- (6). الفواعير، محمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الإصدار رقم (29)، (2023م).
- (7). مبروك، عاطف، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في ضوء التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على بلديات منطقة الرياض، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. مج(47)، ع(4)، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، (2017م).
- (8). مصطفى، بن عودة، الثقافة التنظيمية، مطبوعة علمية بيداغوجية أعدت للوفاء بمتطلبات مقياس الثقافة التنظيمية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، (2021م).
- (9). معزب، أنور، والجوي، أفراح، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي "دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية-صنعاء"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. مج(10)، ع(79)، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، اليمن، (2023م).
- (10). موسى، نهى ومصطفى، منى، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. مج(13)، ع(3)، جامعة قناة السويس (فرع الأسماعيلية)، مكتبة كلية التجارة، مصر، (2022م).
- (11). نعيتر، جهاد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والاربعون شهر (4)، (2022م).

(12). Al-Haddad Alawi، قياس دور الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان، Journal of the Advances in Agricultural Researches (JAAR)، Vol.28, No.4. (2023).

(1). Adeniyi, Idowu, Al Hamad, Nancy, Adewusi,Ololade, Unachukwu ,Chika, Osawaru, Blessing,Onyebuchi, Chisom, Omolawal Samuel, Aliu, Aderonke, and David, Isiah, Organizational culture and leadership development: A human resources review of trends and best practices, Magna Scientia Advanced Research and Reviews,Vol.10, Issue (01), 2024.

(2). Bogale, Addisalem & Debela, Kenenisa, Organizational culture: a systematic review, Cogent Business & Management, Vol.11, Issue 1,2024.

(3). Gujarati, Damodar N., BASIC ECONOMETRICS, FOURTH EDITION, Mc Graw-Hill, 2004.

(4). Mitja Gorenak & Suzana Košir,The Importance of Organizational Values for Organization.Management Knowledge and Learning International Conference, 2012.

(5). Al-Mahasneh, Mohammad, The impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality,European Journal of Business and Management,Vol.7, No.36, 2015.

(6). Risma, Niswaty, & Irsyad, Dhahri, & Arhas, Sitti, Organizational Culture and Employee Performance Case Study Implementation of Work from Home, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol.603, Atlantis Press ; Proceedings of the International Joined Conference on Social Science (ICSS 2021).

(7). Uma Sekaran & Roger Bougie, RESEARCH METHODS FOR BUSINESS A Skill- Building Approach,Fifth Edition,WILEY,2010.

(8). Widyawati, Sulmiah, Nurlaela,ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE PERFORMANCE: ASSESSING THE INFLUENCE ON THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC SERVICES DURING THE COVID 19 PANDEMIC, Jurnal Ilmu Administrasi, Vol.18, No.2, 2021.

المواقع الإلكترونية:

1.استثمارات المدينة المنورةinvestmadinah.sa

2.محافظة خيبر - سعوديبيديا saudipedia.com