

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي

عبد السلام بشير بشير^{1*}، خيرى عبد السلام كليب²

^{1,2} قسم الادارة، كلية الاقتصاد الخمس، جامعة المرقب، الخمس، ليبيا

The Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Job Satisfaction

Abdussalam Bashir Bashir^{1*}, Khairi Abdusalam Kleab²

^{1,2} Department of Business Administration, Economics, University of Elmergib, Al-Khums, Libya

*Corresponding author

asbashir@elmergib.edu.ly

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2025-10-08

تاريخ القبول: 2025-10-01

تاريخ الاستلام: 2025-07-25

المخلص

في ضوء ما تناولته هذه الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، يتضح أن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار المرجعي الذي يوجه السلوك المهني للعاملين ويحدد طبيعة العلاقات داخل بيئة العمل، إذ أظهرت النتائج أن القيم والمعتقدات التنظيمية تسهم بصورة مباشرة في تعزيز الالتزام وتحقيق أداء فعال، في حين يؤدي غياب العدالة والمساواة في تطبيق القواعد والإجراءات إلى ضعف الولاء وانخفاض الرضا الوظيفي. وقد بينت الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل البيانات الثانوية، أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مفهوم نظري بل قوة عملية قادرة على توجيه الأداء وتشكيل بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتعاون، خاصة عندما تقترن بالتحفيز المستمر وتوافر بيئة داعمة للتفاعل والتبادل المعرفي. كما أبرزت أن أنماط الإدارة المختلفة تفرز انعكاسات متباينة على الأداء والرضا، فالثقافة المرنة المنفتحة على التغيير تعزز الإنتاجية، في حين تحد الثقافة البيروقراطية من الإبداع وتضعف الروح المعنوية. ومن ثم، خلصت الدراسة إلى أن إدارة الثقافة التنظيمية بشكل متكامل يتطلب صياغة واضحة للقيم والممارسات وتطبيق عادل للأنظمة والمكافآت، بما يسهم في خلق بيئة متوازنة تحقق رضا الموظفين وتحافظ على استقرار الأداء، وهو ما يجعلها أداة استراتيجية جوهريّة لضمان النجاح المؤسسي المستدام.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، بيئة العمل، التوقعات التنظيمية.

Abstract

In light of this study's examination of the impact of organizational culture on employee performance and job satisfaction, it becomes clear that organizational culture represents the frame of reference that guides employees' professional behavior and determines the nature of relationships within the workplace. The results revealed that organizational values and beliefs directly contribute to enhancing commitment and achieving effective performance, while the absence of fairness and equality in the application of rules and procedures leads to weak loyalty and decreased job satisfaction. Through a literature review and secondary data analysis, the study demonstrated that organizational culture is not merely a theoretical concept, but rather a practical force capable of guiding performance and shaping a stimulating work environment that supports innovation and collaboration, especially when combined with continuous motivation and a supportive environment for interaction and knowledge exchange. It also highlighted that different management styles have varying impacts on performance and satisfaction. A flexible culture open to change enhances productivity, while a bureaucratic culture limits creativity and weakens morale. Therefore, the study concluded that managing organizational culture in an integrated manner requires clear articulation of values and practices and fair application of systems and rewards. This contributes to creating a balanced environment that achieves employee satisfaction and maintains stable performance, making it an essential strategic tool for ensuring sustainable organizational success.

Keywords: Organizational culture, Job performance, Organizational values, Organizational beliefs, Work environment, Organizational expectations.

مقدمة:

تُعد الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً يحدد طريقة تفكير الأفراد داخل المنظمات وكيفية تفاعلهم مع بيئة العمل، إذ تمثل نظاماً متكاملًا من المعايير والسلوكيات والاتجاهات التي يكتسبها الموظفون مع مرور الوقت لتصبح بمثابة قواعد غير مكتوبة توجههم نحو أهداف محددة. فهي تشكل البنية العميقة التي تنعكس في مختلف مظاهر العمل من اتخاذ القرار وحل المشكلات وحتى مستوى التعاون بين الموظفين (تيمزورت وبن رجدة، 2022، ص12). وقد أكد (فحيل ومحمود، 2020، ص35) أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم في رفع مستوى الانتماء والالتزام المهني، مما ينعكس على تحسين جودة الخدمات، وهو ما يبرهن على أن الثقافة ليست مجرد مفهوم نظري بل قوة عملية ذات أثر ملموس في الأداء والكفاءة والإنتاجية.

وتؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر في رضا الموظفين وولائهم، حيث إن بيئة العمل القائمة على الشفافية والعدالة والتقدير المتبادل تسهم في رفع الروح المعنوية وتقليل معدلات دوران العمل. وقد خلصت دراسة (بلعشي & مريم، ص65) إلى أن الثقافة الإيجابية تُعد أحد المحركات الأساسية للرضا الوظيفي، في حين يؤدي غيابها إلى الإحباط وضعف الأداء. كما أوضحت دراسة رسيوي وآخرين (2023) أن الثقافة التنظيمية تسهم في ضبط العلاقات المهنية وتعزيز التعاون وتقليل الصراعات، إضافة إلى تشجيع الموظفين على الابتكار والمشاركة في صنع القرار، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم ويطور قدراتهم الإبداعية، وهو ما ينعكس على جودة الأداء واستقراره.

وتختلف آثار الثقافة التنظيمية باختلاف أنماط الإدارة والقطاعات، حيث بينت دراسة (تابعي وبلقاسم، 2022، ص24) أن الثقافة البيروقراطية تحد من الإبداع وتضعف الروح المعنوية، بينما تساعد الثقافة المرنة المنفتحة على التغيير في رفع الأداء وتحقيق الأهداف. وأشار (عبد الحكيم الصادق وعباس الطيف، 2020، ص90-123) إلى أن عناصر الثقافة مثل القيم والرموز والطقوس تُعد ركائز أساسية في تعزيز الانتماء وتحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال تقوية روح الفريق وزيادة التنسيق بين الوحدات. ومن ثم، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية حجر الأساس لفهم العلاقة بين الموظف ومنظمته، فهي تمثل أداة استراتيجية للتنمية التنظيمية الشاملة وتحقيق التميز المؤسسي.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في التحدي الذي تواجهه المنظمات المعاصرة في مواكبة ثقافتها التنظيمية مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، حيث يؤدي ضعف تفعيل الثقافة التنظيمية إلى فجوة بين الأهداف الاستراتيجية ومستوى الأداء الفعلي، بما ينعكس في انخفاض الرضا الوظيفي وضعف الالتزام وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي. وقد أشار (الخير القحطاني وآخرون، 2023، ص85-110) إلى أن الثقافة التنظيمية – عندما تتم صياغتها بوضوح ومرونة – تسهم في تحسين الأداء وتوجيه السلوكيات نحو أهداف استراتيجية، كما أوضحوا (ص90) أن تأثيرها يمتد إلى تحديد العلاقات المهنية وتعزيز الاستدامة والابتكار. ومن هنا تنبع المشكلة في التساؤل حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، والكيفية التي يمكن عبرها تعزيز هذه الثقافة لتصبح أداة فاعلة لتحقيق أهداف المنظمات وضمان استمراريتها.

ثانياً: أهداف الدراسة

- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل بيئة العمل، وتحليل مدى تأثيرها المباشر وغير المباشر على مستوى أداء الموظفين.
- قياس العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية (مثل القيم، المعتقدات، الممارسات الإدارية) وبين رضا الموظفين عن وظائفهم.
- استكشاف دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي لدى العاملين.
- تقديم توصيات عملية للمنظمات حول كيفية تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تسهم في تحسين الأداء وزيادة مستويات الرضا الوظيفي.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة

- ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل، وما مدى انعكاسها على أداء الموظفين؟
- إلى أي مدى تؤثر عناصر الثقافة التنظيمية المختلفة على رضا الموظفين عن وظائفهم؟
- كيف تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي لدى العاملين؟
- ما الاستراتيجيات المقترحة التي يمكن للمنظمات تبنيها من أجل تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تحقق أداء أفضل ورضا وظيفي أعلى؟

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور المحوري للثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة. فهي لا تُعد مجرد إطار قيمي، بل أداة استراتيجية توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المؤسسية وتؤثر مباشرة في مستويات الرضا والكفاءة. وقد أكد (سليم وبن عمارة وشويرب، 2020، ص65) في دراستهم على مؤسسة اتصالات الجزائر أن الثقافة التنظيمية القوية

تساهم في بناء بيئة عمل منسجمة تعزز الإنتاجية. ومن ثم، تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم نظرياً وتطبيقياً في مساعدة المنظمات على تطوير ثقافتها الداخلية لتحقيق الاستقرار والنجاح المستدام.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تُعتبر الثقافة التنظيمية إحدى الركائز الأساسية التي تحدد هوية المنظمة وتوجه مسارها الاستراتيجي والعملي، فهي تعبر عن منظومة متكاملة من القيم والمبادئ والمعايير السلوكية التي يتبناها الأفراد وتتعاكس على تفكيرهم وأدائهم. فهي ليست مجرد إطار نظري بل واقع حي يتجسد في الممارسات اليومية داخل المؤسسة، ويحدد طبيعة العلاقة بين الموظفين والإدارة وكذلك بين المنظمة وبيئتها الخارجية. وتشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل "شخصية المنظمة" التي تميزها عن غيرها، إذ لا يمكن فهم القرارات والأنشطة بعيداً عن الخلفية الثقافية التي تنبثق منها تلك الممارسات (فطحيزة وآخرون، ص91). كما أنها تساهم في صياغة سلوكيات الأفراد وتوجيهها بما يتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية من خلال ترسيخ قيم التعاون والانضباط أو، على العكس، توليد السلبية إذا كانت هشة أو متناقضة. وقد أكدت دراسة (العنزي وآخرون، 2020، ص546-553) أن القيم التنظيمية الراسخة ترفع مستوى الأداء الإداري وتعزز الكفاءة والفعالية، بما يحقق التوازن بين الإدارة واحتياجات العاملين.

ولا تُعد الثقافة التنظيمية مجرد انعكاس لتوجهات الإدارة العليا، بل هي نتاج تفاعلي يشارك في صياغته جميع العاملين من خلال خبراتهم وممارساتهم وتوجهاتهم الفكرية. فهي عملية ديناميكية تتغير مع مرور الزمن تحت تأثير طبيعة النشاط الاقتصادي والبيئة الاجتماعية والسياسات القيادية. وفي هذا السياق، يشير (علي مفتاح ومسعودة محمد، 2022، ص95) إلى أن أبعاد الثقافة مثل الالتزام والمسؤولية وروح الفريق تؤثر بشكل مباشر في مستويات الأداء، خاصة في القطاعات الصحية التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين الأفراد. كما تُعد الثقافة التنظيمية أداة لتحقيق التمايز التنافسي بين المؤسسات، فالمؤسسات ذات الثقافة القوية والقائمة على الشفافية والابتكار تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيير واستقطاب الكفاءات، بينما يؤدي ضعف الثقافة أو تضاربها إلى انخفاض الرضا الوظيفي وتراجع الالتزام، وهو ما ينعكس سلباً على جودة الأداء والإنتاجية (العنزي وآخرون، 2020، ص550).

وتكتسب الثقافة التنظيمية أهميتها أيضاً باعتبارها قناة غير رسمية لنقل المعارف وتشكيل الهوية المهنية، حيث يتعلم الموظفون الجدد القيم والأعراف من خلال اندماجهم في بيئة العمل. هذا الجانب الاجتماعي يعزز الانتماء والولاء للمنظمة، إذ يشعر العاملون أنهم جزء من كيان أكبر يتشاركون معه المبادئ والأهداف. وقد تبين أن الثقافة التنظيمية القوية في مؤسسة اتصالات الجزائر أسهمت في تحقيق الانسجام بين العاملين ورفع الأداء العام للمؤسسة، مما يؤكد أن الثقافة ليست مجرد مفهوم نظري بل قوة عملية تعيد تشكيل الواقع التنظيمي باستمرار.

ثانياً: الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين

تشير الدراسات الحديثة إلى أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين تُعد من أبرز المحاور التي تناولتها البحوث الإدارية والتنظيمية، حيث إن الثقافة ليست مجرد خلفية إدارية وإنما قوة موجهة تحدد السلوكيات والاتجاهات وتؤثر في مستويات الأداء. فتبني ثقافة مرنة قائمة على المشاركة والابتكار يُساهم في تحفيز الموظفين على الإبداع والالتزام وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. وقد أكدت دراسة (خير الدين وخنشور وجمال، 2019، ص243-259) أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة قائمة على القيم المشتركة والتواصل الفعال بين المستويات الإدارية حققت نتائج إيجابية على صعيد الأداء، مما يبرز دور الثقافة الإيجابية كمحرك رئيسي للفاعلية التنظيمية. كما أوضحت دراسة (الحداد، 2023، ص852-863) أن المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان التي تبنت ثقافة قائمة على العدالة والشفافية والانفتاح تمكنت من رفع مستوى التزام الموظفين وتحسين أدائهم، مؤكدة أن الثقافة التنظيمية عنصر حاسم في صياغة معايير الأداء.

وتساهم الثقافة التنظيمية في خلق بيئة عمل محفزة يسودها التعاون والثقة، حيث يؤدي وجود ثقافة صارمة وبيروقراطية إلى تقييد الموظفين وضعف إبداعهم، بينما يفتح تبني ثقافة تشجع المبادرة وتحترم الأفكار الجديدة المجال أمام مساهمتهم في تطوير العمل وتحقيق الأهداف. وقد توصلت دراسة (علي مفتاح ومسعودة محمد، 2022، ص35) في قطاع الرعاية الصحية إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية مثل الالتزام والتعاون والمسؤولية تؤثر بشكل مباشر على الأداء، حيث ساعدت هذه الأبعاد على خلق بيئة مهنية ملائمة أسهمت في رفع جودة الخدمات الصحية وزيادة رضا العاملين. كما أشار (خير الدين وخنشور وجمال، 2019، ص250) إلى أن المؤسسات التي عززت ثقافة العمل الجماعي والانفتاح على التغيير حققت أداءً أكثر تميزاً مقارنة بتلك التي بقيت رهينة للأساليب التقليدية والبيروقراطية.

وتؤثر الثقافة التنظيمية كذلك في البعد النفسي والسلوكي للموظفين، إذ تخلق لديهم شعوراً بالانتماء والهوية المشتركة داخل المنظمة، مما يحفزهم على الالتزام والعمل بجدية أكبر. وفي حال غياب ثقافة تنظيمية داعمة قد يظهر شعور بالاغتراب يؤدي إلى ضعف الأداء وزيادة الغياب والدوران الوظيفي. وقد أكدت دراسة (الحداد، 2023، ص862) أن المؤسسات الصناعية التي عملت على ترسيخ ثقافة إيجابية استطاعت تقليل المشكلات السلوكية ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما انعكس على تحسين الأداء. وبذلك يمكن القول إن الثقافة التنظيمية لا تمثل مجرد إطار موجه للسلوك بل أداة استراتيجية لإدارة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية وضمان التفوق المؤسسي.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

تُعد الثقافة التنظيمية من أبرز المحددات المؤثرة في مستويات الرضا الوظيفي، حيث تشكل القيم والممارسات السائدة داخل المنظمة الإطار الذي يحدد شعور الموظفين بالراحة أو الضغط في بيئة العمل. فالثقافة التي تقوم على العدالة والشفافية وتقدير الجهود تُسهم في رفع مستوى الرضا وتعزيز الولاء الوظيفي، بينما يؤدي غيابها إلى التوتر والاعترا ب. وقد أكد (فهد وآخرون، 2022، ص417) في دراسته حول موظفي البلديات في الأردن أن الثقافة التنظيمية التي تركز على أخلاقيات العمل والاحترام المتبادل بين الأفراد والإدارة ترفع من مستوى الرضا النفسي والمهني، وتقلل من النزاعات الداخلية، مما يعزز الأداء الوظيفي عبر رفع معنويات الموظفين. كما أوضح (حسين عبد المجيد هاشم، 2025، ص3117-3209) أن غياب ثقافة تنظيمية داعمة يؤدي إلى انخفاض في معنويات العاملين وزيادة مستويات التوتر، في حين أن وجود ثقافة قائمة على المشاركة والعدالة ينعكس إيجاباً على استقرار الموظفين ورضاهم عن بيئة العمل.

من جانب آخر، تؤثر الثقافة التنظيمية في طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، حيث تُعد عاملاً أساسياً في بناء شبكات الثقة والتعاون بين الموظفين. فالثقافة القائمة على الدعم والتشجيع والتقدير تُعزز الشعور بالانتماء وتزيد من رضا العاملين، وقد بينت دراسة برهوم والشيخ (أديب برهوم، وآخرون، 2017، ص39) أن الثقافة التنظيمية المبنية على التقدير في المؤسسات الصحية أسهمت في رفع معنويات الكوادر الطبية، مما انعكس على جودة الخدمات المقدمة. كما تُبرز الثقافة التي تشجع على المشاركة في اتخاذ القرار أهميتها في رفع مستويات الرضا، حيث يشعر الموظفون بأن آراءهم تُحترم وأنهم شركاء في صياغة مستقبل المنظمة. وقد أوضحت دراسة (فهد وآخرون، 2022، ص430) أن إشراك الموظفين في صياغة السياسات وتعزيز قيم العمل الأخلاقي يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من إحساسهم بالاستقرار الوظيفي.

أخيراً، يتضح أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تقليل الاستنزاف النفسي والمهني الذي قد يتعرض له الموظفون في بيئات العمل المليئة بالضغط. فالثقافة التي تراعي البعد الإنساني للعاملين وتدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية تُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي واستقرارهم النفسي بشكل مباشر. وقد أكد (حسين عبد المجيد هاشم، 2025، ص3117-3209) أن المؤسسات الاقتصادية التي تبنت ثقافة تراعي الجانب الإنساني استطاعت تقليل معدلات التوتر ورفع مستويات الرضا بين موظفيها. وهذا يؤكد أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد عنصر إداري داخلي، بل تمثل أداة استراتيجية لضمان استقرار الموظفين وتعزيز رضاهم بما يساهم في تحقيق الاستدامة والنجاح المؤسسي.

رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية

تُعد عناصر الثقافة التنظيمية أساساً لفهم طبيعة المنظمة وأسلوب عملها، إذ تتكامل لتشكّل هويتها وتؤثر في الأداء والرضا الوظيفي. وقد أكد (تابعي وبلقاسم، 2022، ص60) أن المؤسسات العامة في جامعة الزاوية التي أولت عناية أكبر بمكوناتها الثقافية استطاعت تحسين الأداء وتعزيز الالتزام، مما يبرز أهمية هذه العناصر في استدامة العمل المؤسسي.

- القيم التنظيمية: تمثل المبادئ التي تُؤطر سلوك الأفراد وتوجه قراراتهم، وحين تقوم على العدالة والشفافية والعمل الجماعي فإنها تعزز الثقة والرضا، كما أوضح (حافظ محمد وآخرون، 2018، ص70) في دراستهم على الجامعات السودانية.
- المعتقدات المشتركة: هي التصورات التي تحدد المقبول والمرفوض في بيئة العمل، وتؤثر في الولاء والتحفيز. وقد بينت دراسة (بابوري، 2016، ص60) أن نشر معتقدات إيجابية متعلقة بالعمل الجماعي والالتزام المهني يساهم في رفع الأداء.
- الممارسات الإدارية: تشمل السياسات والإجراءات التي تعكس القيم على أرض الواقع، حيث تؤدي الممارسات العادلة والمشاركة في صنع القرار إلى رفع الرضا الوظيفي، كما أكد (حافظ وآخرون، 2018، ص70) في الجامعات السودانية.
- الرموز والطقوس التنظيمية: مثل الشعارات والاحتفالات والاجتماعات، وهي أدوات تعزز الهوية والانتماء. وقد أشار (بابوري، 2016، ص60) إلى أن توظيفها بفعالية يقوي الروابط الداخلية ويدعم الولاء والأداء.

خامساً: الدراسات السابقة وأهمية توظيفها

أظهرت الدراسات السابقة أن الثقافة التنظيمية تمثل محدداً أساسياً للأداء والرضا الوظيفي داخل المؤسسات، حيث بينت دراسة بابوري (2016) أن الثقافة ليست مجرد إطار قيمي، بل هي عامل حاسم في توجيه سلوكيات المورد البشري، وأن وجود ثقافة قائمة على العدالة والشفافية والتعاون يرفع من مستويات الأداء ويعزز الاستقرار، بينما يؤدي غيابها إلى ضعف الروح المعنوية والكفاءة. كما ركزت بعض الدراسات الحديثة على دور الالتزام الوظيفي كعامل وسيط في تفسير تأثير الثقافة على الأداء، مثل دراسة منى ولدرع (2025) التي أثبتت أن الثقافة الإيجابية القائمة على المشاركة والاحترام المتبادل تزيد من درجة الالتزام وتنعكس إيجاباً على الأداء وتقليل الغياب والدوران الوظيفي، مما يبرز دور الثقافة في تعزيز التماسك المؤسسي واستدامة المنظمة.

من جهة أخرى، اتجهت بعض الأبحاث إلى دراسة أبعاد جديدة مثل الثقافة التنظيمية الخضراء، كما في دراسة القحطاني وجفري وعلى (2023) التي أوضحت أن تعزيز القيم البيئية والاستدامة داخل المؤسسات يساهم في رفع الأداء

الفردية والجماعي، ويعزز صورة المنظمة لدى المجتمع. وبناءً على مراجعة هذه الدراسات، يتضح وجود تباين في النتائج تبعاً للسياقات التنظيمية والقطاعات المدروسة، فبينما ركزت بعض الأبحاث على القيم التقليدية كعدالة وشفافية، تناولت أخرى متغيرات حديثة مثل الثقافة الخضراء أو الالتزام الوظيفي. وهذا التنوع يعكس ثراء الموضوع ويوفر قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها لتطوير أطر نظرية وتطبيقية أعمق، وهو ما يجعل هذه الدراسة الحالية تسعى إلى الربط بين الثقافة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي لتقديم إضافة علمية تدعم تطوير بيئات العمل في السياقات العربية.

المنهجية

اعتمدت هذه الدراسة على منهج تحليل البيانات الثانوية، وهو أحد الأساليب البحثية التي تستند إلى استخدام المعلومات والبيانات المتاحة مسبقاً في الدراسات السابقة والأبحاث العلمية ذات الصلة، بدلاً من جمع بيانات أولية جديدة. يتيح هذا النهج فهماً أعمق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين والرضا الوظيفي، من خلال تحليل نتائج الأبحاث السابقة ومقارنتها واستخلاص الاتجاهات العامة التي تسهم في بناء تصور شامل عن الموضوع محل الدراسة. تم البحث عن الدراسات ذات الصلة باستخدام قواعد بيانات أكاديمية عربية وأجنبية مثل *Google Scholar* و *PubMed* و *Research Gate*، إضافة إلى المجلات العلمية المحكمة المتخصصة في الإدارة والموارد البشرية. وقد استُخدمت كلمات مفتاحية رئيسية مثل: "الثقافة التنظيمية"، "الأداء الوظيفي"، "الرضا الوظيفي"، و"أثر الثقافة التنظيمية على العاملين"، وذلك بهدف حصر الدراسات الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث.

- معايير الإدراج والاستبعاد

تم وضع معايير دقيقة لاختيار الدراسات بما يتماشى مع أهداف البحث:
لتحديد الدراسات الملائمة، وُضعت مجموعة من المعايير:

- معايير الإدراج: شملت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين أو رضاهم الوظيفي، سواء كانت دراسات ميدانية أو نظرية، بشرط أن تكون منشورة في مجلات محكمة خلال الفترة من (2016-2025).
- معايير الاستبعاد: استُبعدت الدراسات التي لا ترتبط مباشرة بموضوع البحث، أو التي ركزت على الثقافة التنظيمية في سياقات مختلفة كالمجالات العسكرية أو التعليمية دون ربطها بالأداء الوظيفي، إضافة إلى الدراسات غير الكاملة أو التي تفتقر إلى بيانات كافية.
- المجتمع: اقتصرت الدراسات على المنظمات في القطاعين العام والخاص بمختلف دول العالم، مع التركيز على الدراسات العربية التي تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والأداء.
- المتغيرات الرئيسية: الثقافة التنظيمية باعتبارها المتغير المستقل، والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي باعتبارهما متغيرين تابعين.
- النتائج: تم النظر في الدراسات التي تناولت بشكل مباشر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء أو الرضا الوظيفي أو كليهما.
- تصميم الدراسة: تحليل البيانات الثانوية: وهذا النوع يستخدم فيه البيانات الموجودة مسبقاً لتحليل العلاقات والاتجاهات.

استخراج البيانات

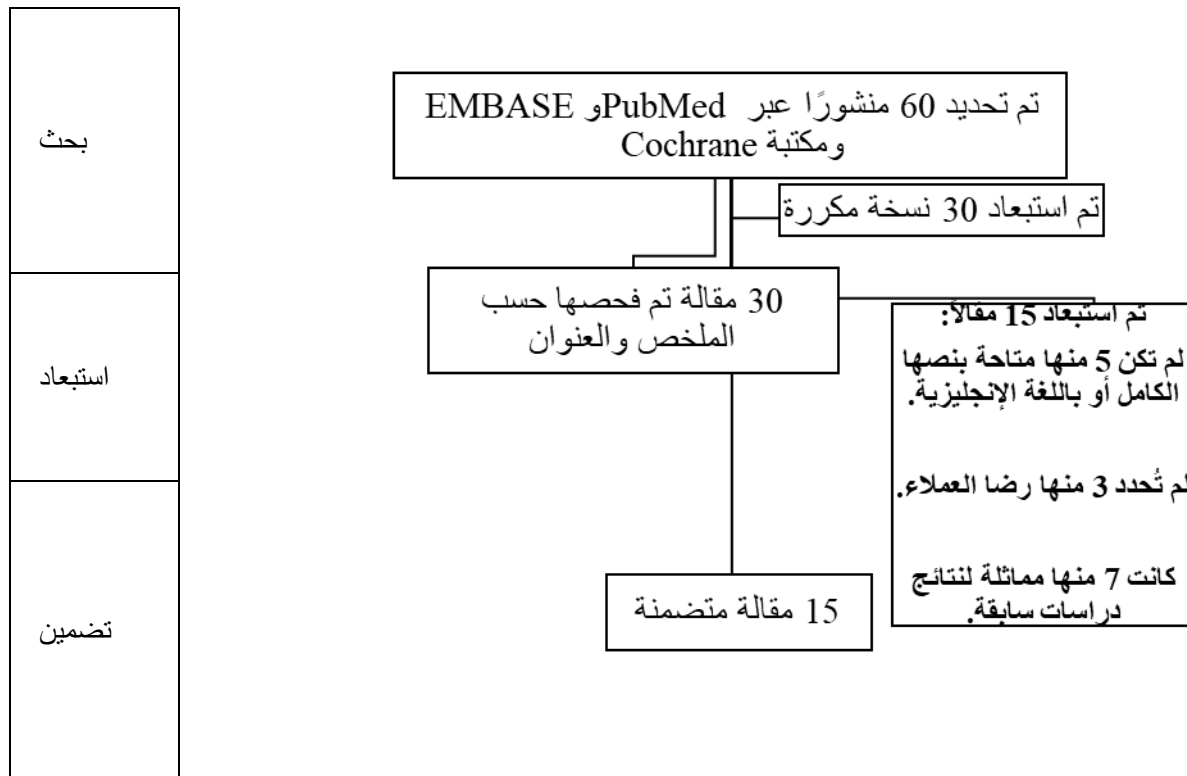
تم تطوير نموذج منظم لاستخراج البيانات الأساسية من الدراسات المختارة، وشمل ذلك: اسم المؤلف، سنة النشر، مكان إجراء الدراسة، عينة البحث، المنهجية المستخدمة، وأهم النتائج المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على الأداء والرضا الوظيفي.

جمع البيانات وتحليلها

اعتمد التحليل على المقارنة الموضوعية بين نتائج الدراسات السابقة من أجل تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها، واستخلاص الأنماط والاتجاهات العامة. وساعد هذا النهج على بناء تصور شامل يُبرز أثر الثقافة التنظيمية كمتغير مؤثر في الأداء والرضا الوظيفي، كما مكّن من التعرف على الفجوات البحثية التي يمكن أن تسهم هذه الدراسة في سدها.

ضمان المصداقية والجودة

اتبعت هذه المراجعة إرشادات PRISMA الخاصة بالمراجعات المنهجية، وذلك لضمان الدقة والشفافية في خطوات البحث والتحليل. وتم إعداد تقرير منظم يوضح عملية اختيار الدراسات من خلال مخطط انسيابي، إضافة إلى عرض شامل للمنهجيات والنتائج التي توصلت إليها الأدبيات السابقة. أسهم هذا النهج في ضمان شمولية البحث ودقته العلمية بما يتوافق مع أهداف الدراسة كما موضح في الشكل 1. الجدول 1 يناقش الدراسات السابقة حول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري والمؤسسي



شكل 1: أهداف الدراسة

الجدول 1: دراسات سابقة حول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري والمؤسسي

المؤلفون	السنة	الهدف	الأساليب	النتائج الرئيسية	الخاتمة
فطحيزة، عمار ياسين	2019	معرفة تأثير الثقافة التنظيمية بعناصرها (القيم، القناعات، المعايير، الحضور التنظيمي) على أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	استبيان مكون من 30 سؤالاً وزع على 40 موظفًا مثبتًا في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) تؤثر بشكل ملحوظ على أداء الموظفين (المتغير التابع) في المؤسسة	تؤكد الدراسة أن تعزيز عناصر الثقافة التنظيمية يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ما يعزز فعالية المؤسسة واستقرارها
العنزي، خالد فريح عويد؛ تمام، عمر أحمد سعد؛ درويش؛ عبدالناصر سيد	2020	التعرف على أثر قيم الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري لجهاز المراقبين الماليين بدولة الكويت	التعرف على أثر قيم الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري لجهاز المراقبين الماليين بدولة الكويت	أظهرت النتائج وجود موافقة متوسطة من أفراد العينة على فقرات المجال، ما يعني أن الثقافة التنظيمية لها دور مؤثر في الأداء الإداري داخل الجهاز	خلصت الدراسة إلى أهمية التزام الإدارة العليا بتشجيع الموظفين على المشاركة والشفافية والمساواة، والعمل على تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بشكل دائم، لما لذلك من أثر إيجابي على الأداء الإداري
د. علي مفتاح محمد، & مسعودة محمد عبد الرحمن	2022	التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى أداء العاملين بمركز الكلي بمستشفى بن سينا سرت، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا في رفع الأداء	المنهج الوصفي مع تحليل الانحدار المتعدد، باستخدام استبانة وزعت على كامل المجتمع (35 فردًا)	أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية تمارس بمستويات مرتفعة، وجاءت ثقافة الإنجاز أولاً ثم ثقافة القوة، وكان لها التأثير الأكبر على الأداء، إذ فسرتا 89.7% من التباين، بينما لم يظهر تأثير لثقافة النظم أو التعاطف الإنساني	خلصت الدراسة إلى أن تعزيز ثقافة الإنجاز والقوة يرفع الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ، وأوصت بزيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتوعية العاملين بها، وتقوية عناصرها لتعزيز الالتزام بأهداف المركز وتحسين مستوى الأداء
جمعة خير الدين، جمال خنشور	2020	تحديد أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركة EN.I.C.A.B، فرع جنرال كابل	استبيان وزع على عينة عشوائية من 229 موظفًا بمختلف الهياكل الإدارية	وجود تأثير دال إحصائيًا للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين. مستوى الثقافة التنظيمية متوسط (3.246)، بينما كان مستوى أداء الموظفين مرتفعًا (3.819)	تؤكد النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء، رغم أن مستواها متوسط. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية لدعم استمرار الأداء المرتفع للموظفين
الحداد، أ.س	2023	قياس دور الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي في مؤسسات	دراسة ميدانية على القطاع الصناعي (لم يوضح نوع	الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي،	أكدت الدراسة أن فهم أثر الثقافة التنظيمية يساعد المؤسسات على

		القطاع الصناعي بسلطنة عُمان	الأداة بالتفصيل في الملخص	وتُعد من أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين داخل المؤسسات	تعزيز ثقافة إيجابية وصحية، مما يحسن الأداء الوظيفي ويحقق الأهداف التنظيمية
فهد أحمد عطا الله الضمور	2022	التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى موظفي البلديات في الأردن	المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل	تفعيل القيم الأخلاقية والثقافة التنظيمية يساهم في تحسين أساليب العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي لموظفي البلديات	أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مدونات السلوك الأخلاقية في البلديات لترسيخ الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل بما يعزز العدالة ويرفع مستوى الأداء
محمد حسين عبدالمجيد هاشم	2025	دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات الاقتصادية، من خلال علاقتها بالأداء الوظيفي والممارسات الإدارية وتأثيرها على الانتماء والإبداع والابتكار	دراسة نظرية تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات وتوضيح الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية	الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي وتوجيه سلوك العاملين وتعزيز الانتماء والولاء، كما تؤثر على الاتصال التنظيمي والإبداع والرقابة	خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعد القلب النابض للمؤسسة الاقتصادية، ولها دور محوري في رفع مستوى الأداء وتعزيز التنمية والتقدم عبر بيئة عمل إيجابية ومتكاملة
أديب برهوم، فداء الشيخ حسن، رشا سعيد	2017	التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة النيل للأسمنت بمدينة ريبك (السودان)، واختيار العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية (تماسك) الثقافة، القيم السائدة، الأنماط السلوكية) والأداء الوظيفي	المنهج الوصفي والمنهج التاريخي، واستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث تسهم الثقافة السائدة في زيادة التماسك بين العاملين، كما تتبنى الإدارة ثقافة الالتزام الأخلاقي وتعمل على توسيع العلاقات الاجتماعية بين الموظفين	أوصت الدراسة بمكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز لخلق المنافسة، والاهتمام بالتدريب خاصة للمهندسين والتقنيين، إضافة إلى تعزيز الجودة والتطوير لكسب رضا وولاء العاملين
تابعي، بلقاسم	2022	توسيع قاعدة المعرفة واختبار العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لتحقيق النجاح المستمر للمنظمات من خلال تحسين قدرات الأفراد والفرق	جمع البيانات عبر استبيانات وزعت على 72 موظفاً في ولاية الأغواط؛ استخدام تحليل الانحدار والارتباط للتحليل الإحصائي	أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي	أوصت الدراسة بأهمية الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، مع ضرورة توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لقطاعات ومؤسسات أخرى، وزيادة حجم العينات باستخدام طرق أكثر تنوعاً في السحب، مما يعزز من دقة وموثوقية النتائج
حافظ عبدالكريم محمد، الشيخ محمد الخضر، العليش محمد الحسن إبراهيم	2018	بيان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات السودانية	المنهج الوصفي التحليلي، استخدام استبانة تم توزيعها على 325 عضواً، وتم استخراج 264 استبانة صالحة للتحليل، مع تطبيق الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، التحليل العاملي، والانحدار الخطي البسيط	وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في ثلاثة أبعاد: الرضا عن الرعاية الصحية والاجتماعية، الرضا عن الاستقرار الوظيفي، والرضا عن العلاقة مع الزملاء	أوصت الدراسة بإمكانية قياس وتطبيق الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في قطاعات الأعمال الأخرى لتعزيز الأداء والرضا الوظيفي
بابوري، & مريم	2016	دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري	المنهج الوصفي التحليلي، تحليل بيانات استبيانات وملاحظات حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل القيم، المعتقدات، المعايير، والسلوكيات داخل المؤسسات	أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير وإيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين، وأن تعزيز القيم والمعايير التنظيمية يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام والكفاءة	أوصت الدراسة بضرورة تكريس عناصر الثقافة التنظيمية وتعزيزها داخل المؤسسات لتعزيز الأداء الوظيفي، وتطبيق سياسات واضحة لتقوية ممارسات الثقافة التنظيمية بشكل مستمر
منى، يعقوب، & لدرع ايمان	2025	إبراز مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في ثانوية بن طوبال سليمان (مبلة)	المنهج الوصفي، دراسة الحالة، استخدام استبيان لجمع البيانات من 50 موظفاً، تحليل البيانات باستخدام SPSS	النتائج أظهرت عدم وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05	استنتجت الدراسة أنه لا يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في الثانوية محل الدراسة، مما يشير إلى الحاجة لمراجعة السياسات والإجراءات لتعزيز الالتزام الوظيفي
م. عبدالعزيز محمد القير القحطاني، & علي جفري	2023	التعرف على أثر الثقافة التنظيمية للخضراء على أداء العاملين لموظفي أمانة محافظة جدة في منطقة مكة المكرمة	المنهج الوصفي، استخدام قائمة استقصاء، عينة 200 موظف، تحليل العلاقات الارتباطية بين عناصر الثقافة الخضراء والأداء	وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية (الخضراء) (عمق التخضير، درجة التخضير، نشر التخضير) وأداء العاملين بنسبة دلالة (0.000)	أوصت الدراسة بضرورة تكوين شراكات مع القطاع الخاص لتعزيز الاستثمارات في القطاعات الخضراء، وتطوير الإجراءات والآليات المالية والاقتصادية بما يتناسب مع تطبيق برنامج الثقافة الخضراء

المناقشة

تشير نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل ركيزة أساسية في توجيه سلوك الموظفين وتعزيز أدائهم داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة، حيث تبين أن المعتقدات والقيم والتوقعات التنظيمية تسهم في تحسين الأداء من خلال احترام الوقت، تنوع أساليب الاتصال، وتفعيل العمل الجماعي القائم على التعاون والتبادل المعرفي، بما يعزز الالتزام التنظيمي وتحقيق الأهداف المشتركة. كما أظهرت النتائج أن غياب التحفيز المستمر والتميز في تطبيق القواعد أو أنظمة المكافآت يؤدي إلى تراجع الأداء وضعف الولاء الوظيفي، وهو ما يبرز أهمية العدالة والمساواة كمركزات لتعزيز الفعالية المؤسسية. ورغم الاتساق مع بعض الدراسات السابقة التي أكدت دور القيم والتعاون في رفع الأداء، إلا أن هذه الدراسة ركزت بشكل أوضح على السياق الصحي المحلي وأبرزت أثر العمل الجماعي، مع الإشارة إلى أن تأثير القيم التنظيمية وحده لا يكفي ما لم يقترن بعناصر مساندة كبيئة عمل داعمة وتحفيز مستمر. ومن ثم، يتضح أن إدارة الثقافة التنظيمية تتطلب وعياً بالظروف والسياقات الخاصة بكل مؤسسة لضمان توازن بين القيم والعدالة والتحفيز والتعاون، بما يجعلها عاملاً جوهرياً لنجاح المؤسسات أو عائقاً أمامها إذا أسيء التعامل معها.

الخاتمة

تخلص الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل ركيزة أساسية في تحديد أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة، حيث تلعب المعتقدات والقيم والتوقعات التنظيمية دوراً محورياً في توجيه السلوك المهني وتعزيز الالتزام وتحقيق الأداء الفعال، في حين يسهم العمل الجماعي في رفع مستوى الأداء، بينما يؤدي التميز في القواعد والإجراءات والمكافآت إلى تراجع الولاء والروح المعنوية. وتبرز النتائج أهمية تبني استراتيجيات شاملة لإدارة الثقافة التنظيمية تقوم على العدالة والمساواة والتحفيز المستمر وتهيئة بيئة داعمة للتعاون والإبداع، بما يعكس دورها في تشكيل البيئة العامة التي تحدد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما توضح الدراسة أن إدارة الثقافة التنظيمية بشكل متكامل وعادل تمثل أداة استراتيجية لتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي وضمان النجاح المؤسسي المستدام، إضافة إلى إسهامها الأكاديمي في توسيع المعرفة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية.

التوصيات

توصي هذه الدراسة باتباع ما يلي:

- نشر المعتقدات والقيم التنظيمية التي تعزز الالتزام، مع اعتماد مدونات سلوك واضحة تضمن العدالة والنزاهة داخل المؤسسة.
- وضع قواعد وإجراءات موحدة وتطبيق أنظمة مكافآت عادلة مادية ومعنوية قائمة على الأداء الفعلي.
- تشجيع العمل الجماعي وتبادل المعرفة عبر مجموعات المشاريع المشتركة وتنويع أدوات الاتصال بين الإدارة والموظفين.
- إعداد برامج تدريبية دورية لتعزيز القيم التنظيمية والمهارات المهنية بما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي.
- تهيئة بيئة عمل صحية ومريحة تدعم الإبداع والابتكار، مع اعتماد نظام تقييم دوري للأداء يشمل أبعاد الثقافة التنظيمية.

قائمة المراجع:

- 1- تيمزورت كنزة، & بن رجدال سامية. (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الاجتماع).
- 2- فحيل البوم، & محمود أحمد. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي.
- 3- تابعي، & بلقاسم. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي (جامعة الزاوية).
- 4- عبد الحكيم سعد غيث الصادق، & عباس محمد حسن الطيف. (2020). أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين. مجلة الدراسات الاقتصادية.
- 5- ال قير القحطاني، م. عبد العزيز محمد، جفري، & علي. (2023). أثر الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين: دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة في منطقة مكة المكرمة. المجلة العربية للإدارة.
- 6- سليم، بن عمارة، & شويرب. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة حالة، مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة غرداية (جامعة غرداية/كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير).
- 7- فطحية، & عمار ياسين. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. العنزي، خالد فريخ عويد، تمام، عمر أحمد سعد، درويش، & عبد الناصر سيد. (2020). إثر قيم الثقافة التنظيمية على الاداء الإداري لجهاز المراقبين الماليين بدولة الكويت. *Journal of Environmental Studies and Researches*.
- 8- علي مفتاح، & مسعودة محمد. (2022). أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى أداء العاملين بمركز الكلي بمستشفى بن سينا سرت.

- 9- علي مفتاح محمد، & مسعودة محمد عبد الرحمن. (2022). أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى أداء العاملين بمركز الكلي بمستشفى بن سينا سرت. مجلة الدراسات الاقتصادية .
- 10- خير الدين، جمعة، خنشور، & جمال. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة (EN. I. CA. B) فرع جنيرال كابل. مجلة رؤى اقتصادية.
- 11- الحداد، أس (2023). قياس دور الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان قياس دور الثقافة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في سلطنة عمان. مجلة التقدم في البحوث الزراعية.
- 12- فهد احمد عطا الله الضمور. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى موظفي البلديات في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية،
- 13- حسين عبد المجيد هاشم. (2025). الثقافة العمالية وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة الفقهية القانونية.
- 14- أديب برهوم، فداء الشيخ حسن، ورشا سعيد. (2017). "مساهمة الثقافة في الأداء الوظيفي للحفلات الموسيقية" دراسة مشفى الشهيد مازن إبراهيم في مقاطعة كورتوس ". مجلة جامعة اللاذقية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية.
- 15- تابعي، & بلقاسم. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي (جامعة الزاوية).
- 16- حافظ عبد الكريم محمد، الدكتور/الشيخ محمد الخضر، & الدكتور/العليش محمد الحسن إبراهيم. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة في بعض الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم (2014-2017).
- 17- بابوري، & مريم. (2016). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري.
- 18- منى، يعقوب، & لدرع ايمان. (2025). الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي (Abdelhafid (boussof university Centre mila).
- 19- فير القحطاني، م. عبد العزيز محمد، جفري، & علي. (2023). أثر الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين: دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة في منطقة مكة المكرمة. المجلة العربية للإدارة .
- 20- حياة، رسيوي، أمال، & بلكل. (2023). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية. جامعة غرداية: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والعلوم التسيير.
- 21- بلعشي، & مريم. أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة ميدانية على عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة (univ-ouargla) .