



## أثر تطبيق الثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة على أداء العمل الفردي دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط

إعداد

أ. أحمد فتحي سادات عمر  
باحث ماجستير  
كلية التجارة – جامعة دمياط  
ahmedomar17@gmail.com

د. أمير علي المرسي شوشة  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة دمياط  
dr.amir.shusha@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثاني- العدد الثاني – الجزء الثالث- يوليو ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

شوشة، أمير علي المرسي؛ عمر، أحمد فتحي سادات (٢٠٢١). أثر تطبيق الثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة على أداء العمل الفردي دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(٢) ج ٣، ٧٩٨-٧٦٩.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

أثر تطبيق الثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة على  
أداء العمل الفردي دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات  
بمحافظة دمياط

أ. أحمد فتحى سادات عمر

د. أمير علي المرسي شوشة

الملخص

يُعد أداء العمل الفردي هو المكون الأساسي لأداء المنظمة بالإضافة لدوره المؤثر في تحقيق أهداف المنظمة. ولقد استهدفت هذه الدراسة استقصاء الأثر المباشر للثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة بأبعادها التمكين، والتوجه بالفريق، وتنمية القدرة على أداء العمل الفردي. واعتمدت الدراسة على أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة على أداء العمل الفردي. واعتمدت الدراسة على استمارة استقصاء في جمع بيانات عن متغيرات الدراسة من عينة حجمها ٣٩٠ مفردة من العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط. وأوضحت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي معنوي للتمكين، والتوجه بالفريق، وتنمية القدرة على أداء العمل الفردي.

وتوصي الدراسة بتمكين العاملين بإتاحة المعلومات اللازمة لصناعة القرارات وتمكينهم من المشاركة في تطوير خطط عملهم. كما أوصت الدراسة بإجراء مزيد من الأبحاث للتركيز على المحددات الأخرى لأداء العمل الفردي (من مكونات نموذج الثقافة التنظيمية) وكذلك تضمين القطاعات الحكومية الأخرى لتحسين الأداء الفردي للقطاع الحكومي بشكل عام.

**كلمات دالة:** الثقافة الموجهة بالمشاركة، أداء العمل الفردي، التمكين، التوجه

بالفريق، تنمية القدرة.

المقدمة

في ظل النظام المتسارع الحالي المسيطر على نمط الحياة عامة بكل جوانبها تسعى المنظمات جاهدة لأن تُحصّل أعلى مستوى للكفاءة وتقيس درجة النجاح في تحقيق ذلك من خلال درجة جودة الأداء على مستوى الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل. فضعف الأداء مشكلة تقلق الجميع في كل المستويات داخل المنظمة حيث تمثل مؤشراً لأحد صور الضعف التنظيمي لا بد من أخذه في الاعتبار وتداركه سريعاً حتى لا يأتي على ما بعده. "فدخول الأفراد إلى المنظمة يعني أنهم يقبلون حقيقة بأن العضوية في النظام تعني الالتزام بالقواعد الخاصة به" (c. a. (Carpini et al., 2017).

اقترح Katz ثلاثة أنواع أساسية من السلوكيات كمدخل لتحقيق فعالية المنظمة والحفاظ على بقائها، تلك السلوكيات هي:

(١) الالتحاق بالمنظمة والرغبة في الحفاظ على عضويتها.

(٢) سلوكيات العاملين التي تستهدف إنجاز أدوار رسمية.

(٣) مبادرة الأفراد بسلوكيات تتجاوز أدوارهم الرسمية.

كما طرح Katz أمثلة للسلوكيات التي تتجاوز الأدوار الرسمية كالتعاون مع الزملاء، وتطوير الذات، واقتراح طرق جديدة لتطوير وتحسين المنظمة، وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة، وأوضح أن المشاركة في العلاقات الأولية للمجموعة من أهم أنماط التحفيز. وكانت هذه بداية انطلاق المنظور الحديث للأداء الوظيفي (شوشة، ٢٠١٥).

فنخلص من ذلك إلى أن تحسين الأداء في المنظمة يبدأ من تحسين أداء الفرد. وقد عرض (Campbell & Wiernik, 2015) لنتيجة بلغت أبعد من ذلك فأوضح أن "أداء العمل الفردي يدفع الاقتصاد بأكمله حيث يمثل السلوك التنظيمي الأكثر أهمية في علم النفس التنظيمي، فالسلوك التنظيمي بدون الأداء الفردي يعني عدم وجود أداء فريق، ولا أداء للوحدة، ولا أداء تنظيمي، ولا أداء للقطاع الاقتصادي، ولا ناتج محلي إجمالي". كما أكد Kim & Ployhart (2014) أنه لبنة البناء الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد بأكمله.

تمثل مديريات الخدمات بمحافظة دمياط مجتمع البحث والمكون من ١٢ مديرية خدمات بمحافظة دمياط، تعداد العاملين الإجمالي بها ٦٥٦١٧ كآخر إحصاء إجمالي للعاملين بمديريات الخدمات في ١ أبريل ٢٠١٨ قبل البدء بالدراسة في الفترة من شهر سبتمبر ٢٠١٨ إلى شهر ديسمبر ٢٠١٨، وعند تحديث البيانات حالياً في ٨ نوفمبر ٢٠٢٠ بلغ العدد ٥٩٠٧٣، حيث يقصد بمديريات الخدمات المديرية ذات الطابع الخدمي والخاضعة في إدارتها لسلطة المحافظة مع تبعيتها للوزارة، وتتمثل في الديوان العام للمحافظة، ومديرية الشئون الصحية، ومديرية التضامن الاجتماعي، ومديرية التربية والتعليم، ومديرية الزراعة، ومديرية الطب البيطري، ومديرية الشباب والرياضة، ومديرية التنظيم والإدارة، ومديرية التموين والتجارة الداخلية، ومديرية القوى العاملة، ومديرية الطرق والنقل، ومديرية الإسكان والمرافق.

إن أداء العمل الفردي يمثل مؤشراً هاماً يظهر مدى نجاح المنظمة؛ فهو المكون الأساسي للمنظمة؛ بالإضافة لذلك فهو يؤدي إلى قوة الاقتصاد عامة فقد أشارت الأدبيات إلى أنه بدون أداء العمل الفردي لا يوجد أداء للفريق ولا للمنظمة وبالتالي ضعف للقطاع الاقتصادي والناتج المحلي الإجمالي فبدوره يمثل السلوك التنظيمي الأكثر أهمية في علم النفس التنظيمي (Kim & Ployhart, 2014).

علاوة على ذلك، أجرى كلاً من (Campbell & Wiernik, 2015) مراجعة لأكثر من ٢٩٠ تحليلاً تفصيلياً لأداء العمل الفردي كنتيجة للاهتمام منذ ١٩٨٠ - خلال ٣٥ عاماً من الأبحاث - وجد أن أداء العمل الفردي يمثل حوالي خمس جميع المتغيرات التابعة في هذا المجال. كما تعتبر الثقافة التنظيمية القاعدة الأساسية التي تنطلق منها سلوكيات العمل داخل المنظمة حيث أوضح (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015) أن معظم العلماء والمراقبين الآن أدركوا أن الثقافة التنظيمية لها تأثير قوي على أداء المنظمات وفعاليتها على المدى الطويل وترتبط الثقافات القوية بتجانس الجهد والتركيز الواضح والأداء العالي في البيئات التي تتطلب فيها الوحدة والرؤية المشتركة (Cameron & Quinn, 2000).

تقييم الأداء تقييماً سليماً يتطلب سلامة المقياس الموضوع للتقييم فالهدف هو تقدير "الدرجة الحقيقية" للأداء لتقييم فعالية التدخلات التي تهدف إلى تحسين الأداء. حيث تعددت نماذج تقييم الأداء على مدار عقود من بداية الحديث عن المفهوم الكامل للأداء لـ Katz عام 1964 وحتى الآن. حيث عرض Katz لنظرة شاملة لأداء العمل الفردي وأخرى لمساهمة السلوك الفردي في المنظمة. فمن جهة، تنبأ بتحويلات في دراسات أداء العمل الفردي بعيداً عن التركيز الضيق على إتقان المهام الأساسية إلى منظور أوسع يتضمن العديد من السلوكيات الهامة التي أظهرها الموظفون في العمل مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والابتكار، ومن جهة أخرى عرض لنظرة شاملة ومتكاملة للطرق المتنوعة التي يساهم بها السلوك الفردي في المنظمة. وبناء على ذلك فسلامة تقييم الأداء تتحقق من خلال النظرة الشاملة للأداء ومساهمته في المنظمة (Carpini et al., 2017).

أوضح Campbell & Wiernik 2015 تفصيلاً في النظرة الشاملة للأداء حيث ميز بين مواصفات البيئة المحيطة بالأداء (أي مكان العمل وطريقة تطور الأداء وتغيره بمرور الوقت) والمواصفات الخاصة بعملية الأداء مع أخذ معايير ديناميكية الأداء في الاعتبار مثل مفاهيم "النشاط والمبادرة والقابلية للتكيف" في صورة متكاملة تحقق أعلى قيمة للأداء. فكما أوضح Stewart & Nandkeolyar (2006) أن الأداء ليس ثابتاً ويمكن أن يتغير بسبب التغييرات في متطلبات الأداء تغييرات في الفرد بسبب التدريب وتحديد الأهداف والتدخلات التحفيزية والسمات العاطفية والعمر وما إلى ذلك أو التغييرات في الظروف البيئية مثل القيود أو الفرص التي أوجدها زملاء العمل أو ممارسات الإنتاج. فمن المهم أن نفهم كيف يختلف الأداء والعلاقات بين عوامل الأداء عبر الثقافات وكيف تختلف معه نظم التقييم في البيئات المختلفة. أشار Campbell & Wiernik (2015) للدراسات الخاصة بالاختلافات الثقافية في ممارسات تقييم الأداء مثل (Peretz & Fried, 2012; Barron & Sackett, 2008) خلص منها إلى وجود تغيرات جوهرية في هيكل تقييم الأداء ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالخصائص الثقافية مثل التمكين والتوجه بالفريق والتوجه بالمستقبل وأكد بذلك على أن أنظمة تقييم الأداء المصممة للاستخدام عبر الثقافات تحتاج إلى استيعاب الممارسات والتفضيلات المحلية لتحقيق أغراضها. ويرى الباحث أن أنواع الأداء تختلف بحسب المستويات التنظيمية ففي المجمل ووفقاً للدراسات السابقة يتدرج من قيام الفرد بمهمته الأساسية المنوط به القيام بها في الوصف الوظيفي تدرجاً إيجابياً حتى قيامه بالأداء المبادر أو سلبياً فيقوم بالدور المعوق للعمل أو المناهض للإنتاجية ويتم تقييم ذلك من خلال معرفة متطلبات أداء العمل باختصار، يمكن أن تتغير متطلبات أداء العمل بمرور الوقت، وأحياناً خلال فترات قصيرة جداً من الوقت، نتيجة لعوامل كثيرة. فأي تقييم للأداء يجب أن يكون واضحاً بشأن المحتوى السلوكي لما يجب تقييمه أيضاً حول ديناميكيات الأداء التي يجب حسابها أي السلوكيات المصاحبة له.

أوضحت Koopmans et al., 2011 اختلافات المسميات فقط بين الباحثين في عرض الأبعاد وذلك كما يلي:

#### أداء المهمة Task Performance

يظهر بُعد أداء المهمة من خلال عدد من السلوكيات مثل سلوكيات المهمة، والمهارة، والمهام الخاصة بالعمل، والإنتاجية، وجودة، أداء الدور الأساسي، والفهم، والتخطيط، والمراجعة، وهيكل المهمة. وقد عرف Campbell (1990) أداء المهمة على أنه الكفاءة التي يقوم بها الأفراد بالمهام الفنية الأساسية لعملهم.

## الأداء المبادر Contextual Performance

يتمثل الأداء المبادر على سبيل المثال في حب التعلم والترقي والفوائد التنظيمية وتطوير الذات والغير والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد والاتصالات الشفوية والكتابية وتسهيلات عمل الفريق والإشراف والقيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء الدور الإضافي عامة والترتيب وإدراك المشاكل واقتراح الحلول والتعاون والاحترام والابتكار. ووصف Campbell (1990) الأداء المبادر على أنه سلوكيات الموظفين التي لا تكون ضمن الوصف الوظيفي المطلوب ولكنها لا تزال تعزز الفعالية التنظيمية مثل إظهار الجهد، وتيسير أداء الزملاء والفريق والتعاون والتواصل.

## سلوك العمل المناهض للإنتاجية Counter Productive Work Behavior

يقصد بسلوك العمل المناهض للإنتاجية تلك السلوكيات المدمرة، والسلوكيات خارج المهام، وعدم الالتزام بالقواعد، والسرققة، وتعاطي المخدرات، والغياب، وغيرها من السلوكيات المضرة بالإنتاجية. وقد عرف (Rotundo & Sackett, 2002) سلوك العمل المناهض للإنتاجية بأنه سلوك يضر برفاهية المنظمة ويشمل السلوكيات مثل الغياب، والسلوك خارج المهمة، والسرققة، وتعاطي المخدرات.

وتمثل الثقافة التنظيمية مقدمة للعديد من النتائج التنظيمية الإيجابية حيث توصل (Mathew et al., 2012) في دراستهم لشركات البرمجيات الهندية أن الثقافة التنظيمية لها نتائج إيجابية مثل رضا العاملين وجودة العمل والإنتاجية كما يفترض أن الرضا والجودة والإنتاجية تؤدي إلى الربحية القوية والنمو حيث توصل إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل الأساس الذي يستند إليه الأداء التنظيمي. كما توصلت العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية هي المفتاح للتميز التنظيمي (Schein, 1984; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015) وأن لها تأثير أكثر من الثقافة الوطنية على الأداء (Naor et al., 2010) بينما قام آخرون بالتحقيق في تأثيرها على بعض جوانب الأداء مثل المؤشرات المالية والإنتاجية والجودة والإدراك والتصنيع وعلاقات سلسلة التوريد والربحية والتسويق. تُظهر النظرة العامة على الثقافة التنظيمية أنها تضم القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة والتي تظهر في مواقف العمل داخل المنظمة وتتوافق مع معايير وقواعد ولوائح خاصة بالمنظمة لكنها غير مكتوبة ويترتب عليها التعاملات بين أفراد المنظمة فينتج عنها وجود الاتساق والتفاهم وربما عكس ذلك من نزاعات وسخرية وتناقضات في حال الاختلاف.

في حين أكدت العديد من الدراسات على أثر الثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة على الجوانب الإنتاجية والنفسية للعاملين على أداء العمل الفردي. فقد عرف (Hamon 2004) الأداء التنظيمي بأنه مؤشر بقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، كما أكد (Kotter 2008) أن ثقافة الشركات لها تأثير طويل الأجل على الأداء. وتعتبر الثقافة التنظيمية إحدى القوى غير الملموسة الكبيرة التي تؤثر على الأداء (Acar & Acar, 2014). ويرى (Umrani et al., 2017) أن الثقافة التنظيمية هي أهم المتغيرات في مجال السلوك التنظيمي، ومن ناحية أخرى أوضح (Badara 2015) أن الأداء الفردي يمثل أحد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤدي إلى نمو وتطور أي منظمة.

كما عرض Schein (1985) لنموذج يعتبر أن الثقافة التنظيمية عند نشأة المنظمة تعكس أخلاق قائد المنظمة ثم يتم اختبار هذه القيم من خلال استجابتها للمشاكل الداخلية والخارجية؛ وهذا يعكس علاقة الثقافة بالبيئة الداخلية والخارجية ويؤكد أهمية وجود التوافق بينهم. لذلك لا بد من أخذ الثقافة في الاعتبار لحل المشكلة فقد أوضح Hofstede (2001) أن التغيير مقيداً إلى أن تصل الثقافة في المنظمة إلى مرحلة النضج، ولا تكون خصائص الثقافة نفسها مقاومة للتغيير. كما أكد Denison (1984) على وجود علاقة كبيرة بين تنظيم العمل وصنع القرار. ووفقاً لـ Schein (1990) فإن لدى الأفراد في المنظمة ثلاث احتياجات أساسية، أولها أن يشعر بأنه جزء من المجموعة، والثاني هو الحاجة إلى الشعور بالقوة والثالث هو الشعور بالقبول. من خلال التفاعلات داخل المنظمة يتعلم الأفراد تدريجياً القواعد والمعايير المتبعة في المنظمة ويتكيفون معها لتحقيق هذه الأهداف الأساسية الثلاثة. تتمثل هذه المعايير في الثقافة التنظيمية.

عرض نموذج (Denison et al. 2014) أن معظم المؤسسات الفعالة تتمتع بمستوى عال من مشاركة الموظفين، وقوة الرسالة، والاتساق الداخلي، والقدرة على التكيف. فمشاركة الموظف تظهر في مدى تشجيع المنظمة للتمكين والتعاون وروح الفريق والتعلم والتطوير الفردي، الاتساق الداخلي يظهر من خلال الاتفاق على القيم والتنسيق بين الإدارات الذي ينشأ عن مجموعة القيم المشتركة والمتفق عليها، كما تتضح القدرة على التكيف في مدى تركيز المنظمة على التعلم من منافسيها وعملاتها ووجود الاستجابة المرنة على المستوى التنظيمي ومستوى الموظفين، بينما تتعلق الرسالة بمدى وضوح معالم الاتجاه الاستراتيجي والخطط والأهداف بما يحقق التقدم للمنظمة. كما أوضح Aketch et al; (2017) أن الثقافة هي شيء يتطور مع مرور الوقت، وبالتالي لا يمكن إجراء دراسات كافية باستخدام دراسة لمرة واحدة. وبمراجعة الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية تظهر أهميتها في التأثير على الأداء التنظيمي وأثرها كميزة تنافسية للمنظمة مع أهمية إحداث درجة من المرونة في الثقافة الخاصة بالمنظمة لزيادة الفعالية التنظيمية، اتضح أن الثقافة التنظيمية عنصر متغير وفقاً للبيئة الخاصة بكل منظمة سواء الداخلية أو الخارجية وفقاً للصفات المختلفة للأفراد، ربما نصل للقول بأن الثقافة التنظيمية السليمة تؤثر في كل المتغيرات التنظيمية وتتأثر بها حيث تبدأ في أحد الاتجاهين حسب المتغير الآخر وتعود بحلقة تغذية مرتدة عكس اتجاهها الأول.

وعند مراجعة الدراسات العربية في هذا الاتجاه نجد على سبيل المثال دراسة (أحمد، ٢٠١٨) وقد توصلت لنتائج منها أن ثقافة مشاركة العاملين تساعد على نقل الخبرة والكفاءة مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتقوية الولاء، وهذا يؤكد على أن الثقافة التنظيمية عنصر هام لكل منظمة لكنه مورد غير ملموس لذلك عند تقييمه فلن نستطيع ذلك إلا بتقييم جودة السلوك الناتج عنها. وبمراجعة الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية وبأداء العمل الفردي نجد الأدلة الواقعية الكافية التي توضح الارتباط بينهما. وقد أوضحت دراسة (Samada et al; 2018) أن الثقافة التنظيمية تمثل مورداً حيويًا غير ملموس للأداء المتفوق. وباعتبار الأداء التنظيمي هو أساس المنظمة الذي تستثمر فيه بقية الموارد فقد أكدت دراسة (Mwaura and Bula, 2017) على أهمية توسيع مشاركة الموظفين في صنع القرارات الرئيسية المؤثرة عليهم بشكل مباشر وإشراكهم أكثر في تقييمات الأداء لأثر ذلك على جودة الأداء، وأن وجود ثقافة المشاركة بتعزيز العمل الجماعي وتحسن احترام الذات وتعامل الموظفين بكرامة واحترام يحسن الأداء الوظيفي

والإنتاجية في المنظمة. كما بينت دراسة (Aketch et al; 2017) امتلاك الثقافة التنظيمية للقدرة على تحسين أداء المنظمة باعتبارها ميزة تنافسية في حال وجود القيم المشتركة القوية بين العاملين مع تحقيق التوافق مع البيئة وفقد أثرها كميزة تنافسية إذا فقد هذا التوافق الداخلي والخارجي. نسعى من خلال هذه الدراسة لتقييم ثقافة التوجه بالمشاركة من خلال نموذج (Denison, et al., 2006) كونه يحقق الهدف لقياس التوافق الداخلي للمنظمة من خلال عملية المشاركة بأبعادها المختلفة وأثر ذلك على أداء العمل الفردي ودور المتغيرات الديموغرافية للأفراد في ذلك.

ويرى (Denison et al., 2006) أن الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية أربعة أبعاد يتم قياس كل منها من خلال ثلاثة مؤشرات وهي:

**\* بُعد المشاركة Involvement**

- التمكين Empowerment
- التوجه بالفريق Team Orientation
- تنمية القدرة Capability Development

**\* بُعد الاتساق Consistency**

- القيم الجوهرية Core Values
- التوافق Agreement
- التنسيق والتكامل Coordination and Integration

**\* بُعد التكيف Adaptability**

- التغيير الخلاق Creating Change
- التركيز على العملاء Customer Focus
- التعلم التنظيمي Organizational Learning

**\* بُعد الرسالة Mission**

- النية والتوجه الإستراتيجي Strategic Direction & Intent
- الأهداف والغايات Goals & Objectives
- الرؤية Vision

أوضح (Denison et al., 2006) أن الثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة تظهر في صورة التزام أعضاء المنظمة بعملهم وأنهم يشعرون شعوراً قوياً بالملكية، كما أنهم على جميع المستويات يشعرون بأن لديهم على الأقل بعض مدخلات القرارات التي من شأنها أن تؤثر على عملهم، كما يشعرون بأن عملهم يرتبط ارتباطاً مباشراً بأهداف المنظمة، كما أكد Denison et al. (2014) بأنه كل ذلك من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية وتلبية الاحتياجات المستمرة

للشركة بحيث يسمح للمؤسسات ذات المشاركة العالية بالاعتماد على عدم الرسمية والطوعية ونظم الرقابة الضمنية بدلاً من النظم الصريحة وأنظمة الرقابة البيروقراطية الرسمية. وفي نموذج (Denison et al., 2006) يتم قياس الثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة من خلال ثلاثة أبعاد:

### التمكين Empowerment

ويقصد بالتمكين أن الأفراد لديهم السلطة والمبادرة والقدرة على إدارة شؤون العمل الخاص بهم. وقد عرف Abu Bakr التمكين على أنه منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة (الزهراني، ٢٠١٩). وأكد Denison et al. (٢٠١٤) على أن هذا يخلق الشعور بالملكية والمسؤولية تجاه المنظمة؛ حيث تؤخذ القرارات في المستوى الذي تتوفر فيه أحسن معلومات بما يمكن من مشاركة المعلومات على نحو شامل فمتى يحتاج الموظف إلى معلومات يمكنه الحصول عليها.

### التوجه بالفريق Team Orientation

عرف Garces (٢٠١٩) التوجه بالفريق بأنه يشير إلى مجموعة المواقف التي لدى أعضاء الفريق تجاه بعضهم البعض، والمهام المشتركة، وقائدهم. كما أوضح Denison et al. (٢٠٠٦) أن التوجه بالفريق يظهر في العمل بشكل تعاوني بحيث يُشجع التعاون عبر أقسام المنظمة نحو أهداف مشتركة فيرى كل موظف العلاقة بين وظيفته وأهداف المنظمة مما يجعل جميع الموظفين يشعرون بالمساءلة المتبادلة. وتعتمد المنظمة في ثقافة التوجه بالفريق على الجهد الجماعي للحصول على العمل المنجز باستخدام العمل الجماعي بدلاً من إتباع التسلسل الإداري، ففرق العمل الجماعي تمثل كتل البنية الأساسية للمنظمة فالكمل يعمل كأنه جزء من فريق.

### تنمية القدرة Capability Development

يقصد بتنمية القدرة قيام المنظمة بالاستثمار المستمر في تطوير مهارات العاملين حيث تفوض السلطة بشكل يمكن العاملين من التصرف بأنفسهم من أجل تجنب المشاكل الناشئة عن عدم توافر المهارات اللازمة لدى العاملين على اعتبار أن قدرات الموظفين مصدر مهم مميزة تنافسية من أجل الحفاظ على قدراتها التنافسية وتلبية احتياجات العمل المستمرة.

تحسين الأداء يتم من خلال زيادة المعرفة الفردية والمهارات والمحددات التحفيزية للأداء مثل التدريب والتطوير والتحفيز مع اختلاف أنواعه فتؤثر مثل هذه التدخلات مع ثبات متطلبات الأداء فتزيد من أداء المجموعة والأفراد. ويتم ذلك مع تقييم أداء الفرد مقابل الأهداف لتحديد مستوى الأداء.

### أدبيات وفرضيات الدراسة

سيتم استعراض أدبيات الدراسة في الفقرات التالية، وذلك من خلال التركيز على الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية، والدراسات التي تناولت أداء العمل الفردي، والدراسات



التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة. وفيما يلي نستعرض تلك العلاقات في إطار مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

#### الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

تناولت الدراسة السابقة (Yilmaz & Ergun, 2008) العلاقة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة. كما أوضحت الدراسات السابقة (Khuong & Nhu, 2015; Okediji, 2013) التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. وفي دراسة (Ali & Patnaik, 2014) ظهر تأثير كبير للثقافة التنظيمية على الفعالية الإدارية لمديري المشاريع. كما وضع (Tong et al., 2013) أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً مباشراً على الرضا الوظيفي وغير مباشر من خلال مشاركة المعرفة. كما ظهر تأثير للثقافة على العلاقة بين القيادة المشتركة وروح المبادرة في الفريق في دراسة (Erkutlu, 2012). كما اتضحت العلاقة الإيجابية للثقافة مع مكونات إدارة المعرفة في دراسة (Salmani et al., 2014). كما توسطت الثقافة العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية من جانب والفعالية التنظيمية من الجانب الآخر في دراسة (Tojari et al., 2011).

#### الدراسات المتعلقة بأداء العمل الفردي

تناولت الدراسات السابقة عدداً من المؤثرات الإيجابية على أداء الموظفين فأوضح (Tabiu et al., 2016) تأثيراً إيجابياً للتناوب الوظيفي والاستقلالية الوظيفية وتخطيط المسار الوظيفي. كما عرض (Meesala & Rao, 2013) وجود علاقة إيجابية بين الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية. كما اختلفت درجة التأثير بين أبعاد الأداء في بعض الأبحاث مثل دراسة (Badara, 2015) حيث ظهر تأثير إيجابي للقيادة المتتابعة على الأداء والمبادر وتأثير سلبي على أداء المهمة في حين انفراد أداء المهمة بالعلاقة الإيجابية مع الرفاهية كما ظهر تأثير إيجابي للتكامل على أداء المهمة والأداء المبادر. كما تناول (Khairuddin, 2017) التأثير السلبي للتوتر على أداء العمل الفردي. وفي دراسة (Ha & Nguyen, 2014) كان للسلوك القيادي السلبي/الانطوائي تأثير سلبي على أداء العمل الفردي في حين ظهر تأثير إيجابي للاعتبارات الفردية والمثالية والتحفيز الفكري والإدارة بالاستثناء والمكافآت الفعالة والطارئة على أداء العمل الفردي كما وجد أن التحفيز الملهم لا يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي الفردي.

بناءً على الدراسات السابقة فعند البدء في عملية تقييم الأداء لابد من عدد من الضوابط

منها:

- يشترط لصحة تقييم الأداء أن يكون موضوعياً نقادياً فيه أي تأثير يتسبب في تحيز النتائج.
- يتم تقييم الأداء من خلال الدائرة الإدارية المحيطة فيجب التحقق من جودة العلاقات لنحقق جودة التقييم.
- تفعيل المشاركة في عملية التقييم فيتم التقييم من المستوى الإداري الأعلى والتحقق من سلامة التقييم من خلال التقييم في نفس المستوى ومناقشة الفرد نفسه أو عرض التقييم عليه إذا تطلب الأمر ذلك.

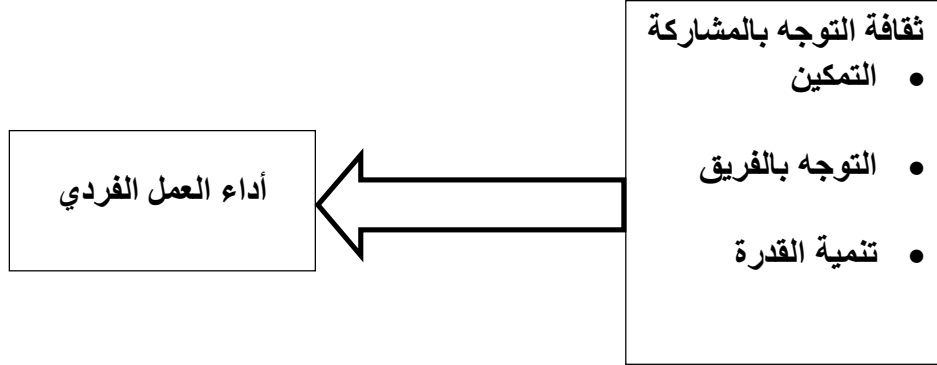
- وضع معايير للتفضيل بين النتائج المتقاربة بهدف الحصول على التقييم الدقيق.
- تحديد مراكز المسؤولية لتحديد سبب ارتفاع أو انخفاض قيمة التقييم لدعم الأداء بالثبات والجودة.

وفي علاقة الثقافة بالأداء وجد آثار إيجابية مباشرة للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي كما ظهرت آثار أخرى غير مباشرة من خلال إدارة الجودة الشاملة. حيث أوضح (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015) وجود آثار إيجابية مباشرة للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي كما ظهرت آثار أخرى غير مباشرة من خلال إدارة الجودة الشاملة. كما عرض (Dahie et al., 2016) تأثير إيجابي ومباشر للثقافة التنافسية وثقافة المشاريع والثقافة التوافقية على أداء الموظفين. كما أوضحت دراسة (Umrani et al., 2017) وجود تأثير للثقافة التنظيمية على أداء الأعمال بشكل مباشر وغير مباشر.

بناء على الدراسات السابقة تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفروض التالية:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي للخصائص الديموغرافية (العمر والجنس وسنوات الخبرة والدرجة العلمية والدخل الشهري) على أداء العمل الفردي.
  - يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة على أداء العمل الفردي وينقسم هذا الفرض إلى:
    - يوجد تأثير معنوي إيجابي للتمكين على أداء العمل الفردي.
    - يوجد تأثير معنوي إيجابي للتوجه بالفريق على أداء العمل الفردي.
    - يوجد تأثير معنوي إيجابي لتنمية القدرة على أداء العمل الفردي.
- كما تسعى الدراسة الحالية لاختبار النموذج الموضح في الشكل التالي:

شكل رقم (١) نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

## - مشكلة الدراسة

من خلال ما قام به الباحث من زيارات استطلاعية ومقابلات شخصية لعدد من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط خلال الفترة من ١٥ مايو وحتى ٢٥ مايو من عام ٢٠١٨، وذلك بهدف استقصاء اتجاهاتهم حول متغيرات الدراسة والتعرف على أهم المشكلات التي يعانون منها، حيث أمكن للباحث الوقوف على عدد من المشكلات التي يعانون منها، والتي دفعت الباحث إلى التعامل معها ودراستها دراسة علمية للوقوف على حقيقتها، وقد تمثل أهمها في:

- \* القصور في أداء العاملين لمهامهم الخاصة بالعمل مما يتسبب في انخفاض الإنتاجية.
- \* انخفاض مساهمة العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات في العمل.
- \* اختلاف صور الأداء المبادر من موظف لآخر والتي تظهر من خلال سلوكيات العاملين مثل حب التعلم، وتطوير مهارات عمل الموظف لنفسه ولزملائه ووجود السلوكيات المتبادلة بين الأفراد مثل الاتصالات الشفوية والكتابية وتسهيلات عمل الفريق والإشراف والقيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية وإدراك المشاكل واقتراح الحلول والاحترام والابتكار.
- \* كما اتضح وجود بعض السلوكيات السلبية مثل عدم الالتزام بالقواعد والغياب.
- وبناءً على ما سبق وبعد مراجعة الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة تتضح أهمية دراسة أثر تطبيق الثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة على أداء العمل الفردي بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

## - أهداف الدراسة

- من خلال مشكلة الدراسة فإن هذه الدراسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي صيغت على النحو التالي:
- التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة وأداء العمل الفردي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
  - التعرف على أثر الثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة بأبعادها من خلال نماذج متدرجة على أداء العمل الفردي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
  - الوصول إلى طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية للعاملين والعوامل الديموغرافية للعاملين.
  - الوصول إلى الاختلاف بين أداء العمل الفردي للعاملين والتي ترجع إلى العوامل الديموغرافية للعاملين.

## - أهمية الدراسة

### • الأهمية العلمية

- تمثل هذه الدراسة إضافة علمية للدراسات العربية عموماً والدراسات المصرية خصوصاً من حيث المتغيرات التي تناولتها والمتمثلة في الثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة وأداء العمل الفردي.
- محاولة سد الفجوة البحثية بين الدراسات العربية والأجنبية فيما يتعلق بموضوع الدراسة المتمثل في دراسة أثر الثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة على أداء العمل الفردي.
- قد تساهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة لدى الباحثين لتناول العلاقة بين الأبعاد الأخرى للثقافة التنظيمية وأداء العمل الفردي مثل الثقافة التنظيمية الموجهة بالرسالة.

### • الأهمية التطبيقية

## المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

- قد تساهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى المسؤولين في مديريات الخدمات بالثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة عن طريق التمكين بما يشعر الموظف بدوره الإيجابي، والعمل بشكل تعاوني لإظهار روح التوجه بالفريق فالكل يعمل كأنه جزء من فريق، وتنمية القدرة عن طريق تطوير مهارات العاملين لتلبية احتياجات العمل المستمرة، فمن شأن ذلك زيادة فعالية مديريات الخدمات.

- تأصيل مفهوم أداء العمل الفردي وإظهار أبعاده من أجل الوقوف على أهم نقاط القصور فيه لمعالجتها وزيادة الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي.

### منهجية الدراسة

يتناول هذا الجزء منهجية الدراسة، ويبدأ بوصف لمجتمع وعينة الدراسة، ثم وصف لمقاييس متغيرات الدراسة وتصميم نماذج الانحدار المتعدد اللازمة لاختبار فروض الدراسة. ولوصف مجتمع وعينة الدراسة اعتمدت الدراسة على أساليب الإحصاء الوصفي من خلال استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون؛ لوصف متغيرات الدراسة ومعاملات الارتباط فيما بينها. كذلك تعتمد الدراسة على تطوير عدة نماذج انحدار؛ بغرض دراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية للعاملين محل الدراسة على أدائهم الفردي للعمل، وكذلك اختبار تأثير أبعاد ثقافة التوجه بالمشاركة "التمكين والتوجه بالفريق وتنمية القدرة" على أداء العمل الفردي. ومن أجل إدراج البيانات في ملف المدخلات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، المعروف اختصاراً بـ SPSS، وتصميم نماذج الانحدار فقد تم ترميز متغيرات الدراسة على النحو الموضح في جدول رقم ١.

### جدول رقم ١

#### ترميز متغيرات الدراسة

رمز المتغير	اصطلاح المتغير بالإنجليزية	اصطلاح المتغير بالعربية
OCOI	Organizational Culture-Oriented by Involvement	ثقافة التوجه بالمشاركة
E	Empowerment	التمكين
TO	Team Orientation	التوجه بالفريق
CD	Capacity Development	تنمية القدرة
IWP	Individual Work Performance	أداء العمل الفردي
A	Age	العمر
G	Gender	الجنس
YE	Years of Experience	سنوات الخبرة
EL	Educational Level	الدرجة العلمية
MI	Monthly Income	الدخل الشهري

### مجتمع وعينة الدراسة

تمت الدراسة خلال الفترة من شهر سبتمبر إلى شهر ديسمبر ٢٠١٨ حيث تم توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة على عينة موزعة على المديريات واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الميسرة في اختيار مفردات الدراسة. وفيما يتعلق بحجم العينة – طبقاً لـ Saunders et al. (2016) – فإن الحد الأدنى لعينة الدراسة ٣٨٤ مفردة، وذلك اعتماداً على حجم المجتمع

## د. أمير المرسي شوشة- أ/ أحمد فتحى عمر

ونسبة خطأ ٥%. وبناء عليه ولضمان الوصول لذلك الحد؛ كان حجم العينة ٥٠٠ من العاملين، وكان المستعاد من الاستبيانات الواقع عليها الدراسة ٣٩٣ استمارة بمعدل استجابة ٧٨,٦%، وعند مراجعة الاستمارات المُستعادة قبل ادراجها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) المعروف اختصاراً بـ SPSS تبين أن هناك ٣ استمارات غير مستوفاة؛ فاستبعدت لتصبح الاستمارات الصالحة للتحليل ٣٩٠، ويمثل هذا العدد عينة الدراسة. ويوضح جدول رقم (٢) مجتمع وعينة البحث والمكون من ١٢ مديرية خدمات بمحافظة دمياط، وقد بلغ تعداد العاملين الإجمالي بها وفقاً لتحديث الملف الوظيفي ٦٥٦١٧ موظف كآخر إحصاء إجمالي للعاملين بمديريات الخدمات قبل القيام بالدراسة في ١ أبريل ٢٠١٨ ووفقاً للتحديث الحالي للملف الوظيفي في ٨ نوفمبر ٢٠٢٠ بلغ العدد ٥٩٠٧٣ موظف.

جدول رقم ٢ مجتمع وعينة البحث

الجهة	أعداد العاملين بالمديريات حسب الموقف في ٢٠٢٠	عينة البحث	الاستمارات الواردة من المستقضى منهم
الديوان العام	4307	36	21
مديرية الشئون الصحية	16455	115	80
مديرية التضامن الاجتماعي	638	6	5
مديرية التربية والتعليم	35029	300	245
مديرية الزراعة	701	8	8
مديرية الطب البيطري	461	5	5
مديرية الشباب والرياضة	630	10	9
مديرية التنظيم والإدارة	82	6	6
مديرية التموين والتجارة الداخلية	437	5	5
مديرية القوى العاملة	139	3	3
مديرية الطرق والنقل	127	3	3
مديرية الإسكان والمرافق	67	3	3
<b>الإجمالي</b>	<b>59073</b>	<b>500</b>	<b>393</b>

المصدر: مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة دمياط

ويوضح جدول رقم (٣) مواصفات عينة الدراسة ويشمل الوسيط والانحراف المعياري للمتغيرات الخاصة بالدراسة وحجم العينة والحد الأدنى والحد الأقصى لاستجابات العاملين.

جدول رقم ٣ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	العينة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمكين	390	1.25	5.00	3.5	.70
التوجه بالفريق	390	2.00	5.00	3.8	.62
تنمية القدرة	390	1.00	4.60	3	.66
ثقافة التوجه بالمشاركة	390	1.82	4.58	3.٥	.56
أداء العمل الفردي	390	2.07	4.68	3.٧	.52

المصدر: نتائج الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

## المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

ويُلخص جدول ٤ مواصفات عينة الدراسة من حيث التكرارات والنسب المئوية، وذلك فيما يتعلق بخمسة متغيرات ديموغرافية. وقد حددت تلك المتغيرات في ضوء المتغيرات الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة. ويصف جدول ٤ عينة الدراسة المكونة من ٣٩٠ مفردة؛ بما يقرب من ٧٦% منهم من الإناث والباقي من الذكور. ومن حيث الفئة العمرية فإن نسبة ٤٣% من المشاركين في الدراسة بين ٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة. وكان ما يزيد عن ٤٩% من المشاركين من حملة المؤهلات الجامعية، وكانت المستوى التعليمي التالي من حيث الوزن النسبي المستوى الأقل من الجامعي بنسبة ٣٣% من المشاركين. ومن حيث سنوات الخبرة كان ما يزيد عن ٣٩% من المشاركين لديهم أكثر من ١٥ عاماً من الخبرة في حين كان ما يقارب ٢٩% من المشاركين كان عدد سنوات الخبرة لديهم تتراوح بين ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة. ومن حيث الدخل الشهري كان ما يقارب ٧٣% من المشاركين يتراوح دخلهم الشهري بين ١٥٠٠ جنيهاً مصرياً إلى ٣٠٠٠ جنيهاً مصرياً، في حين كان ما يقارب ٢١% من المشاركين دخلهم أقل من ١٥٠٠ جنيهاً مصرياً، وكان الوزن النسبي لمن يتراوح دخلهم بين ٣٠٠٠ جنيهاً مصرياً و ٤٥٠٠ جنيهاً مصرياً يزيد عن ٤%، وكان ٢% فقط من المشاركين يزيد دخلهم عن ٤٥٠٠ جنيهاً مصرياً. ويوضح جدول رقم ٤ خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم ٤ خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	94	24.1
أنثى	296	75.9
العمر		
أقل من ٣٠ سنة	72	18.5
من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	168	43.1
من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	74	19
أكبر من ٥٠ سنة	76	19.5
مستوى التعليم		
مؤهل أقل من جامعي	130	33.3
مؤهل جامعي	192	49.2
مؤهل أعلى من جامعي	68	17.4
سنوات الخبرة		
أقل من ٥ سنوات	47	12.1
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	78	20
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	112	28
١٥ سنة فأكثر	153	39.2
الدخل الشهري		
أقل من ١٥٠٠ جنيه	80	20.6
من ١٥٠٠ جنيه إلى ٣٠٠٠ جنيه	284	72.9
من ٣٠٠٠ جنيه إلى ٤٥٠٠ جنيه	18	4.4
٤٥٠٠ جنيه فأكثر	8	2.1
إجمالي مفردات العينة	390	100%

المصدر: نتائج الاحصاء الوصفي لعينة الدراسة

### مقاييس متغيرات الدراسة

اعتمدت الدراسة على تصميم استمارة لجمع البيانات، وذلك عن المتغيرات الرئيسية للدراسة وتشمل المتغير التابع وهو أداء العمل الفردي، والمتغيرات المستقلة وهي ثقافة التوجه بالمشاركة، بأبعادها (التمكين والتوجه بالفريق وتنمية القدرة)، علاوة على ذلك، اشتملت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة الشخصية، شملت متغيرات الجنس، والعمر، ومستوى التعليم، وسنوات الخبرة، وفئة الدخل الشهري. وكان الغرض من تلك المتغيرات الشخصية وصف عينة الدراسة، وكذلك إدراجها في نموذج انحدار مبدئي باعتبارها متغيرات ضابطة، وقد حُدثت تلك المتغيرات بعد مراجعة أدبيات أداء العمل الفردي. أما مقاييس ثقافة التوجه بالمشاركة وأداء العمل الفردي فينبغي التأكيد من جودتها، بوصف ذلك خطوة ضرورية سابقة على التحليل الإحصائي تسهم في دعم الثقة في النتائج وقابليتها للتعميم. وقد نُفذت تلك الخطوة من خلال اختبارات الثبات والصدق لتلك المقاييس. وهذا ما سوف توضحه الدراسة في الفقرات الآتية.

### مقياس ثقافة التوجه بالمشاركة

طور Denison et al., (2006) مقياساً لثقافة التوجه بالمشاركة، ويتكون المقياس من اختبار من خمسة عشر سؤالاً يُجيب عنها المستقضي منه بتحديد تقييم للفقرة ومدى توافقها مع الواقع الفعلي لنظام العمل داخل المنظمة وذلك وفق مقياس متدرج باختيار من العبارات أوافق بشدة، وأوافق، ومحايد، ولا أوافق، ولا أوافق بشدة. واعتمدت الدراسة على هذا المقياس؛ لكونه مقياساً يتسق مع المفهوم الذي تبنته الدراسة لثقافة التوجه بالمشاركة. وقد اختبر ثبات المقياس باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، وأوضحت نتيجة الاختبار أن المقياس يتسم بالثبات؛ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ ٠,٨٤، هو بذلك تجاوز المعيار المقبول لثبات المقياس، وقد أوضح Hinkin (1995) أن الحد الأدنى المقبول لثبات أي مقياس هو ٠,٧، ولذا يُعد مقياس ثقافة التوجه بالمشاركة مقياساً ثابتاً. وفيما يخص صدق مقياس ثقافة التوجه بالمشاركة، أوضحت نتائج اختبار الصدق العاملي أن جميع معاملات فقرات المقياس تجاوزت الحد الأدنى لمعدل تحميل الفقرة على المتغير وهو ٠,٤ (Hinkin, 1995)، باستثناء الفقرة الخامسة، وبذلك احتفظ بجميع فقرات المقياس باستثناء الفقرة الخامسة تم استبعادها؛ لكون كل فقرة فيه تضيف قيمة وتدعم جودة المقياس. ويوضح جدول ٥ نتائج اختبار الصدق العاملي لبنود مقياس ثقافة التوجه بالمشاركة.

جدول ٥

نتائج اختبار الصدق العملي لبنود مقياس ثقافة التوجه بالمشاركة

معامل التحميل	الفقرة
	<b>١ – بُعد التمكين Empowerment:</b>
٠,٤٤	١. معظم الموظفون مستغرقون في أعمالهم.
٠,٥٦	٢. تُبنى القرارات في المستوى الذي تتوفر فيه أفضل المعلومات.
٠,٥٢	٣. أستطيع الحصول على ما يلزمي من معلومات وقت الحاجة إليها.
٠,٧٤	٤. أعتقد أنه من الممكن أن يكون لي تأثير إيجابي في عملي.
0.32	٥. لكل موظف دور في وضع خطة العمل.
	<b>٢ – بُعد التوجه بالفريق Team Orientation:</b>
٠,٥٤	٦. يوجد تعاون بين الأقسام المختلفة للمنظمة.
٠,٧٢	٧. أعمل مع زملائي كأنني جزء من فريق.
٠,٧٩	٨. أعمل بروح الجماعة لتنفيذ العمل.
٠,٦٣	٩. العمل كفريق يمثل الأساس المكون لنظام العمل.
٠,٥٠	١٠. يستطيع كل موظف الربط بوضوح بين دوره والغايات التنظيمية.
	<b>٣ – بُعد تنمية القدرة Capability Development:</b>
٠,٥٧	١١. تفويض السلطة يُمكن العاملين من التصرف مباشرة.
٠,٥٢	١٢. قدرات العاملين في تحسن مستمر.
٠,٥٥	١٣. يتم استثمار مهارات العاملين بشكل مستمر.
٠,٧٠	١٤. يُنظر إلى قدرات العاملين كمصدر مهم في الميزة التنافسية.
٠,٧٣	١٥. غالباً تظهر المشاكل بسبب عدم امتلاك المهارات الضرورية لأداء الوظيفة.

المصدر: نتائج اختبار الصدق العملي لبنود مقياس ثقافة التوجه بالمشاركة باستخدام برنامج SPSS.

مقياس أداء العمل الفردي

طور (Koopmans et al., 2014) مقياساً لأداء العمل الفردي، ويتكون المقياس من اختبار من ثمانية عشر سؤالاً يُجيب عنها المستقصى منه بتحديد تقييم للفقرة ومدى توافقها مع الواقع الفعلي من حيث درجة المداومة عليها في نظام العمل داخل المنظمة وذلك وفق مقياس متدرج باختيار من العبارات دائماً، وغالباً، و بانتظام، وأحياناً، ونادراً. واعتمدت الدراسة على هذا المقياس؛ لكونه مقياساً يتسق مع المفهوم الذي تبنته الدراسة لأداء العمل الفردي. وقد اثبتت المقياس باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، وأوضحت نتيجة الاختبار أن المقياس يتسم بالثبات؛ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ ٠,٧٤، وهو بذلك تجاوز المعيار المقبول لثبات المقياس، وقد أوضح (Hinkin 1995) أن الحد الأدنى المقبول لثبات أي مقياس هو ٠,٧، ولذا يُعد مقياس أداء العمل الفردي مقياساً ثابتاً. وفيما يخص صدق مقياس أداء العمل الفردي، أوضحت نتائج اختبار الصدق العملي أن جميع معاملات فقرات المقياس تجاوزت الحد الأدنى لمعدل تحميل الفقرة على المتغير وهو ٠,٤ (Hinkin, 1995)، باستثناء الفقرة الأولى، وبذلك احتفظ بجميع فقرات المقياس باستثناء الفقرة الأولى تم استبعادها؛ لكون كل فقرة فيه تضيف قيمة وتدعم جودة المقياس. ويوضح جدول ٦ نتائج اختبار الصدق العملي لبنود مقياس أداء العمل الفردي.



جدول ٦

نتائج اختبار الصدق العاملي لبنود مقياس أداء العمل الفردي

معامل التحميل	الفقرة
	١ - بُعد أداء المهمة: في آخر ثلاثة أشهر
٠,٣٤	١. لدى فرص للتخطيط لعملي.
٠,٦٥	٢. تبقى في ذهني نتائج العمل المطلوب انجازها.
٠,٦٤	٣. استطعت التمييز بين الأمور الأساسية والأقل أهمية في العمل.
٠,٦٨	٤. استطعت تنفيذ عملي بشكل بحد أدنى من الوقت والجهد.
٠,٤٩	٥. أنجز المهام المكلف بها في الوقت المناسب.
	٢ - بُعد الأداء المبادر: في آخر ثلاثة أشهر
٠,٧٦	٦. أبدأ مهام جديدة بمجرد الانتهاء من المهام الجارية تنفيذها.
٠,٦١	٧. أقبل بالمهام التي تثير روح التحدي.
٠,٧٠	٨. سعيت لتطوير معرفتي في العمل.
٠,٦٣	٩. أسعى لتطوير مهاراتي في العمل.
٠,٧٢	١٠. أقدم حلول مبتكرة للمشاكل الجديدة.
٠,٦٨	١١. أتحمل مسؤوليات إضافية.
٠,٦٨	١٢. أنا ابحث عن تحديات جديدة في العمل.
٠,٥٧	١٣. شاركت بفاعلية في الاجتماعات والاستشارات.
	٣ - بُعد سلوكيات العمل المناهضة للإنتاجية: في آخر ثلاثة أشهر
٠,٧٧	١٤. أشكو من أمور بسيطة في العمل.
٠,٦١	١٥. أعطيت لمشاكل العمل حجم أكبر من حجمها الطبيعي.
٠,٦٩	١٦. أركز على الجوانب السلبية في العمل بدلا من الايجابية.
٠,٥٨	١٧. تحدثت مع الزملاء عن جوانب السلبية لعملي.
٠,٧٢	١٨. تحدثت مع أناس خارج المنظمة عن جوانب السلبية لعملي.

المصدر: نتائج اختبار الصدق العاملي لبنود مقياس أداء العمل الفردي باستخدام برنامج SPSS.

نماذج الدراسة

ولاختبار فروض الدراسة، وباستخدام الرموز الموضحة، تم تصميم مجموعة من نماذج الانحدار المتعدد. تم تصميم نموذج مبدئي لقياس أثر المتغيرات الديموغرافية على أداء العمل الفردي (النموذج (١)). وتم تصميم نموذج لقياس أثر بُعد التمكين والمتغيرات الديموغرافية على أداء العمل الفردي (النموذج (٢)). وتم تصميم نموذج لقياس أثر بُعد التمكين وبُعد التوجه بالفريق والمتغيرات الديموغرافية على أداء العمل الفردي (النموذج (٣)). وتم تصميم نموذج لقياس أثر أبعاد ثقافة التوجه بالمشاركة "التمكين والتوجه بالفريق وتنمية القدرة" والمتغيرات الديموغرافية على أداء العمل الفردي (النموذج (٤)). وتوضح المعادلات التالية تلك النماذج:

$$IWP = \alpha + \beta_1 A + \beta_2 G + \beta_3 YE + \beta_4 EL + \beta_5 MI + e$$

$$IWP = \alpha + \beta_1 E + \beta_2 A + \beta_3 G + \beta_4 YE + \beta_5 EL + \beta_6 MI + e$$

$$IWP = \alpha + \beta_1 E + \beta_2 TO + \beta_3 A + \beta_4 G + \beta_5 YE + \beta_6 EL + \beta_7 MI + e$$

$$IWP = \alpha + \beta_1 E + \beta_2 TO + \beta_3 CD + \beta_4 A + \beta_5 G + \beta_6 YE + \beta_7 EL + \beta_8 MI + e$$

النتائج

يعرض جدول (٧) معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة. وكانت جميع معاملات الارتباط تتراوح بين +٠,٤٨٦ و -٠,٠٠٢، وكان أبرز نتائج معامل ارتباط بيرسون هي وجود ارتباط إيجابي معنوي بين أداء العمل الفردي وثقافة التوجه بالمشاركة. وكانت سنوات الخبرة أقوى المتغيرات الديموغرافية ارتباطاً بأداء العمل الفردي حيث كان الارتباط ايجابي معنوي. وبالنظر للارتباط بين أبعاد ثقافة التوجه بالمشاركة وجد ارتباط قوي بين التمكين والتوجه بالفريق مما يؤكد على تعزيز التمكين للتوجه بالفريق بين أعضاءه. كما تأكد على الارتباط بين التمكين وتنمية القدرات الخاصة بأعضاء الفريق.

جدول ٧

معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

(10)	(9)	(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	المتغيرات
									1	(1) IWP أداء العمل الفردي
								1	.486**	(2) OCOI الثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة
							1	.030	-.059	(3) MI الدخل الشهري
						1	.361**	.032	.104*	(4) YE سنوات الخبرة
					1	.086	.010	-.074	.004	(5) EL الدرجة العلمية
				1	.131**	.723**	.353**	-.135**	-.002	(6) A العمر
			1	-.113*	.026	-.015	-.163**	.111*	.064	(7) G الجنس
		1	.070	-.161**	-.012	-.045	.023	.838**	.316**	(8) CD تنمية القدرة
	1	.532**	.088	-.113*	-.144**	.068	-.004	.828**	.465**	(9) TO التوجه بالفريق
1	.600**	.598**	.121*	-.072	-.039	.058	.054	.875**	.454**	(10) E التمكين

المصدر: نتائج تطبيق معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة  
لاحظ أن: \*\*،\* تشير إلى مستوى معنوية ٠,٠١ ، ٠,٠٥ على التوالي.

يعرض جدول رقم ٨ نتائج تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض ذلك الجدول نتائج أربعة نماذج انحدار متعدد متدرجة حسب فرضيات وهدف الدراسة. كما يبين نموذج مبدئي لقياس أثر المتغيرات الديموغرافية على أداء العمل الفردي (النموذج (١)). وتم تصميم نموذج لقياس أثر بُعد التمكين والمتغيرات الديموغرافية على أداء العمل الفردي (النموذج (٢)). وتم تصميم نموذج لقياس أثر بُعد التمكين وبُعد التوجه بالفريق والمتغيرات الديموغرافية على أداء العمل الفردي (النموذج (٣)). وتم تصميم نموذج لقياس أثر أبعاد ثقافة التوجه بالمشاركة "التمكين والتوجه بالفريق وتنمية القدرة" والمتغيرات الديموغرافية على أداء العمل الفردي (النموذج (٤)).

### جدول رقم ٨

#### نتائج تحليل الانحدار المتعدد

نماذج الانحدار	النموذج (١)	النموذج (٢)	النموذج (٣)	النموذج (٤)
المتغيرات	$\beta^{sig}$	$\beta^{sig}$	$\beta^{sig}$	$\beta^{sig}$
الثابت ( $\alpha$ )	3.55**	2.54**	1.96**	1.26**
التمكين (E)	---	.33**	.20**	.20**
التوجه بالفريق (TO)	---	---	.25**	.25**
تنمية القدرة (CD)	---	---	---	.00
العمر (AGE)	-.071	-.02	.01	.01
الجنس (GEN)	.05	-.02	-.01	-.01
سنوات الخبرة (YE)	.12**	.07*	.05	.05
الدرجة العلمية (EL)	.001	.012	.037	.04
الدخل الشهري (MI)	-.08	-.12*	-.10*	-.10*
معنوية النموذج ( $F^{sig}$ )	2.58*	18.70**	21.36**	18.64**
القدرة التفسيرية ( $R^2$ )	.03	.23	.28	.28

المصدر: نتائج تطبيق الانحدار المتعدد على نماذج الدراسة

لاحظ أن: \*\* ، \* تشير إلى مستوى معنوية ٠,٠١ ، ٠,٠٥ ، على التوالي

النموذج (١) يعرض نتائج انحدار المتغيرات الديموغرافية للعاملين على أداء العمل الفردي. وأوضحت النتائج معنوية النموذج، وفسرت تلك المتغيرات 0.03 من التباين في أداء العمل الفردي. وكانت محددات أداء العمل الفردي ذات التأثير المعنوي فقط هي سنوات الخبرة حيث كانت قيمة معامل بيتا ٠.12 عند مستوى معنوية ٠,٠١ ولم تؤثر متغيرات أخرى على أداء العمل الفردي وهي العمر، والجنس، والدرجة العلمية، والدخل الشهري.

النموذج (٢) يعرض نتائج انحدار بُعد التمكين والمتغيرات الديموغرافية للعاملين على أداء العمل الفردي. وأوضحت النتائج معنوية النموذج، وفسرت تلك المتغيرات 0.23 من التباين في أداء العمل الفردي. وكانت محددات أداء العمل الفردي من أبعاد ثقافة التوجه بالمشاركة هي: بُعد التمكين وكانت قيمة معامل بيتا 33. عند مستوى معنوية أعلى من 0.01 وكان المؤثر في أداء العمل الفردي من المتغيرات الديموغرافية على الترتيب هو الدخل الشهري حيث كانت قيمة معامل بيتا 0.12 عند مستوى معنوية أعلى من 0.05، ثم سنوات الخبرة بقيمة معامل بيتا 0.07. عند مستوى معنوية أعلى من 0.05 وربما يرجع انخفاض تأثير سنوات الخبرة عن النموذج الأول إلى إضافة بُعد التمكين وهو عامل حاسم في انعكاس خبرة العاملين وظهورها في أدائهم للعمل الفردي وأوضحت نتائج اختبار النموذج أن التمكين أكثر المتغيرات تأثيراً على أداء العمل الفردي حيث يفسر 0.2 من التباين في أداء العمل الفردي. وتؤيد تلك النتيجة فرض الدراسة الخاص بالأثر الإيجابي للتمكين على أداء العمل الفردي.

النموذج (٣) يعرض نتائج انحدار بُعد التمكين والتوجه بالفريق والمتغيرات الديموغرافية للعاملين على أداء العمل الفردي. وأوضحت النتائج معنوية النموذج، وفسرت تلك المتغيرات 0.28 من التباين في أداء العمل الفردي. وكانت محددات أداء العمل الفردي من أبعاد ثقافة التوجه بالمشاركة هي: بُعد التمكين وكانت قيمة معامل بيتا 0.20 عند مستوى معنوية أعلى من 0.01 وبُعد التوجه بالفريق وكانت قيمة معامل بيتا 0.25 عند مستوى معنوية أعلى من 0.01 وكان المؤثر في أداء العمل الفردي من المتغيرات الديموغرافية ذات التأثير المعنوي فقط هو الدخل الشهري بدرجة تأثير سلبي قيمته 0.10. عند مستوى معنوية أعلى من 0.05 وربما يرجع التأثير غير المعنوي لسنوات الخبرة عن النموذج الثاني إلى إضافة بُعد التوجه بالفريق وهو ما يظهر أثر بُعد التوجه بالفريق على ظهور خبرة العاملين في أدائهم الفردي وأوضحت نتائج اختبار النموذج أن التوجه بالفريق من أكثر المتغيرات تأثيراً على أداء العمل الفردي حيث يفسر 0.05 من التباين في أداء العمل الفردي. وتؤيد تلك النتيجة فرض الدراسة الخاص بالأثر الإيجابي للتوجه بالفريق على أداء العمل الفردي.

النموذج (٤) يعرض نتائج انحدار الأبعاد الثلاثة لثقافة التوجه بالمشاركة وهي "التمكين والتوجه بالفريق وتنمية القدرة" وكذلك تأثير المتغيرات الديموغرافية للعاملين على أداء العمل الفردي. وأوضحت النتائج معنوية النموذج، وفسرت تلك المتغيرات 0.28 من التباين في أداء العمل الفردي. وكانت محددات أداء العمل الفردي من أبعاد ثقافة التوجه بالمشاركة هي: بُعد التمكين وكان له تأثير إيجابي على أداء العمل الفردي قيمته 0.20. عند مستوى معنوية أعلى من 0.01 وبُعد التوجه بالفريق وكان له تأثير إيجابي على أداء العمل الفردي قيمته 0.25 عند مستوى معنوية أعلى من 0.01 وبُعد تنمية القدرة والذي لم يظهر له أي تأثير معنوي على أداء العمل الفردي. وكان أثر محددات أداء العمل الفردي من المتغيرات الديموغرافية ذات التأثير المعنوي فقط هو الدخل الشهري بدرجة تأثير سلبي قيمته 0.10. عند مستوى معنوية أعلى من 0.05 وربما يرجع ثبات تأثير المتغيرات الديموغرافية مع النموذج الثالث بسبب عدم وجود أي تأثير لبُعد تنمية القدرة وهو ما يظهر أن انعكاس زيادة قدرة العاملين على أدائهم الفردي للعمل يرتبط بتمكين هذه القدرات ووجود روح التوجه بالفريق لدى العاملين.

ويتضح من النماذج الأربعة أن تأثير المتغيرات الديموغرافية بمفردها في النموذج الأول قيمته 0.03 وهذا يوضح أن زيادة القدرة التفسيرية إلى 0.23 يعود على إضافة بُعد التمكين بقدرة تفسيرية قيمتها 0.2 بينما زيادة القدرة التفسيرية في النموذج الثالث إلى 0.28 يعود على إضافة بُعد التوجه بالفريق بقدرة تفسيرية قيمتها 0.06 كما يعود ثبات القدرة التفسيرية عند إضافة بُعد تنمية القدرة في النموذج الرابع إلى عدم ظهور أي تأثير لتنمية القدرة على أداء العمل الفردي حيث يتضح اقتصار التأثير المعنوي لثقافة التوجه بالمشاركة على أداء العمل الفردي في بُعد التمكين والتوجه بالفريق.

### مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي معنوي لثقافة التوجه بالمشاركة على أداء العمل الفردي. وعند دراسة أثر أبعاد ثقافة التوجه بالمشاركة على أداء العمل الفردي اتضح وجود أثر إيجابي معنوي لبُعد التمكين وبُعد التوجه بالفريق على أداء العمل الفردي، في حين اتضح عدم وجود أثر لبُعد تنمية القدرة على أداء العمل الفردي بالرغم من وجود درجة ارتباط معنوي بينهم 0.32 عند مستوى معنوية 0.05 وربما يعود ذلك إلى أن تنمية قدرات العاملين بدون التمكين ووجود روح الفريق يجعل قدرات العاملين خاملة فلا تمثل أي تفسير للتغير الحادث في أداء العمل الفردي، بينما وجود روح الفريق وتمكين الإدارة للعاملين يجعل تنمية قدرات العاملين لها تأثير في تفسير التغير الحادث في أداء العمل الفردي. كما توافقت نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي جمعت بين الثقافة التنظيمية والأداء مثل دراسة (Valmohammadi & Roshanzamir 2015) ودراسة (Dahie et al., 2016) ودراسة (Umrani et al., 2017) حيث أجمعت نتائجهم على وجود تأثير للثقافة التنظيمية على الأداء سواء بتأثير مباشر أو غير مباشر أما وجود التأثير الأكبر لبُعد التمكين من بين أبعاد ثقافة التوجه بالمشاركة فينتفق ذلك مع الدراسات السابقة مثل دراسة (الزهراني، ٢٠١٩).

**بالنسبة للتأثير الإيجابي،** فإن ذلك يعني أن المنظمة التي يتمتع العاملين فيها بثقافة التوجه بالمشاركة يظهر لديهم درجة أعلى لأدائهم للعمل. تقيس الدراسة الحالية أداء العمل الفردي من خلال أبعاده الثلاثة وهي أداء المهمة، و الأداء المبادر، والسلوكيات المناهضة للإنتاجية، حيث تنظر الدراسة لأداء الفرد على ثلاث مستويات فالأول يعرض أداء المهمة وهو الدور الرسمي أي المهمة الأساسية المسئول عنها العامل بينما في درجة أعلى نتعرض للأداء المبادر وهو يعرض لقيام العامل بدور إضافي يبادر هو به دون أن يطلب منه ذلك وفي الناحية الأخرى يعرض لدور سلبي ربما يقوم به بعض العاملين بالقيام بسلوكيات مناهضة للإنتاجية ومعوقة للعمل مثل الغياب المتكرر والحديث عن مشاكل العمل سواء داخل أو خارج المنظمة، فقد اتضح ارتباط ذلك ارتباطاً قوياً بوجود ثقافة التوجه بالمشاركة لديهم والتمتع بروح التوجه بالفريق مع تنمية قدرات العاملين ورفع كفاءتهم.

**بالنسبة للتأثير السلبي،** لم يظهر أي تأثير سلبي لأبعاد ثقافة التوجه بالمشاركة على أداء العمل الفردي. لم يظهر أي تأثير سلبي على التغير الحادث في أداء العمل الفردي من خلال المتغيرات الديموغرافية إلا من خلال الدخل الشهري وكان تأثيره على التغير الحادث في الأداء مع أبعاد ثقافة التوجه بالمشاركة بمقدار -0.104 عند مستوى معنوية أعلى من 0.05 ومع بُعد التمكين كان تأثيره على التغير الحادث بمقدار -0.115 عند درجة معنوية أعلى من 0.05.

ولتفسير ذلك نعود للنظر لمعامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات الديموغرافية وأداء العمل الفردي والذي يظهر أن الارتباط المعنوي الوحيد لها مع أداء العمل الفردي كان لسنوات الخبرة، وهذا يفسر لنا أن الارتباط العكسي أو التأثير السلبي على التغير الحادث في أداء العمل الفردي لا يرتبط بالتغير الحادث في الدخل الشهري ولا بزيادة سنوات الخبرة ولكن يفسر ذلك أن زيادة سنوات الخبرة يصاحبه زيادة في الدخل الشهري وزيادة في العمر كلها متغيرات ديموغرافية من خلال القطاع الحكومي نعلم أنها تسير مجتمعة بوتيرة واحدة لا يفصل التغير في أي منها عن الآخر.

ومن محددات الدراسة، طريقة جمع البيانات حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات الدراسة ولكن الأهم أنه قد تم الاعتماد على أسلوب الملاحظة للتأكد من صدق ومطابقة ما يتم جمعه من بيانات للواقع الذي يلمسه الباحث من خلال محاوره المستقصي منه أو محاوره المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بالمديرية محل الدراسة.

النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية معبرة فقط عن العاملين بمديريات الخدمات لذلك نوصي بدراسة الهياكل الأخرى المكونة للقطاع الحكومي في مصر سعياً لعلاج الخلل البين في أداء العاملين بالقطاع الحكومي. كما نوصي القائمين على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط بزيادة تمكين العاملين من خلال صناعة القرارات في المستوى الذي تتوفر فيه أفضل معلومات وتوفير المعلومات للعاملين وقت الحاجة إليها وتحديد دوراً لكل موظف في وضع خطة العمل الخاصة بعمله، كما نوصي بنشر ثقافة التوجه بالفريق من خلال التعاون بين الأقسام والربط بوضوح بين دور الموظف والغايات التنظيمية لما اتضح من خلال الدراسة لدور الثقافة التنظيمية الموجهة بالمشاركة في زيادة أداء العمل الفردي وكذلك تأثير التمكين والتوجه بالفريق في وجود استفادة فعلية للمنظمة من تنمية قدرات العاملين حيث أنه لا تستفيد المنظمة من تنمية قدرات العاملين ولا يظهر ذلك في أداء العمل الفردي إلا إذا صاحب ذلك وجود التمكين والتوجه بالفريق كثقافة لدى المنظمة ككل.

**وتوصي الدراسة الحالية مجتمع الباحثين بدراسة محددات أخرى لأداء العمل الفردي** من مكونات نموذج الثقافة التنظيمية مثل ثقافة الاتساق، وثقافة التكيف، وثقافة الرسالة كمحددات أخرى لأداء العمل الفردي، وكذلك دراسة أثر المتغيرات الديموغرافية على هذه الثقافات وعلى الأبعاد المكونة لها، ودراسة قطاعات حكومية أخرى سعياً لتطوير الأداء الفردي كونه المكون الأساسي لأداء منظومة العمل من أجل تحصيل التميز في أداء القطاع الحكومي بوجه عام ومديريات الخدمات بمحافظة دمياط بوجه خاص. كما تؤكد الدراسة بخصوص مديريات الخدمات بمحافظة دمياط على أهمية تمكين أصحاب القدرات العالية من العاملين وعلى صانعي القرار في القطاع الحكومي أن يضمنوا نظاماً يمكن ذوي الكفاءة من العاملين وعدم تهيمش قدراتهم وحرمان القطاع الحكومي من الاستفادة من أحد المؤثرات الهامة على أداء العمل الفردي.

سعت الدراسة الحالية إلى تحسين فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العمل الفردي. وذلك من خلال دراسة أثر ثقافة التوجه بالمشاركة على أداء العمل الفردي. ولعل اعتماد الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية لـ (Denison et al., 2006) أسهم في عرضه كنموذج للثقافة

التنظيمية مناسب للتطبيق لفهم محددات أداء العمل الفردي وفقا للمحددات التي اتضحت من خلال عرض الأدبيات السابقة الخاصة بأداء العمل الفردي.

ولقد اعتمدت الدراسة على بيانات عينة مكونة من ٣٩٠ من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط وذلك في الفترة بين شهر سبتمبر ٢٠١٨ إلى شهر ديسمبر ٢٠١٨. واستخدمت الدراسة أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. ولقد وفرت نتائج الدراسة الحالية دليلا على الأثر الإيجابي لثقافة التوجه بالمشاركة على أداء العمل الفردي. كذلك أظهرت النتائج أن الأثر الإيجابي لثقافة التوجه بالمشاركة يظهر بالأخص في بُعد التمكين وبعُد التوجه بالفريق مما يؤكد على أهمية تمكين أصحاب القدرات العالية من العاملين وعلى صناعي القرار في القطاع الحكومي أن يضمنوا نظاما يمكن ذوي الكفاءة من العاملين وعدم تهيمش قدراتهم وحرمان القطاع الحكومي من الاستفادة من أحد المؤثرات الهامة على أداء العمل الفردي.

## المراجع

### أولاً المراجع العربية:

أمير شوشة، (٢٠١٥)، الاتجاهات الحديثة في السلوك التنظيمي: الأداء الوظيفي، الدمام السعودية: مكتبة المتنبى، الفصل الثامن: ١٩٩-٢٢٢.

سلمى حسن أحمد، (٢٠١٨)، دور ثقافة المشاركة في الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة بنك النيل في الفترة من ٢٠١٣-٢٠١٦، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة افريقيا العالمية.

نسرين الزهراني، (٢٠١٩)، التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، المجلد ٢٨ مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد ٥: ٤٠ - ٦٤.

### ثانياً المراجع الأجنبية:

Acar, A.Z. & Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3): 18-31.

Aketch, E., Basheka, B.C. & Bagire, V. (2017). Organizational culture and performance of SMEs in Uganda: a case study of hotel sector. *International Journal of Technology and Management*, 2(1): 15-15.

Ali, A. & Patnaik, B. (2014). Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness: An inquisitive study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*, 1(2): 1-20.

- Badara, A.M. (2015). *Leadership succession, organizational climate, trust and individual performance in Nigerian commercial banks*. (Doctoral dissertation), Universiti Utara Malaysia.
- Barron, L.G. & Sackett, P.R. (2008). Asian variability in performance rating modesty and leniency bias. *Human performance*, 21(3): 277-290.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2000). Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework, 1999. *Reading, Massachusettes: Addison Wesley*
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.) (Vol. 1, pp. 687-732): Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J.P. & Wiernik, B.M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1): 47-74.
- Carpini, J.A., Parker, S.K. & Griffin, M.A. (2017). A look back and a leap forward: A review and synthesis of the individual work performance literature. *Academy of Management Annals*, 11(2): 825-885.
- Dahie, A.M., Takow, M.A., Nur, A.H. & Osman, M.M. (2016). Organizational culture and employee performance at telecommunication firms in Mogadishu-Somalia. *International Journal in Commerce, IT & Social Sciences*, 3(1): 30-41.
- Denison, D., Janovics, J., Young, J. & Cho, H.J. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. In: International Institute for Management Development, University of Michigan, Ann Arbor: MI.
- Denison, D., Nieminen, L. & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1): 145-161.



- Denison, D.R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational dynamics*, 13(2): 5-22.
- Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(1): 102-119.
- Garces, S. (2019). *CHARACTERIZING TEAM ORIENTATION, LEADERSHIP AND COORDINATION STRATEGIES USED BY SYSTEM ANALYSIS AND DESIGN TEAMS*. Purdue University Graduate School.
- Ha, N.M. & Nguyen, T.V.H. (2014). The influence of leadership behaviors on employee performance in the context of software companies in Vietnam. *Advances in management and applied economics*, 4(3): 157-171.
- Hamon, T.T. (2004). *Organizational effectiveness as explained by social structure in a faith-based business network organization*. (doctoral dissertation ), Regent University, Virginia Beach, VA.
- Hinkin, T.R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of management*, 21(5): 967-988.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Khairuddin, S.M.H.S. (2017). Stress and Individual Work Performance among Interns in a Malaysian Technical University. *Australian Academy of Business and Economics Review*, 1(2): 101-119.
- Khuong, M.N. & Nhu, N.V.Q. (2015). The effects of ethical leadership and organizational culture towards employees' sociability and commitment—A study of tourism sector in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 3(4): 329 – 336.
- Kim, Y. & Ployhart, R.E. (2014). The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the Great Recession. *Journal of Applied psychology*, 99(3): 361.

- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., de Vet Henrica, C. & van der Beek, A.J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8): 856-866.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Van Buuren, S., Van der Beek, A.J. & De Vet, H.C. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *Journal of applied measurement*, 15(2): 160-175.
- Kotter, J.P. (2008). *Corporate culture and performance*: Simon and Schuster.
- Mathew, J., Ogbonna, E. & Harris, L.C. (2012). Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms. *Journal of World Business*, 47(2): 194-203.
- Meesala, A. & Rao, R. (2013). Is social networking detrimental to individual performance and organizational citizenship behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 5(1): 816-833.
- Mwaura, N. & Bula, H. (2017). Organizational Culture and Firm Performance: A case of the Institute of Certified Public Accountants of Kenya. *International Journal of Business, Social Sciences and Education*, 10(3): 74-105.
- Naor, M., Linderman, K. & Schroeder, R. (2010). The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of operations management*, 28(3): 194-205.
- Okediji, A. (2013). Assessing the Dimensions of Organizational Culture on Organizational Commitment: Implications for Work Related Attitudes. *African Journal for the Psychological Study of Social Issues*, 16(1): 89-98.
- Peretz, H. & Fried, Y. (2012). National cultures, performance appraisal practices, and organizational absenteeism and turnover: A study across 21 countries. *Journal of Applied psychology*, 97(2): 448.

- Rotundo, M. & Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied psychology*, 87(1): 66-80.
- Salmani, D., Taleghani, G., Akbari, A. & Salmani, A. (2014). An investigation on the effect of organizational culture on knowledge management implementation. *Management Science Letters*, 4(2): 303-310.
- Samad, S., Alghafis, R. & Al-Zuman, A. (2018). Examining the effects of strategic management and organizational culture on organizational performance. *Management Science Letters*, 8(12): 1363-1374.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for business students.7/e*. Pearson education.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2): 3-16.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership* San Francisco. *San Francisco: Jossey-Bass*
- Schein, E.H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45): American Psychological Association.
- Stewart, G.L. & Nandkeolyar, A.K. (2006). Adaptation and intraindividual variation in sales outcomes: Exploring the interactive effects of personality and environmental opportunity. *Personnel Psychology*, 59(2): 307-332.
- Tabiu, A., Pangil, F. & Othman, S.Z. (2016). Examining the link between HRM Practices and Employees' performance in Nigerian public sector. *Management Science Letters*, 6: 395-408.
- Tojari, F., Heris, M.S. & Zarei, A. (2011). Structural equation modeling analysis of effects of leadership styles and organizational culture on effectiveness in sport organizations. *African Journal of Business Management*, 5(21): 8634-8641.
- Tong, C., Tak, W.I.W. & Wong, A. (2013). The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job

satisfaction: The perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1): 19-47.

- Umrani, W.A., Shah, S.M.M., Ahmed, P. & Memon, A.H.S. (2017). Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Investigation in the Pakistani Context. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(1): 93-107.
- Valmohammadi, C. & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164: 167-178.
- Yilmaz, C. & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3): 290-306.

**The Effect of the application of Organizational Culture-Oriented by Involvement on Performance of Individual Work Applied Study on the Directorates of Services in Damietta Governorate**

By

**Dr. Amir Ali Shousha**

*Prof. of Business Administration*

*Faculty of Commerce – Damietta University*

*dr.amir.shusha@gmail.com*

**Ahmed Sadat Omar**

*Researcher of Business Administration*

*Faculty of Commerce – Damietta University*

*ahmedomar17@gmail.com*

**Abstract**

The individual work performance is one of basic elements of the organization's performance and effectiveness. This study aims to investigate the direct impact of organizational culture-oriented by Involvement on individual work performance, tests the effect of culture-oriented by involvement on individual work performance. this study used the multiple regression analysis. The data of the study variables collected from a sample of 390 employees work in the Directorates of Services in Damietta Governorate. Results of the study showed that culture-oriented by involvement had a positive effect on individual work performance. The study recommended empowering workers with the needed information to make decisions and also empowering them to participate in developing their work plans. The study suggested researches to focus on other determinants of individual work performance as well as including other government sectors to improve individual work performance.

**Key Words:** Organizational Culture-Oriented by Involvement, Performance of Individual Work, Empowerment, Team Orientation, Capacity Development.