

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة

إعداد

نهى موسى عوض موسى

باحثة ماجستير

كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.م.د/ منى سامى محمود مصطفى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة المنصورة

ملخص البحث:

استهدفت هذه الدراسة معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لموظفي الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، حيث بلغ حجم المجتمع ٥١٧ موظف، وقد بلغت نسبة الإستجابة (٨٢.٥%).

وتم قياس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، من خلال الأبعاد التالية: (التدريب والتطوير، المكافأة والتقدير، التواصل التنظيمي، فريق العمل). أما المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، فقد تم تبني الأبعاد التالية: (أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك السلبى فى العمل)، حيث تم اختبار النموذج الذي يربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مع الأداء الوظيفي من خلال استخدام أداة الاستبانة وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss.

وأوضحت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي

Abstract:

This study aimed to know the impact of organizational culture on job performance. This study relied on the analytical descriptive approach. To achieve this, a comprehensive inventory method was used for the employees of units of a special nature at Mansoura University, where the size of the community reached 517 employees, and the response rate reached (82.5%).

The independent variable (organizational culture) was measured through the following dimensions: (training and development, reward and recognition, organizational communication, and work team). As for the dependent variable (job performance), the following dimensions were adopted: (task performance, contextual performance, counterproductive work behaviour), where the model that links the dimensions of organizational culture with job performance was tested through the use of The questionnaire tool and the data were processed using the statistical program Spss.

This study showed a statistically significant effect of the dimensions of organizational culture on the dimensions of job performance.

تمهيد:

برزت الثقافة التنظيمية كمتغير جديد من إدارة الأعمال عام ١٩٨٠ م، وتم تعريفها كوسيلة للتعامل بفعالية مع البيئة المتغيرة بسرعة، كما تستخدم كوسيلة للإبداع والإبتكار والتطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة (Nam and Kim, 2016)

حيث تسعى منظمات الأعمال الى خلق ثقافات تنظيمية وذلك وفقا لمتطلباتها الخاصة، كما انها تسعى إلى بناء معرفة خاصة بها كي تستند عليها في تشكيل ثقافتها التنظيمية، حيث أن الاختلاف والتباين في طبيعة نشاطات وأعمال المنظمات يترتب عليه إختلافا في ثقافتها التنظيمية مما يجعلها امام واقع حتمى وهو صياغة ثقافة تنظيمية خاصة بها وهذا يتطلب تعاون من أعضاء التنظيم (العاملين) تجاه الثقافة التنظيمية والالتزام بها لتحقيق أهدافها (ظاهر ردّاد القرشي، بلقيس سمير محيسن، ٢٠٢٠).

هذا وتعتمد قدرة المنظمات على مواصلة عملياتها وتحقيق أهدافها إلى حد كبير على أداء الموظف (Limon, I., & NARTGÜN, Ş. S. 2020)، حيث يعد الأداء كأداة مهمة لقياس فعالية الأفراد والمؤسسات (Cardy & Loenard, 2011; Sultana & Chechi, 2018)

كما اشار (Berghe & Hyug, 2011) ان الأداء هو نتيجة لسلسلة سلوك الموظف في المنظمة حيث ذكر (Cardy, 2004) أن جميع المهام التي يؤديها الموظف تساهم في الأداء الوظيفي، والذي يتكون من سلوكيات ملحوظة وغير ملحوظة يمكن تقييمها لذلك تحتاج المنظمات إلى موظفين ذوي أداء عالٍ من أجل تحقيق أهدافهم، وتقديم المنتجات والخدمات، وتحقيق ميزة تنافسية. علاوة على ان إنجاز المهام والأداء على مستوى عالٍ يمكن أن يكون مصدراً للرضا (Sonnentag & Frese, 2002).

اولاً: الإطار النظرى والدراسات السابقة

أ- الإطار النظرى

١- المتغير الأول: الثقافة التنظيمية

يتم تناول هذا المتغير من خلال المفهوم، والأبعاد، وذلك على النحو التالى :

• مفهوم الثقافة التنظيمية

أشار (Schein, 2010) الى الثقافة CL على انها "القيم الأساسية للمؤسسة أو خدماتها أو منتجاتها، وكيف يتعامل الأفراد والجماعات داخل المنظمة ويتفاعلون مع بعضهم البعض".

عرف (Upadhyay, P., & Kumar, A . 2020) الثقافة CL على أنها "القواعد التنظيمية والتوقعات المتعلقة بكيفية تصرف الناس وكيف تتم الأشياء في المنظمة. وهذا يشمل المعايير والقيم الضمنية والتوقعات السلوكية المشتركة والافتراضات التي توجه سلوكيات أعضاء وحدة العمل".

عرف (Nandan, 2020) الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة".
عرف (Asbari,et al. 2020) الثقافة التنظيمية " هي قدرة المنظمة على المساعدة في بناء موارد المعرفة اللازمة والحفاظ على نمو واستمرارية التعليم العالي .

كما عرف (Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Duy Tung, D. 2020) الثقافة التنظيمية بأنها الرموز واللغات والأيدولوجيات والطقوس والأساطير فهي مفتاح الأعمال المتفوقة وتمثل وظيفة القيادة في خلق وإدارة الثقافة .

كما عرف (Zanon,et al. 2021) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من المعتقدات والقيم والمعايير والفلسفات المشتركة التي تحدد كيفية عمل الأشياء ؛ ينتج عنه أنماط من السلوك".

وبناء على التعريفات السابقة يتبنى الباحثين التعريف الآتي: الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات و الافتراضات التي تنشأ بين الأفراد والمنظمة بما يلائم علاقات العمل و التواصل، لإنشاء مناخ تنظيمي ملائم، وتطوير تلك العلاقات فيما بينهم لخلق روح العمل الجماعي، وذلك من خلال توجيهه وتوحيد رؤى وسلوكيات العاملين والالتزام برسالة المنظمة وأهدافها .

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة

أ/ نهى موسى عوض موسى

أبعاد الثقافة التنظيمية:

اختلف الباحثين في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية كما يتضح من الجدول (١):

جدول (١): ملخص لأبعاد الثقافة التنظيمية

الأبعاد المستخدمة في القياس	الباحث / السنة
العمل الجماعي والصراع ، والمناخ والروح المعنوية ، وتدفق المعلومات ، والمشاركة ، والإشراف ، والاجتماعات	Glaser, Zamanou and Hacker (1987)
التزام الموظف ، والمواقف تجاه الابتكار والإيمان به ، والمواقف تجاه التغيير ، وأساليب حل النزاعات ، وأساليب الإدارة ، والثقة في القيادة ، والانفتاح والثقة ، والعمل الجماعي والتعاون ، وتوجيه العمل ، وتوجيه الموارد البشرية ، والاستهلاك.	Mackenzie (1995)
التدريب والتطوير ، والمكافأة والتقدير ، والإتصال ، والعمل الجماعي	Boon, O.K.; Arumugam, V . (2006)
المشاركة والتعاون ونقل المعلومات ، التعلم ، الاهتمام بالعملاء ، التوجيه الاستراتيجي ، نظام المكافآت والحوافز ، نظام التحكم ، الإتصال ، التنسيق والتكامل	Aydin, B., & Ceylan, A. (2009)
إدارة التغيير تحقيق الاهداف تنسيق العمل الجماعي توجيه العملاء القوة الثقافية	Saad, G. B., & Abbas, M. (2018)
الهيكل التنظيمي، الذاكرة التنظيمية ، الرؤية المشتركة ، البيئة التعاونية	شريفى. (٢٠١٩).
الرضا العام ، وفهم التوقعات ، والوصول إلى الموارد المطلوبة ، والاستخدام المناسب للمهارات ، والاعتراف والثناء على الإنجازات ، والعلاقة مع المشرفين ، التشجيع على تطوير الذات ، وتصورات القيمة ، والمشاركة في المهمة التنظيمية ، والالتزام تجاه جميع الموظفين ، والصدقات ، والتقييم ، وفرص التقدم الوظيفي.	Håvold and Håvold (2019)
التدريب والتطوير ، والمكافأة والتقدير ، والتواصل التنظيمي ، والعمل الجماعي ، والابتكار ، والتمكين	Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Duy Tung, D. (2020)
سلوك القيادة ، والعمل الجماعي ، والمكافآت ، والدعم تجاه الموظف ، والاتصال الداخلي	Nandan , S. (2020)
الحاجة إلى الأمن ، وأهمية العمل ، والحاجة إلى السلطة	Law and Geng (2020)
القيم التنظيمية ، المعتقدات ، القيادة الإدارية ، الإلتزام التنظيمي	طمار محمد TEMMAR, M. & رتيمة الفضيل RETIMI, F. (2021)

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء الدراسات المشار إليها في الجدول

ومن خلال الجدول (١) أعلاه يتضح لنا ما يلي:
- فى ضوء الأبعاد السابقة يمكن للباحثين الإعتماد على ابعاد دراسة (Boon & Arumugam 2006) وهى كالتالى:
(التدريب والتطوير ، المكافأة والتقدير ، التواصل التنظيمي ، العمل الجماعي)
بالإعتماد على مقياس (Boon & Arumugam 2006) ، لأنها أكثر الأبعاد
شمولية وأكثرها إستخدامًا في الدراسات السابقة وإنسجاما مع هدف هذه الدراسة
ويتم توضيحها كما يلي:

التدريب والتنمية Training and Development

عرف (Darshani, R. 2018) التدريب والتنمية هو عملية رسمية لتغيير
سلوك الموظفين وتحفيزهم بالطريقة التي من شأنها تحسين الأداء الوظيفي ثم
الأداء التنظيمي العام.

المكافأة والتقدير Reward and Recognition

حدد (Malhotra et al. 2007) المكافآت بأنها "جميع أشكال العائد المالي
والخدمات والمزايا الملموسة التي يتلقاها الموظف كجزء من علاقة العمل"

التواصل التنظيمي Organizational Communication

عرف (Aydin & Ceylan 2009) الاتصال هو شريان الحياة بالنسبة
للمنظمة التي تبني الجسور بين الموظفين داخل المنظمة.

فريق العمل Teamwork

عرّف (Eren, 2020) الفريق على أنه مجموعة من شخصين مترابطين أو أكثر
يجتمعون معًا لتحقيق أهداف محددة مسبقًا.

٢- المتغير الثانى: الأداء الوظيفي

ويتم تناول هذا المتغير من خلال المفهوم، والأبعاد، وذلك على النحو التالى :

● مفهوم الأداء الوظيفي:

وفقاً (Jamal 2007) يمكن تعريف الأداء الوظيفي "على أنه مدى قدرة الموظف
على تنفيذ المهام بنجاح باستخدام الموارد التنظيمية في ظل الظروف العادية.

كما عرف (Thompson et al.,2012) الأداء الوظيفي بأنه : السلوك أو الإجراءات ذات الصلة بأهداف المنظمة والتي يمكن زيادتها من خلال رفع مستوى الكفاءة الذي يمثله إجراء معين أو مجموعة من الإجراءات .
وأشار (Habeeb, 2019) أنه يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي "المحرك الأساسي للتوجهات الإدارية بشكل عام ، وتوجيه إدارة الموارد البشرية بشكل خاص".
وبناء على التعريفات السابقة يمكن للباحثين تعريف الأداء الوظيفي كالآتي:
الأداء الوظيفي هو قدرة العامل لانجاز الأهداف المرجوة بكفاءه وفاعليه وكما هو مرغوب باستخدام الموارد التنظيمية في ظل الظروف العادية .
أبعاد الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد كما يتضح من الجدول (٢)

جدول (٢): ملخص لأبعاد الأداء الوظيفي

الباحث	(TP)اداء المهام	(CP)الاداء السياقي	(AP)الاداء التكيفي	سلوك العمل العكسي (غير المنتج) (CWB)
Borman&Motowildo 1993;Campbell,1990	✓	✓		
Pulakos, Arad, Donovan and Plamondon (2000)	✓	✓	✓	
Sinclair and Tucker (2006)	✓	✓	✓	✓
Koopmans et al. (2012)	✓	✓		✓
Bhat & Beri (2016)	✓	✓	✓	
Widyastuti, T., & Hidayat, R. (2018)	✓	✓		✓
Ramos-Villagrasa & Koopmans,L. (2019)	✓	✓		✓
Habeeb, S. (2019)	✓	✓		✓
Limon, I., & NARTGÜN, Ş. S. (2020)	✓	✓	✓	
(Sultana, A. 2020).	✓	✓		✓
Begüm, A. L.(2022).	✓	✓		

المصدر: إعداد الباحثه في ضوء الدراسات المشار إليها في الجدول

ومن خلال الجدول (٢) أعلاه يتضح لنا ما يلي:

- قد اعتمد الباحثين على مقياس دراسة Ramos-Villagrasa et al., (2019) بأبعاده الثلاثة كالآتي :

(أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك السلبي في العمل) يتم تطبيق هذه الدراسة على موظفي الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة التي تشمل موظفين من أنواع مختلفة من الوظائف، لذلك تم تطوير استبيان أداء العمل الفردي (IWPQ) Individual work performance questionnaire (Koopmans,2014). ويتم توضيحها كما يلي:

أداء المهام: Task Performance:

عرف (Sultana, 2020) أداء المهام على أنه الكفاءة التي يقوم بها الموظفون بتنفيذ الأعمال الأساسية أو الفنية الأساسية لعملهم أو وظيفتهم.

الأداء السياقي: Contextual performance:

عرف (Koopmans et al., 2011) الأداء السياقي بأنه سلوك إضافي وإجراءات خارج المهام الرئيسية التي تدعم المنظمة حيث تشمل المهارات اللازمة لإجراء مهام إضافية، وامتلاك المبادرة، مع مراعاة المهام الصعبة، وتطوير المعرفة والمهارات

السلوك السلبي في العمل: counterproductive work behavior

عرّف (Spector and Fox, 2002) سلوك العمل الذي يأتي بنتائج عكسية بأنه "سلوك يهدف إلى إيذاء المنظمة أو أعضاء آخرين في المنظمة".

ب - الدراسات السابقة:

١- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

سعت دراسة (Aydin & Ceylan 2009) لتوضيح تأثير الثقافة التنظيمية في الوصول إلى الفعالية التنظيمية. حيث يعد الحفاظ على الفعالية التنظيمية عاملاً مهماً في التطوير التنظيمي ، حيث تم قياس الثقافة التنظيمية في أبعاد "المشاركة" و "التعاون" و "نقل المعلومات" و "التعلم" و "الاهتمام بالعملاء" و "التوجيه الاستراتيجي" و "نظام المكافآت والحوافز" و "نظام التحكم" ،

"الاتصال" و "التنسيق والتكامل. ووضحت الدراسة ان جميع أبعاد الثقافة التنظيمية لها ارتباطات ذات دلالة إحصائية مع الفعالية التنظيمية . هدفت دراسة (Fitria, 2018) الى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية والثقة في أداء المعلم في القطاع الخاص المدرسة الثانوية في باليمبانج. استخدمت طريقة البحث هذه المنهج الكمي مع تقنية تحليل المسار (تحليل المسار). أظهرت نتائج الدراسة: (١) وجود تأثير إيجابي مباشر للثقافة التنظيمية على أداء المعلم ، (٢) كان هناك تأثير إيجابي مباشر للثقة في أداء المعلم.

هدفت دراسة (إبراهيم عبدالسلام أحمد عبدالمطلب، & محمد بن إبراهيم السكيّتي. ٢٠٢١). إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة بالتطبيق علي عينة لأراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة تتكون من ٥٠ فرداً، وقد استخدمت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية (قيم التسامح بين الزملاء ، الاعتراف بالتميز، الأعراف والقوانين) ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هناك علاقة ارتباطية الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة بالمجلس.

هدفت دراسة (Antep & Öngel 2021) إلى تحديد الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء مهام المستشفيات الهزيلة. كما تم تحديد العلاقات بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية ومتغيرات أداء المهام. قد تم تناول أبعاد الثقافة التنظيمية كالتالي: (ثقافة التشبع والعشيرة ، ثقافة السوق والتسلسل الهرمي، ثقافة الأدهوقراطية)، وأظهرت النتائج للثقافة التنظيمية دور وسيط جزئي في العلاقة السببية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في المستشفيات.

٢- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي):

استهدفت دراسة (Ramos-Villagrasa & Koopmans, L. 2019) تحليل الأداء وفقا لمقياس تقرير ذاتي موجز مكون من ١٨ عنصراً ، استبيان أداء العمل الفردي (IWPQ) ، والذي يقيس الأبعاد الرئيسية لأداء الوظيفة (أداء

المهام ، والأداء السياقي ، والسلوكيات التي تؤدي إلى نتائج عكسية) في مجموعة متنوعة من الوظائف حيث يعتبر الأداء الوظيفي "المتغير التابع النهائي" في إدارة الموارد البشرية ، لذلك يتحول تقييمه الى قضية رأس مال . **تظهر النتائج** أن IWPQ له هيكل ثلاثي الأبعاد مع موثوقية كافية ، وارتباطه بسمات الشخصية متشابه من حيث الاتجاه وقوة الارتباطات بين مقاييس الأداء الوظيفي الأخرى والشخصية. استنتجت الدراسة أن IWPQ هو مقياس مناسب للأداء الوظيفي ولكن مع التركيز على السلوكيات الموجهة نحو المنظمات.

تهدف دراسة (Limon, I., & NARTGÜN, Ş. S. 2020) إلى تطوير مقياس صالح وموثوق به لقياس الأداء الوظيفي المبلغ عنه ذاتياً للمعلمين واستخدامه لأول مرة في المجموعة المستهدفة. **أظهرت النتائج** أن TJPS هو مقياس ثلاثي الأبعاد صحيح وموثوق: أداء المهمة (١٦ عنصراً) ، والأداء السياقي (٩ عناصر) والأداء التكيفي (١٢ عنصراً). من ناحية أخرى ، يكون مستوى أداء المعلمين "دائماً" بالنسبة للمهمة والتكيف والمقياس العام وأحياناً للأداء السياقي.

تهدف دراسة (Sultana, 2020) إلى تطوير مقياس أداء وظيفي والتحقق من صحته من السياق الهندي. تم استخدام مقياس التصنيف الإشرافي لهذه الدراسة. تم أخذ عينة ملائمة من ٤٢٣ مديراً لتقييم أداء المعلمين. تم استخدام تحليلات العوامل الاستكشافية والتأكدية (CFA) للتحقق من صحة المقياس. **وجدت الدراسة** أن الأداء الوظيفي هو بناء عالي المستوى مع أداء المهام ، والأداء السياقي ، وسلوك العمل غير المنتج كأبعاد. تشير نتائج CFA إلى موثوقية وصلاحية المقياس.

٣- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي):

هدفت دراسة (Saad, & Abbas, 2018) إلى تقييم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، وكذلك تقييم تأثير كل عنصر فرعي من الثقافة التنظيمية على هذا الأداء. أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال (القيم التنظيمية والإجراءات الروتينية والجوانب المميزة للثقافة) ، حيث

تم استخدام أداة دراسة كمية مبنية على استبيان بحثي شامل وتم اختيار العينة من مختلف الدوائر الحكومية العاملة في الخرج. تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

بحثت دراسة (Jameel, A. S. 2022) في تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بتوسط لالتزام التنظيمي بين موظفي الاتصالات. قامت الدراسة بتحليل ٤٧٦ استبانة صحيحة تم جمعها من موظفي ثلاث شركات اتصالات تقع في أربيل ، العراق. أشارت النتائج إلى أن التأثير المباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي أظهر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً. علاوة على ذلك ، سيظهر الأفراد في مكان العمل سلوكيات مختلفة بسبب نشر استراتيجيات قائمة على الثقافة لتطوير السلوك. لذلك ، سيزداد الأداء الوظيفي إذا كان الأفراد وثقافة مكان العمل متزامنين.

٤- التعليق على الدراسات السابقة

- لا توجد دراسة عربية أو أجنبية _ على حد علم الباحثين _ تم فيها تناول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (التدريب والتطوير ، والمكافأة والتقدير ، والإتصال ، والعمل الجماعي) والأداء الوظيفي بأبعاده.
- هناك دراسات تناولت أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي - على سبيل المثال لا الحصر، دراسة (Saad, & Abbas, 2018) ، ودراسة (قريشي، وآخرون، ٢٠١٨) دراسة (Menaka & Chandrika 2015) ، (Kang, 2018)، (Jameel, A. S. 2022) فقد تناولت هذه الدراسات أبعاد مختلفة عن أبعاد الدراسة الحالية .

ثانياً: الفجوة البحثية وتساؤلات الدراسة

١- الجانب الأكاديمي:

يتمثل في الفجوة البحثية في مجال الدراسة، ولمعرفة هذه الفجوة قام الباحثين بالإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وتوصلوا إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في عدم وجود دراسة - في حدود علم الباحثين -

تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية بأبعادها (التدريب والتطوير ، المكافأة والتقدير ، التواصل التنظيمي ، العمل الجماعي) ، والأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك السلبي في العمل).

٢ . الجانب التطبيقي:

كى يتمكن الباحثين من تحديد المشكلة من الناحية التطبيقية وصياغتها ، ووضع أهداف الدراسة . قام الباحثين بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها 30 مفردة من موظفي الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة ؛ وذلك للتعرف على درجة ممارسة متغيرات الدراسة فى هذه الوحدات من الفترة ٢٠٢١/٢/١ إلى ٢٠٢١/٢/١١ ، وشملت المقابلة على بعض التساؤلات أهمها :

١- ما مدى إدراك أو معرفة الموظفين بالثقافة التنظيمية وأهميتها ؟
٢- ما الأثر الناتج عن وجود برامج للتدريب ووسائل تواصل حديثة فى الأداء الوظيفي ومستوى الخدمة ؟

٣- ما تأثير سياسة العمل كفريق على الأداء الوظيفي ؟

٤- ما مدى تأثير سياسات المكافآت ومستوى الأداء الوظيفي؟

٥- هل يوجد إنفتاح على البيئة الخارجية ومتطلباتها ؟

وقد أسفرت تلك المقابلات لبعض الموظفين عما يلي :

١- عدم وجود إدراك للثقافة التنظيمية وقيمها وأهميتها.

٢- غياب تأثير الثقافة التنظيمية فى مستوى الخدمة المقدم والأداء الوظيفي.

٣- غياب تأثير الثقافة التنظيمية فى سلوك العاملين ومن ثم مستوى الأداء الوظيفي.

٤- التأثير السلبي لعدم الإهتمام بالمكافآت والتقدير على الأداء.

- فى ضوء ذلك ، يمكن تحديد طبيعة المشكلة وصياغتها كالتالى :

١- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي .

٢- ما تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة وينقسم هذا التساؤل الى:

١/٢- ما تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء المهام .

٢/٢- ماتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء السياقي .

٣/٢- ماتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك السلبي فى العمل .

ثالثاً: أهداف الدراسة

فى ضوء تساؤلات الدراسة، يمكن صياغة الأهداف التالية :

١- التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي .

٢- قياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي.

٣- وضع مجموعة من التوصيات بناء على نتائج التحليل الإحصائي .

رابعاً: فروض الدراسة ونموذج الدراسة

فى ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة ، قام الباحثين بصياغة الفروض التالية:

H1- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي لدي العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة.

H2- لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي لدي العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة.

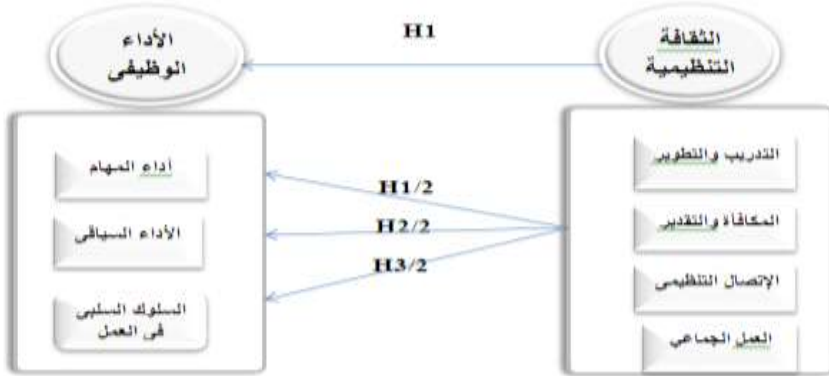
وينقسم هذا الفرض الى الفروض الفرعية التالية:

H1/2 - لا يوجد تأثير لأبعاد الثقافة على أداء المهام لدي العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة.

H2/2 - لا يوجد تأثير لأبعاد الثقافة على أداء سياقي لدي العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة.

H3/2 - لا يوجد تأثير لأبعاد الثقافة على سلوك سلبي فى العمل لدي العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة.

النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة



شكل (1): النموذج البحثي

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على الدراسات السابقة

خامساً: منهجية الدراسة

١- نوع البيانات المطلوبة ومصادرها:

أ. البيانات الأولية

تم تجميع هذه البيانات من مفردات الدراسة بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة باستخدام قائمة الاستقصاء التي تم اعدادها خصيصاً لهذا الغرض.
ب. البيانات الثانوية

تم الحصول عليها عن طريق مراجعة السجلات والنشرات والكتب والدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بهم بما يمكن الباحثة من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

٢- أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات:

تم تجميع البيانات عن قائمة الإستقصاء، والتي تم تصميمها في ضوء الدراسات السابقة، وفي ضوء ماكشفت عنه الدراسة الاستطلاعية، تتضمن هذه القائمة مجموعة عبارات لقياس متغيرات الدراسة.

٣- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، والتي بلغ عددهم ٣٢ وحدة، وتتكون من 517 موظف وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها من إدارة جامعة المنصورة، ونظراً لحجم المجتمع اعتمد الباحثين علي أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع قوائم الاستقصاء على جميع الوحدات محل الدراسة، وبلغ عدد اللذين قاموا بالإجابة ٤٧٠ مفردة، وبعد فحص القوائم تم إستبعاد بعض القوائم غير الصالحة ليبلغ عدد القوائم الصالحة ٤٢٦ قائمة بنسبة استجابة ٨٢.٥%.

٤- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- معامل الثبات (Alpha) : ويستخدم لحساب معاملي الثبات والصدق، ومعرفة مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري : ويستخدم في التحليل الوصفي للبيانات.
- معامل الارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع وقوة العلاقة، وتم استخدامه في اختبار الفرض الأول من فروض الدراسة
- تحليل الانحدار المتعدد: ويستخدم لتحديد شكل ومعنوية العلاقة وقياس مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- وقد قامت الباحثة بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

SPSS For Windows (version 25)

٥- اختبار الصدق والثبات

بعد التصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، أجرى الباحثين اختباري الصدق والثبات كما يلي :

أ- اختبار الصدق:

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما وضعت من أجله، وأن العبارات المستخدمة تعطى للمستقضي منه نفس المعنى، وتم إجراء اختبارات الصدق الوصفي للتأكد من أن المقاييس المستخدمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما

يراد قياسه، وتم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ. وقد اشتملت أداة البحث نظرياً على كافة المتغيرات الواجب توافرها، و تم التحقق من ذلك بالاعتماد على آراء بعض أساتذة إدارة الأعمال ، للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية ، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، وتم التعديل وفقاً لهذه الملاحظات.

ب- إختبار الثبات:

يستخدم للتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، حيث تم الاعتماد على معامل الثابت ألفا لكرونباخ، وإذا بلغت قيمة معامل ألفا أكثر من ٠.٧٠ فهنا يمكن القول إن المعامل ذو دلالة وجيد لأغراض البحث (De Vaus, 2002)، حيث تم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (٥٠) من موظفي الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة ، كما تم اختبار صدق المقياس عن طريق معامل الصدق وهو معامل الجزر التربيعي لمعامل الثبات ألفا، ويوضح الجدول (٣) قيم معاملي الصدق والثبات للمتغيرات محل الدراسة.

الجدول (٣): نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	معامل الثبات (ALPHA)	معامل الصدق
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	التدريب والتنمية	0.819	0.904
	المكافأة والتقدير	0.814	0.902
	فريق العمل	0.704	0.839
	الاتصال التنظيمي	0.745	0.863
المتغير التابع الأداء الوظيفي	أداء المهام	0.761	0.872
	الأداء السياقي	0.801	0.894
	السلوك السلبي في العمل	0.815	0.902

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة
 / أ نهى موسى محوض موسى

سادساً: تحليل بيانات الدراسة الميدانية والنتائج

نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول :

ينص الفرض الأول بأنه " لاتوجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي لدي العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة"، وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراءه بأسلوب معامل الارتباط بيرسون باستخدام برنامج (Spss V.25) النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول (٤) .

جدول (٤): نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون

الأبعاد	الثقافة التنظيمية	الأداء الوظيفي	التدريب والتنمية	المكافأة والتقدير	فريق العمل	الإتصال التنظيمي	أداء المهام	الأداء السياقي	السلوك السلبى فى العمل
الثقافة التنظيمية	1								
الأداء الوظيفي	.608**	1							
التدريب والتنمية	.791**	.642*	1						
المكافأة والتقدير	.887**	.624**	.700*	1					
فريق العمل	.539**	.550**	.573**	.509**	1				
الإتصال التنظيمي	.644**	.675**	.438**	.427**	.655**	1			
أداء المهام	.499**	.755**	.490**	.644**	.457**	.626**	1		
الأداء السياقي	.490**	.772**	.503**	.572**	.465**	.516**	.648**	1	
السلوك السلبى فى العمل	.446**	.668**	.508**	.418**	.443**	.506**	.436**	.556**	1

**معنوي عند مستوى (٠.٠١) المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (٤) مايلي:

- ثبت إحصائياً وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي ككل حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٦٠٨) وذلك عند مستوي معنوية (١%) كما ثبت وجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقافة التنظيمية و أبعاد الأداء الوظيفي بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (٤٩٩، ٤٩٠، ٤٤٦) على التوالي وذلك عند مستوي معنوية (١%)

- وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح رفض الفرض الأول وقبول الفرض البديل بمعنى وجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
 - نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني :
 ينص الفرض الثاني بأنه " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي لدي العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة"
 وينقسم هذا الفرض الى الفروض الفرعية التالية:
 ١/٢ لا يوجد تأثير لأبعاد الثقافة على أداء المهام لدي العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة.
 ٢/٢ لا يوجد تأثير لأبعاد الثقافة على أداء سياتي لدي العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة.
 ٣/٢ لا يوجد تأثير لأبعاد الثقافة على سلوك سلبى فى العمل لدي العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة.
- ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثين باستخدام تحليل الانحدار المتعدد multi-Linear Regression المتدرج بطريقة (Stepwise) ، والذي يستخدم فى التنبؤ بتغيرات المتغير التابع والذي يتأثر بأكثر من متغير مستقل، والجدول التالي يوضح نتيجة هذا التحليل الإحصائي كما يلي:

جدول رقم (٥): تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي

R ²	F-test		T-test		Beta.	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
	Sig.	القيمة	Sig.	القيمة			
0.237	0.000	32.740	0.000	5.086	0.160	أداء المهام	التدريب والتنمية
			0.012	2.527	0.089		المكافأة والتقدير
			0.017	2.391	0.113		فريق العمل
			0.000	7.270	0.338		الاتصالات التنظيمية
0.176	0.000	30.021	0.000	5.436	0.133	أداء سياتي	التدريب والتنمية
			0.000	3.450	0.169		المكافأة والتقدير
			0.001	3.301	0.142		فريق العمل
			0.000	3.569	0.182		الاتصالات التنظيمية
0.128	0.000	20.627	0.000	4.903	(0.293)	سلوك سلبى فى العمل	التدريب والتنمية
			0.002	3.150	(0.126)		المكافأة والتقدير
			0.003	2.994	(0.171)		فريق العمل
			0.000	5.607	(0.374)		الاتصالات التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين.

ويتضح من الجدول (٥) ما يلي:

نتائج اختبار الفرض الفرعى الأول:

١- ثبت معنوية النموذج ككل ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (٣٢.٧٤٠) وهى معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١).

٢- حيث بلغت قيمة t و sig(P-value)، يتضح معنوية معامل الإنحدار معنوي التأثير ، وإشارته الموجبة تعنى إيجابية التأثير.

٣- وقد بلغ معامل التحديد R^2 (٠.٢٣٧)، مما يدل على أن التغيرات في أبعاد الثقافة التنظيمية يساهم فى تفسير ٢٣.٧% من التغيير الذى يحدث فى المتغير التابع (أداء المهام) ، وترجع باقى نسبة التأثير إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها فى هذا النموذج. ومن النتائج السابقة، يتضح عدم ثبوت صحة الفرض الفرعى الأول ، حيث يمكن القول بأن أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على (أداء المهام).

نتائج اختبار الفرض الفرعى الثانى:

- ثبت معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (٣٠.٠٢١) وهى معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١).

- حيث بلغت قيمة t و sig(P-value)، يتضح معنوية معامل الإنحدار معنوي التأثير ، وإشارته الموجبة تعنى إيجابية التأثير.

- وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠.١٧٦)، مما يدل على أن التغيرات في أبعاد الثقافة التنظيمية يساهم فى تفسير ١٧.٦% من التغيير الذى يحدث فى المتغير التابع (الأداء السياقي) ، وترجع باقى نسبة التأثير إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها فى هذا النموذج.

ومن النتائج السابقة، يتضح عدم ثبوت صحة الفرض الفرعى الثانى ، حيث يمكن القول بأن أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على (الأداء السياقي).

وبالنسبة للفرض الفرعى الثالث:

- ثبت معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (٣٠.٠٢١) وهى معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١).

- حيث بلغت قيمة t و $\text{sig}(P\text{-value})$ ، يتضح معنوية معامل الإنحدار معنوي التأثير ، وإشارته السالبة تعنى سلبية التأثير ، كما يتضح معنوية الحد الثابت.
- وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.128)، مما يدل على أن التغيرات في أبعاد الثقافة التنظيمية يساهم في تفسير 12.8% من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (السلوك السلبي في العمل) ، وترجع باقى نسبة التأثير إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في هذا النموذج.
- ومن النتائج السابقة، يتضح عدم ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث ، حيث يمكن القول بأن أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على (السلوك السلبي في العمل) تأثيراً عكسياً . بناءً على ذلك ، ومن اختبار الفروض الفرعية السابقة توصل الباحثين إلى رفض الفرض الثاني كلياً، وقبول الفرض البديل "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي لدي العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة " عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- ويفسر الباحثين هذه النتائج بناءً على اختبار الفروض:
- وجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلاً من (Shahzad ، Menaka, & Chandrika, 2015, Kang, 2018); (et al. 2013) ، (Putra et al.,2020) .
- أكدت (Soon-Bok, 2022)الاتصال التنظيمي التي لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، وكشفت (Sofi & Devanadhen 2015) أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء بشكل مباشر وبشكل ملحوظ، وأظهرت (Menaka, & Chandrika, 2015) أن الثقافة التنظيمية علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي للموظفين، و أكد (Saad & Abbas 2018) أن تنسيق العمل الجماعي والقوة الثقافية يؤثران بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

سابعاً: التوصيات والمقترحات البحثية

أ- التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه مناقشة نتائج الدراسة، يتم تقديم التوصيات كما يلي:

جدول (٦): التوصيات

مجال التوصية	التوصية	الليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن تنفيذ التوصية
التدريب والتنمية	١- يجب أن تستثمر الوحدات ذات الطابع الخاص في تدريب وتطوير الموظفين بانتظام من أجل تحسين وتطوير القدرات البشرية ومدى تأثير التدريب والتطوير على تبادل المعرفة. ٢- يمكن للتدريب أن يمكّن الوحدات من الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة والتكيف مع بيئة تنافسية سريعة التغير. ٣- يحسن التدريب تحفيز الموظفين لدعم نمو الأعمال والتوسع فيها.	وذلك من خلال ترتيب برامج التدريب والتطوير بشكل دوري ، فبذلك يتم تحسين مهارات الموظفين بانتظام وبالتالي اكتساب المعرفة، وتحسين الأداء.	- إدارة الموارد البشرية - مراكز التدريب وتطوير الأداء بالجامعة
المكافأة والتقدير	١- يجب أن تكون صياغة وتنفيذ جميع السياسات ، خاصة تلك المتعلقة بمكافأة الموظفين وتقديرهم ، شفافة وأن يتم توصيلها بشكل صحيح لتقليل المحسوبية. ٢- ربط سياسة الحوافز بقدرة الافراد على مشاركة معلوماتهم وخبراتهم العلمية مع زملائهم.	قبل تنفيذ أي سياسة (خاصة سياسات المكافآت) المتعلقة بالموظفين ، يجب إجراء استطلاعات الرأي على أساس الديموغرافيا لتحديد ما يفضله الموظفون ويقدرونه حقًا. يمكن أن يظهر الثناء في النشرة الإخبارية للمركز أو في الاجتماعات. عندما يتجاوز الموظف هدفه ، يمكن منحه مبلغًا إضافيًا إلى رواتبه ، مما سيجعله يسعى لتحقيق المزيد	- مديري الموارد البشرية - وصانعي السياسات
التواصل التنظيمي	يجب تعزيز الاتصال (الأفقي أو غير رسمي) لما له من تأثير إيجابي على تكوين الشبكة بين الموظفين والإدارات في الوحدة حول حل المشاكل والصراعات في العمل بما يعزز الأداء الوظيفي.	وذلك من خلال : ١- وسائل التواصل الحديثة عبر الانترنت مثل استخدام Video conference chat Group Social media ٢- تدريب الموظفين على التعامل مع العملاء ٣- إنشاء وسائل تواصل خاصة لخدمة العملاء وحل مشاكلهم.	

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة

أ/ نهى موسى عوض موسى

فريق العمل	يجب على القادة إعطاء الأولوية لتوجيه الموظفين تجاه العمل الجماعي وتكوين فرق العمل وذلك أثناء صياغة السياسات الخاصة بالعمل، سيعزز هذا قدرة الموظفين على تبادل وتكامل المعرفة التنظيمية، وتعزيز الثقافة التنظيمية.	وذلك من خلال عقد ندوات و دورات تدريبية وورش عمل حول كيفية العمل كفريق واحد والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل كوحدة واحدة.	- مديري الموارد البشرية - وصانعي السياسات
------------	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثين

ب- بحوث مستقبلية

- ١- بما أنه تم تطبيق هذه الدراسة في القطاع العام ، يمكن للدراسات المستقبلية أن تطبق في القطاع الخاص لمعرفة ما إذا كان تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي سيختلف إحصائياً في القطاع الخاص مقارنةً بالقطاع العام.
- ٢- تقترح الدراسة إجراء دراسة مقارنة حول أثر إدارة المكافآت في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعام على مستوى الأداء الوظيفي.
- ٣- دراسة اثر الثقافة التنظيمية على مناخ العمل التنظيمي.
- ٤- إمكانية البحث عن أبعاد أخرى في الثقافة التنظيمية ومعرفة أثرها على الإبداع الإداري.

قائمة المراجع

اولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم عبدالسلام أحمد عبدالمطلب، & محمد بن إبراهيم السكيثي. (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة: بالتطبيق على عينة لأراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة. المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ٦(٢)، ٤١-٤١.
- طمار محمد M. TEMMAR، & رتيمة الفضيل (2021). دور الثقافة التنظيمية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا. تنمية الموارد البشرية، ١٢(١)، ٣٥٤-٣٧٨.
- ظاهر رداد القرشي، & بلقيس سمير محيسن. (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة" دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٨(١).
- قريشي، الزهرة، هويدي، & عبد الباسط. (٢٠١٨). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137-154.
- Asbari, M., Purwanto, A., Ong, F., Mustikasiwi, A., Maesaroh, S., Mustofa, M., ... & Andriyani, Y. (2020). Impact of Hard Skills, Soft Skills and Organizational Culture: Lecturer Innovation Competencies As Mediating. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 101-121.
- ANTEP, Z., & ÖNGEL, V. (2021). The Relationship between Organizational Culture and Task Performance in Lean Hospitals: the Mediating Role of Organizational Culture. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 353-366.
- Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). Does organizational learning capacity impact on organizational effectiveness? Research analysis of the metal industry. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.

- Berghe, J. V., & Hyung, J. (2011). Job satisfaction and job performance at the work place. *Degree Thesis*.
- Bhat, S. A., & Beri, A. (2016). Development and validation of teachers perceived job performance scale (TPJP) in higher education. *Man in India*, 96(4), 935-944.
- Boon, O.K.; Arumugam, V , (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: case study of semi conductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3(1), 99-115.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575.
- Cardy, R. L. (2004). *Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises*, ME Sharpe, Armonk, NY, 163
- Darshani, R. K. N. D. (2018). The impact of training and development on employee job performance. *THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE JOB PERFORMANCE*, 2(1), 19-19.
- De Vaus, D. (2002). *Analyzing social science data: 50 key problems in data analysis*. Sage.
- Drewes, G., & Runde, B. (2002). Performance Appraisal. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance*, 1, 137-154.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 17. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Fitria, H. (2018). The influence of organizational culture and trust through the teacher performance in the private secondary school in Palembang. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 82-86.

- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Duy Tung, D. (2020). A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17(2020), 215-224.
- Habeeb, S. (2019), "Relation between Organisational Citizenship Behavior, Workplace Spirituality and Job Performance in BFSI sector in India", *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 176–188.
- Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 175-187. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.175>.
- Jameel, A. S. (2022). The Mediating Role of Organizational Commitment between Organizational Culture and Job Performance in the Telecommunication Sector. *Management & Economics Research Journal*, 4(1).
- Kang, C. K. (2018). Effect on the internal organizational culture attributes job performance and job satisfaction in hospital. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 19(6), 484-492.
- Khalid, J., Khaleel, M., Ali, A. J., & Islam, M. S. (2018). Multiple dimensions of emotional intelligence and their impacts on organizational commitment and job performance. *International Journal of Ethics and Systems*.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A.J. and de Vet, H.C.W. (2012), "Development of an individual work performance questionnaire", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62 No. 1, pp. 6–28.

- Koopmans, L. (2014). *Measuring individual work performance*. Amsterdam: Department of Public and Occupational Health Vrije Universiteit University Medical Center.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53, 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>.
- Limon, I., & NARTGÜN, Ş. S. (2020). Development of Teacher Job Performance Scale and Determining Teachers' Job Performance Level. *Journal of Theoretical Educational Science*, 13(3), 564-590.
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). "Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres", *International Journal of Human Resource Management*, 2095-2127, Routledge: Taylor & Francis Group.
- Menaka, W. H. S., & Chandrika, K. A. C. (2015). Impact of organizational culture on employee job performance in a large scale apparel company (BASL-Finishing). In *Proceedings of International HR Conference (Vol. 2, No. 1)*.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Nam, Y., & Kim, H. (2016). "Influences of Organizational Culture Characteristics on Job Attitudes of Organizational Members in Semiconductor Industry", *Procedia Computer Science*, 91, 1106-1115.
- Nandan, S. (2020). Organizational culture dimensions as drivers of employee engagement for business sustainability: towards a conceptual framework. In *Sustainable Human Resource Management* (pp. 109-132). Springer, Singapore.

- Paais, M., & PATTIRUHU, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577-588.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Putra, A. R., Hariani, M., Nurmalasari, D., Irfan, M., & Al Hakim, Y. R. (2020). Role of Work Environment and Organizational Culture to Job Performance. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 1-13.
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). *Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire* (No. ART-2019-121928).
- Saad, G. B., & Abbas, M. (2018). The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 207-218.
- Saad, G. B., & Abbas, M. (2018). The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 207-218.
- Schein, E.H.(2004) Organizational Culture and Scientific Research, 16(3), 357-361.
- Shahzad, Fakhar., Iqbal, Zahid and Gulzar, Muhammad. (2013). "Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan", *Journal of Business Studies Quarterly*. Volume 5, Number 2.
- Sinclair, R. R., & Tucker, J. S. (2006). Stress-CARE: An integrated model of individual differences in soldier performance under stress.

- Sofi, M. A., & Devanadhen, K. (2015). Impact of organizational culture on organizational performance: An empirical assessment of banking sector in Jammu and Kashmir India. *International Journal of innovative research and development*, 4(9), 34-44.
- Soon-Bok, H. (2022). The Effect of Tax Officials' Organizational Communication on Job Performance: Focused on the Moderating Effect of Trust. *Webology*, 19(1).
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource management review*, 12(2), 269-292.
- Sultana, A and Chechi, K. V. (2018), "Antecedents Of Job Performance Among Teachers: A Theoretical Perspective" *International Journal of Social Sciences Review*, 6(4), 253-257
- Sultana, A. (2020). Multidimensionality of job performance: An empirical assessment through scale development. *Ilkogretim Online*, 19(4).
- Thompson, R., Payne, S., Horner, M. & Morey, L. (2012). Why borderline personality features adversely affect job performance: The role of task strategies, *Personality and Individual Differences*, 52, 32-36.
- Upadhyay, P., & Kumar, A. (2020). The intermediating role of organizational culture and internal analytical knowledge between the capability of big data analytics and a firm's performance. *International Journal of Information Management*, 52, 102100.
- values framework. John Wiley & Sons.
- Wagner, J.A. and Hollenbeck, J.R. (2015), *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, Second Edition., Routledge, Taylor & Francis Group, New York; London.
- Widyastuti, T., & Hidayat, R. (2018). Adaptation of individual work performance questionnaire (IW PQ) into Bahasa Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2), 101-112.