

أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن

لانا محمود المبيضين^{1*}، علي محمد العضايلة²

¹كلية الأعمال - جامعة مؤتة
²كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط - الأردن

الملخص

خلفية الدراسة ومشكلتها: تكمن مشكلة الدراسة في استشعار الباحثة وجود عدد من التحديات التي واجهت سلطة منطقة العقبة الاقتصادية لتحسين أدائها المؤسسي؛ نتيجة العمل في ظلّ البيانات المتغيرة وغير المستقرة، سيما في السنوات الأخيرة الماضية.

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالأردن.

الطرق المستخدمة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي الكمي في الدراسة، والذي يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها إحصائياً للوصول إلى النتائج.

النتائج: إنّ مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة قد جاء بدرجة متوسطة. ووجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها: (الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية) على الأداء المؤسسي.

الاستنتاجات (التوصيات والمساهمة): أوصت الدراسة بأن تعمل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية على زيادة إدراك العاملين ووعيهم بأهمية وجود ثقافة تنظيمية قوية في سلطة إقليم العقبة تعمل على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئة، وتشجيع ممارسات العمل المتميزة وتحفيزها، والتي تجعلها نموذجاً يحتذى به من باقي المؤسسات والشركات في المنطقة، وكذلك العمل على تعزيز العمل والمشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل.

الكلمات المفتاحية

الأداء المؤسسي، الأعراف التقليدية، الثقافة التنظيمية، سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية.

The Impact Of Organizational Culture On Improving Institutional Performance In Aqaba Special Economic Zone Authority In Jordan

Lana Mobaideen^{1*}, Ali Mohammad Adaileh²

¹Mutah university, faculty of business

²Middle east university, faculty of business, Jordan

Abstract

Background & Statement of the problem: The problem of the study stems from the researcher's recognition of the various challenges faced by the Aqaba Special Economic Zone Authority in its efforts to enhance institutional performance. These challenges are largely attributed to the authority's operation in dynamic and unstable environments, particularly in recent years.

Objectives: This study aimed at identifying the impact of organizational culture on improving institutional performance at Aqaba Special Economic Zone Authority in Jordan.

Methods: The study used the analytical descriptive quantitative approach, which is based on collecting data and analyzing them statistically to reach the targeted results

Results: The results indicated that the levels of organizational culture and institutional performance at the Aqaba Special Economic Zone Authority were moderate. Additionally, there was a statistically significant impact of organizational culture - encompassing dimensions such as organizational customs, expectations, values, and beliefs - on institutional performance.

Conclusions (Recommendations and contributions): The study recommended that the Aqaba Special Economic Zone Authority should actively promote employees' understanding of the significance of a robust organizational culture as a means to enhance institutional performance. It also advised encouraging exemplary work practices that could serve as a model for other companies and institutions in the region. Furthermore, the study emphasized the need to foster greater collective participation in addressing work-related issue.

Key words

Aqaba Special Economic Zone Authority, Institutional performance, Organizational beliefs, Organizational culture, Organizational customs, Organizational values.

المقدمة

في ظلّ التحولات العلمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية في العالم بشكل عام، وعلى مستوى الدولة الأردنيّة بشكل خاص، فقد تزايد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي من قبل الإدارات والمؤسسات العامة والخاصة على حدّ سواء، فالأداء المؤسسي ذو أهمية كبيرة في منظومة الأعمال المتكاملة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، حيث إنّه يشمل على أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية، وأداء هذه الوحدات في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأدائها في إطار بيئتها الاقتصادية والاجتماعية. ونظراً للتغيرات السريعة في بيئات الأعمال المختلفة، والتحديات التي شملت مختلف القطاعات والمجالات، فإنّ العديد من المنظمات تسعى إلى تحسين أدائها المؤسسي الذي يمكّنها من المنافسة والبقاء. ويُعدّ تحسين الأداء المؤسسي هدفاً إستراتيجياً لأية منظمة تسعى وترغب في الحصول على موقع متميز ومتفرد بين منظمات الأعمال التي تتشابه في النشاط، في ظلّ البيئات المتغيرة، وغير المستقرّة.

إنّ أيسر طريق لمواجهة التحديات هو توفر أبعاد الثقافة التنظيمية، والتي تساعد المنظمة على العمل بشكل متكامل ومتناسق، وانغماس العاملين ومشاركتهم في تحقيق أهدافها، وتبني استراتيجيات متطورة. ويتأثر الأداء المؤسسي بالثقافة التنظيمية التي لها أهمية كبيرة في رسم الأنماط السلوكية للمنظمات وتحديدّها وتفسيرها، وتوفّر للعاملين طريقة واضحة لفهم "طريقة القيام بالأداء للأشياء"، إلى جانب تأثيرها على اتجاهات وسلوكيات الأفراد في المنظمات، وتنعكس آثار الثقافة التنظيمية على مختلف أنشطة المنظمة الإدارية؛ كونها تساعد على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والالتزام، وتشكّل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، وتحدّد العمل المقبول الذي يتوجب الالتزام به من قبل جميع الأطراف. وبالتالي، فإنّ توفر عناصر الثقافة التنظيمية في أي منظمة ينعكس إيجاباً على تحسين مستوى الأداء المؤسسي. ولما سبق؛ فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي بسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالأردن.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

الجدير بالذكر أنّه توجد أهمية للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات. وقد شهد العالم تحديات اقتصادية واجتماعية نتيجة الأزمات المالية والصحية والأحداث السياسية في منطقة الشرق

الأوسط، والأردن إحدى الدول التي عانت من تلك الأزمات (البنك الدولي، 2016).

تكمن مشكلة الدراسة في استشعار الباحثين وجود عدد من التحديات التي واجهت سلطة منطقة العقبة الاقتصادية لتحسين أدائها المؤسسي؛ نتيجة العمل في ظلّ البيئات المتغيرة وغير المستقرّة، لا سيّما في السنوات الأخيرة الماضية.

وهناك العديد من الدراسات والبحوث التي ربطت بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي ومنها (النور وآخرون، 2022) (Ahsanullah et al., 2020). وكما أنّ هناك دراسات أخرى أوصت بإجراء دراسات في بيئات مختلفة لربط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي (Uddin et al., 2013) و (Alshehhi et al., 2021).

وبما أنّ منطقة سلطة العقبة ليست بعيدة عن البيئات المتغيرة وغير المستقرّة، فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ويتفرّع عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي: (الفاعلية، والكفاءة، والاستجابة، والعدالة) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تأتي أهمية الدراسة النظرية بتوضيح مفهوم الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، والاستفادة من نتائجها في الدراسة على إيجابيات هذه العلاقة وسلباتها. كما يمكن أن تضيف معرفة جديدة تُسهم في تطوير أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي في السلطة، وكذلك تقديم معلومات إضافية قد تُسهم في حلّ المشكلات التي تواجه السلطة بما يتعلّق بمفهوم الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي.

الأهمية العملية: تنبع من كونها تبحث في دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؛

فرضيات الدراسة

HO الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة: (الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية) على الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

Ho 1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05)

(α) للثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

Ho 2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05)

(α) للثقافة التنظيمية في الكفاءة التنظيمية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

Ho 3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05)

(α) للثقافة التنظيمية في الاستجابة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

Ho 4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05)

(α) للثقافة التنظيمية في التعلم والنمو في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

الإطار النظري

مفهوم الثقافة التنظيمية

تكتسب الثقافة التنظيمية أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظّمات، وتزايدت هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز على فهم ثقافة المنظمة واستيعابها؛ وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها قوة غير مرئية تتغلغل في المؤسسة، وتصمم بشكل خفي لتظهر في النهاية على تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة، وركز هذا التعريف على أنّ الثقافة التنظيمية ذات تأثير عالٍ، ولكنها محسوسة ويشارك كل فرد بالمنظمة في تكوينها وتدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو شيء معين في اتجاه محدد (Schein, 2010). ويعبر عن الثقافة التنظيمية بأنها منظومة القيم الأساسية التي تتبنّاها المؤسسة أو المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الطريقة التي يتم بها إنجاز المهمات، وهي مجموعة من

مما يساعد على إمكانية تبني التوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة لإدراك دور الثقافة التنظيمية وفهمها، وصولاً إلى الأداء المؤسسي الفعّال، إلى جانب فتح المجال أمام الباحثين الآخرين للتعمّق في مجال تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي؛ وذلك لإثراء المكتبة العربية بدراسات حديثة حول متغيرات الدراسة الحالية.

أهداف الدراسة

1. تحليل أثر مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية) في تحسين الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ويتفرع عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

2. تقديم إطار نظري في موضوع الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي.

3. دراسة مستوى الثقافة التنظيمية في سلطة منطقة العقبة.

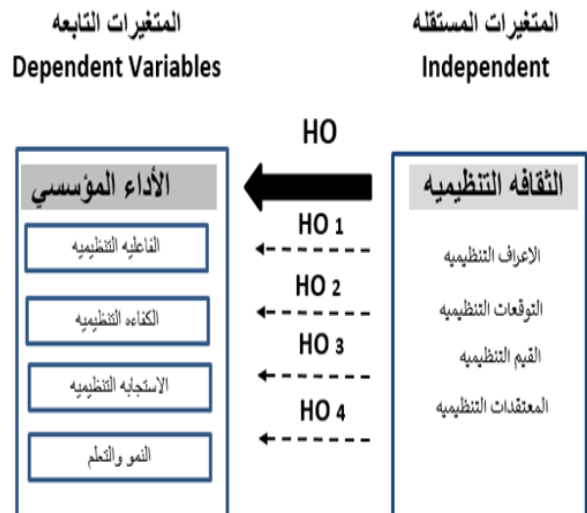
4. دراسة مستوى الأداء المؤسسي: (الفاعلية، والكفاءة، والاستجابة، والعدالة) في سلطة منطقة العقبة.

5. تقديم التوصيات التي قد تفيد متخذ القرار في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بناء على النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة.

نموذج الدراسة

اعتمد البحث على النموذج الآتي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



4. تحقيق التكيف بين العاملين في المنشأة والبيئة الخارجية، وذلك من خلال تعريفهم بأسلوب الاستجابة وسرعتها لاتجاهات الأطراف الأخرى واحتياجاتهم من البيئة الخارجية: (المراجعين، أو العملاء، أو المنشآت والمنظمات الأخرى، أو سوق العمل وارتباطهم بالمنظمة) (عبد الرزاق وآخرون، 2019).

أبعاد الثقافة التنظيمية

الأبعاد التي أخذت بها هذه الدراسة

1 - القيم التنظيمية: وهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالإنتاج، وعدم قبول الرّشوة، واحترام العملاء (Calciolari et al., 2018)، وتعدّ مهمة في دراسة سلوك المنظمة؛ لأنها الأساس في فهم الاتجاهات والدوافع، وبسبب تأثيرها على مدركاتنا، حيث إنّ الأفراد يدخلون المنظمة، وهم يحملون تصوّرات مسبقة عما يجب وما لا يجب فعله. فإنّها تؤدي إلى تفضيل سلوكيات معينة، ونتيجة لذلك، فإنّ القيم تؤثر على الموضوعية والرشد، وتؤثر القيم بصورة عامة على الاتجاهات والسلوك (Caliskan & Zhu, 2020).

2 - المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة. ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وتشير الاعتقادات إلى الأفكار التصورية التي يحملها فرد معين تجاه شيء ما، كما أنّها تعبّر عن مدى فهمنا للحقيقة، والاعتقادات قد تبنى على أساس المعرفة، والآراء، والعقيدة، كما أنّها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية (Chong et al., 2018).

3 - الأعراف التقليدية: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم؛ لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين الأخوة في نفس التنظيم، أو عدم السماح لمن يتزوج الأجنبية بالعمل في بعض التنظيمات، وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة، ويجب على أعضاء التنظيم اتباعها.

المبادئ التنظيمية الأساسية يتم ابتكارها وتطويرها بوساطة التعايش والتكيف مع مشكلات بيئتها الداخلية والخارجية؛ لفهم مشكلات التنظيم (Bambang et al., 2020).

أهمية الثقافة التنظيمية

تكمّن أهمية الثقافة التنظيمية في أنّها تزوّد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية؛ إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميّز، فجوانب الاهتمام بها تظهر من خلال العلاقة القائمة بينها وبين المتغيّرات التنظيمية الأخرى، خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام، والتي يحدّدها محوران أساسيان؛ الأول: يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حدّ كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه، والثاني: هو بيئة العمل التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، والتي تختلف من منظمة لأخرى (العتيبي، 2020).

وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تؤدي إلى خلق الالتزام بروؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها؛ لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين.

وللثقافة التنظيمية دور حيوي وحاسم في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط الآتية:

1. تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك جميع العاملين ضمن شروطها وخصائصها؛ لذلك فإنّ أي عمل يقومون به يخالف بنود الثقافة التنظيمية سيواجه بالرفض من الإدارة العامة، ومن جميع العاملين. (عبد الرزاق وآخرون، 2019).

2. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في المساعدة على التنبؤ بسلوك العاملين؛ حيث إنّهم يتصرفون بناءً على ثقافتهم، وأنّ الإلمام بهذه الثقافة يعدّ مؤشراً مهماً على شخصية العاملين وسلوكهم، وكيفية تصرفاتهم في مختلف المواقف (عبد الرزاق وآخرون، 2019).

3. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق العاملين ومداركهم بخصوص الأحداث التي تحدث في محيط أو بيئة العمل؛ بمعنى أنّها بمثابة إطار مرجعي يستطيع العاملون من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة من حولهم (عمر وحمزة، 2018).

4 - التوقعات التنظيمية: وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة، وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، وتشمل أيضاً توقعات الرؤساء من المرؤوسين الزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل (Chong et al., 2018).

الأداء المؤسسي

يُعدّ الأداء المؤسسي الوسيلة المثلى لرسم صورة كاملة وشاملة عن سير أنشطة المنظمة وأعمالها داخلياً وخارجياً، وهي الداعم الأساس للأعمال المختلفة للمنظمة، والاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة، وتزويد الفرص الاستثمارية لتلبية احتياجات أصحاب المصالح وتنفيذ أهدافهم (عبد الحافظ ورشيدي، 2017).

ويُعرّف الأداء المؤسسي بأنه "مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، فهو من أكثر الوسائل شيوعاً لقياس أداء المنشآت؛ إذ يعدّ من أكثر المقاييس ثباتاً واستقراراً وتطوراً في حالة اتجاه المنظمات نحو قياس أدائها (Mara & Nicoleta, 2019).

ويعبر عن الأداء المؤسسي بالفاعلية والكفاءة معاً؛ بمعنى القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرف المنظمة (Nhung et al., 2021).

مستويات الأداء المؤسسي

يُعدّ الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشمل على الأبعاد الآتية: أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (عاصم وخليفة، 2021). ومن بعض المجالات (أبو عواد والكبيجي، 2021):

1. الربحية: وتعتمد مؤشرات متعددة لقياس هذا المجال متمثلة في نسب الربحية، والتي تقيس فعالية الإدارة وقدرتها على توليد الأرباح.

2. المركز السوقي: وتتمثل بالحصصة السوقية، والتي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع حجم الأعمال والسلعة

على مستوى السوق، وغالباً ما تقارن بأقوى المنافسين في السوق.

3. الإنتاجية: وتمثل العلاقة بين مخرجات المنظمة من سلع وخدمات، ومدخلاتها، وتعدّ الإنتاجية مقياساً لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج، بما تضمه من موارد وطاقات متاحة للمنظمة، وبما يكفل لها تحقيق أهدافها.

4. تنمية الأفراد واتجاهات العاملين: تتم عملية تنمية الأفراد كمجال أداء رئيس تسعى المنظمات إلى قياسه، عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سدّ الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

أبعاد الأداء التنظيمي

تعتمد المنظمات إلى تبني وتطوير أساليب لقياس وتقويم أدائها كمحاولة منها للتعرف على مستويات الأداء المتحققة فيها، ومواجهة أي انتكاسات ومعالجتها قبل استفحالها. بالإضافة إلى ذلك، إنّ العديد من المنظمات تعتمد لقياس أدائها؛ بهدف مقارنته مع مستويات الأداء المتحققة في المنظمات المنافسة؛ للمحافظة على مواقعها التنافسية، والعمل على زيادة أدائها وتحسينه، ومن أبرز مقاييس ومؤشرات الأداء المؤسسي ما يلي:

1. الفاعلية التنظيمية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها حسب الخطط والتعليمات والاستجابة إلى تغيرات السوق والبيئة المحيطة بها. وتعدّ الفاعلية التنظيمية مقياساً ومؤشراً إلى نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف، من خلال تحسين عملياتها الداخلية، ولتحقيق البقاء وقدرتها على التكيف مع البيئة والمتغيرات التي تمرّ بها (الزغيلات، 2018). والفاعلية عملية متعددة المستويات، ومتعددة السرعات، وهي دالة على التفاعل بين القدرات داخل المنظمة، وتأثير البيئة على هذه القدرات، مع تطور العملية بأكملها عبر المكان والزمان (Parke & Seo, 2017).

2. الكفاءة التنظيمية: ممكن تعريفها على أنّها قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المطلوبة والوصول إليها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب. مفهوم الكفاءة التنظيمية في قدرة الشخص على ممارسة وظيفة معينة، واستعمال مهاراته ومعارفه الشخصية بتنظيم العمل، وتخطيطه من خلال القدرة على الابتكار والتكيف مع الظروف المستقبلية بنجاح،

العامّة. أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً في إدراك المديرين لأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، و إلى أنّ هناك أثراً للثقافة التنظيمية في توطئة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

وأجرى كل من (الباري وآخرون، 2022) دراسة بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية"، وهدفت هذه الدراسة استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية كعامل مستقل على الأداء المؤسسي من خلال الدور الوسيط لاستراتيجية التدوير الوظيفي بين العاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية. وخلصت الدراسة بعدد من النتائج، أهمها: وجود تأثير ودور فعال لاستراتيجية التدوير الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي، ووجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على تبني استراتيجية التدوير الوظيفي بين العاملين.

وأجرت بديدة (2022) دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة السياحة"، حيث هدفت دراسة أثر الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي بوزارة السياحة، وتوصلت الدراسة إلى ضعف التعاون والعمل بروح الفريق بين أفراد الإدارة، وضعف التحفيز ودعم الابتكار في خلق أفكار جديدة تتماشى مع طبيعة العمل، ووجود مستوى عالٍ من الكفاءة له قدراته في كيفية تسيير الأعمال وتنفيذها، وضعف الروابط وقلة توحيد الجهود المبذولة بين موظفي الوزارة، وضعف الإنتاجية في العمل؛ نتيجة ضعف استخدام التقنيات، وضعف إمكانياتهم في التواصل عبر المواقع الإلكترونية أدى إلى عدم دخولهم إلى سوق المنافسة، وعدم وجود مستوى عالٍ من الجودة في تقديم الخدمة للمستفيدين. وأجرى (فضل الله والحاكم، 2021) دراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية- الخرطوم"، حيث هدفت دراسة أثر الثقافة التنظيمية في الأداء في القطاع المصرفي السوداني، وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة وتأثيراً للثقافة التنظيمية السائدة على الأداء بإبعاده المختلفة: (الأداء المالي، والعمليات الداخلية، النمو والتعلم) في القطاع المصرفي. وأجرى كل من (خير الدين وخنشور، 2019) دراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة".

دراسة حالة مؤسسة (EN.I.C.A.B) فرع جنيرال كابل – الجزائر)، والتي تهدف معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

فهي قدرات سلوكية تشمل مجموعة مهام معرفية، ومهارية، ووجدانية تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرضٍ من ناحية الفاعلية (بلحاج، 2020). كما عرفت أنّها السمة الكامنة لدى الفرد التي تؤدي إلى الأداء الفعّال أو المتميز (Manzoor et al., 2019).

3. الاستجابة: تعدّ دراسة الاستجابة من الأمور الضرورية للتعرف على الظروف المحيطة بالمنظمة؛ إذ تمكّنها من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمنظمة. وللاستجابة عدة فوائد تتمثل في: تحرير المنظمة من محددات التفكير التقليدي، والمساعدة في وضع قيم المنظمة وفلسفتها، وتحديد معايير الأداء، والدفع نحو التخطيط المستقبلي، وتحفيز الاتجاهات والأغراض، وتشجيع الثقة، وتزويد من درجة الإحساس بالفعالية والإنتاجية، وتجعل العاملين أكثر ولاء للمنظمة، وتساعد في اتخاذ القرارات، وتضمن بقاء المنظمة متوائمة مع بيئتها.

4. النمو والتعلم: وهما جزء من أبعاد الأداء المؤسسي التي تشير إلى القدرة على تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتطوير القدرات والمهارات والمعرفة لدى الموظفين والفروقات داخل المؤسسة، وهو من أحد مؤشرات نجاح المؤسسات الحديثة أو فشلها. والتعلم يعني القدرة على اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات الجديدة، سواء عن طريق التدريب والتعليم الرسمي، أو من خلال الخبرات العملية والتجارب الفعلية، ويتيح للموظفين التعلم من أخطائهم وتحسين أدائهم، وهو يشير إلى العملية التي يستخدمها الأفراد أو المؤسسات لاكتساب المعرفة والمهارات، والخبرات الجديدة. أما النمو، فهو يشير إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال توفير فرص للتعلم والتطوير والتحسين المستمر، ويساعد النمو في تطوير القدرات الجديدة، وتعزيز الموارد البشرية، وتحسين الكفاءة والفعالية العامة للمؤسسة.

الدراسات السابقة

أ. الدراسات باللغة العربية

أجرى (النور وآخرون، 2022) دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي في ظل إدارة الجودة الشاملة (دراسة على عينة من الإدارات العليا ببعض المؤسسات العامة – ولاية جنوب دارفور)"، هدفت الدراسة اختبار أثر الثقافة التنظيمية بوصفه عاملاً مستقلاً على الأداء المؤسسي عبر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

التغيير وتحقيق الأهداف وغيرها. أجرى كل من (Bambang et al., 2020) دراسة بعنوان تأثير أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على أداء الموظف مع الالتزام التنظيمي كمتغير معترض، إندونيسيا. وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات، وأثر النمط القيادي على درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والتعرف على التأثيرات المتباينة لأنواع الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة السائدة في المنظمات على درجة الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، سواء أكان ذلك بشكل إيجابي أم بشكل سلبي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تسبب انخفاض الرضا الوظيفي. وترفع الثقافة التنظيمية المرنة نسبة الرضا الوظيفي، والقيادة بالمشاركة، وتؤدي إلى تشجيع الموظفين على إنجاز العمل، وترفع درجة الرضا الوظيفي، وتزيد الإنتاج. وأجرى (Siti N, 2018) دراسة بعنوان: تأثير القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية على روح العمل وتأثيره على الأداء التنظيمي: دراسة حالة في قسم أراضي جزيرة لومبوك، إندونيسيا، والتي هدفت إلى تحديد أثر القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل وأداء المنظمة في دائرة الأراضي. وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية ليس لها تأثير معنوي على أخلاقيات العمل، بينما للثقافة التنظيمية الأثر الكبير. علاوة على ذلك، كان لكل من روح العمل والقيادة الأخلاقية أثر كبير على الأداء التنظيمي، كما وجد أثر للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي.

في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة فرع جنيرال كابل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة، محل الدراسة، وجاء مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، محل الدراسة، بدرجة متوسطة، أما مستوى أداء العاملين فقد كان مرتفعاً. كما أجرى كل من (الكهالي، والسنا، 2019) دراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الناصر، صنعاء"، وقد هدفت هذه الدراسة ببيان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على جامعة الناصر)، وقد توصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: وجود علاقة وأثر طردي وبمستوى قوي للثقافة التنظيمية، وبجميع أبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع بجميع أبعادها في جامعة الناصر، وكان الأداء المؤسسي مرتفعاً. وأجرى كل من (عمر وحزمه، 2017) دراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي - دراسة حالة شركة بدر للطيران (2012 - 2017)"، والتي تهدف دراسة مستوى التميز المؤسسي والأداء المؤسسي وعناصر البيئة التنظيمية للشركات، وقياس أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: إن السياسات والإجراءات المتبعة داخل شركة بدر للطيران توفر مناخاً مناسباً للموظفين؛ مما يساعدهم على أداء مهامهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية.

الدراسات باللغة الإنجليزية

أجرى (Mousavi et al., 2015) دراسته بعنوان: حول آثار الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي: تجربة إيرانية في فروع بنك الدولة، الغرض من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في البنوك الحكومية في إيران.

أجرى (Alshehhi et al., 2021) دراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة. تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمات في دولة الإمارات العربية المتحدة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء، وهذه العلاقة أقوى بشكل خاص مع الرضا الوظيفي. كما تشير النتائج إلى عدم وجود أي فرق بين أداء المنظمات في القطاعين: العام والخاص.

أظهرت النتائج أن من بين مكونات الثقافة التنظيمية: المشاركة العادلة، والقدرة على التكيف تؤثر على أداء البنوك. أما المكونات المتبقية فلها تأثير غير مباشر على الأداء. أجرى (Ahmed, 2014) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي دراسة حالة على شركات الاتصالات في باهالبور - الباكستان. الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي من أجل معرفة كيف تساعد ثقافة المنظمة في تعزيز الأداء التنظيمي. تشير النتائج إلى أن كل أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على جميع الأبعاد للأداء التنظيمي. من حيث المنظور المالي فإن الأداء

وفي دراسة (Ahsanullah et al., 2020) التي هدفت استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في أفغانستان، حيث خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة وتأثير للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ويختلف هذا التأثير لكل من العناصر الفرعية المختلفة للثقافة التنظيمية، وهي إدارة

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
المستوى الوظيفي	مفوض	0	0
	مساعد مفوض	2	1
	مدير/ نائب مدير	5	2.5
	رئيس قسم	9	4.5
	موظف	185	92.0
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	37	18.4
	من 5 - أقل من 10 سنوات	60	29.9
	من 10 - أقل من 15 سنة	73	36.3
	سنة فأكثر 15	31	15.4
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	14	7.0
	بكالوريوس	154	76.6
	دراسات عليا	33	16.4
	أقل من 30 سنة	29	14.4
العمر	30 - أقل من 40 سنة	73	36.3
	40 - أقل من 50 سنة	87	43.3
	50 سنة فأكثر	12	6.0
الجنس	ذكور	141	70.1
	إناث	60	29.9

يتضح من الجدول السابق (1) أن أعلى نسبة كانت من الموظفين، وبلغت (92.0 %) من أفراد العينة، وأقل نسبة كانت من فئة مساعد مفوض بنسبة بلغت (1 %) من مجموع أفراد العينة ولا أحد من المفوضين. وحول متغير مدة الخدمة، فقد تبين أن فئة (من 10 - أقل من 15 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة بلغت (36.3 %) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (15.4 %) من مجموع أفراد العينة. وفي ما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فقد تبين أن حملة درجة البكالوريوس قد احتلت المرتبة الأولى وشكلوا ما نسبته (76.6 %)، وفي المرتبة الأخيرة جاء حملة دبلوم فأقل بنسبة بلغت (7.0 %) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وأخيراً حول متغير العمر، فقد تبين أن الفئة العمرية (40 - أقل من 50 سنة) قد شكلت أعلى نسبة (43.3 %)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (6.0 %) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وأخيراً، شكل الذكور ما نسبته (70.1 %) مقابل الإناث اللواتي شكلن ما نسبته (29.9 %).

أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) اعتماداً على الدراسات السابقة والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والإطار النظري؛ مثل دراسة: (Bambang et al., 2020)، ودراسة

المالي للشركات يتحسن باستمرار. من منظور خدمة العملاء، فإن المنافسة متزايدة لإبقاء العملاء راضين. في منظور الأعمال الداخلية، فقد أيد الموظفون أن شركتهم تتطور وتتقدم يوماً بعد يوم. في منظور التعلم يذكر أن الشركات ركزت على الابتكار والتكنولوجيا، وأنها تنافست عليه. كما أجرى كل من (Uddin et al., 2013) دراسة بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف وإنتاجيته: دراسة حالة لقطاع الاتصالات في بنغلاديش، وكان الهدف منها هو دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم من منظور الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل بشكل خاص، في إطار قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية. و توصلت هذه الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية أثراً على أداء الموظف وإنتاجيته.

المنهجية والتصميم

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، فعلى صعيد المنهج الوصفي، فقد تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية والميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ من أجل بلورة الأساس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، والبالغ عددهم (750) موظفاً وموظفة (وفق إحصائيات السلطة حتى نهاية الربع الأول من عام 2023)، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، بلغ حجمها (210) موظفين وموظفات من المستويات الإدارية: مفوض، ومساعد مفوض، ومدير/ نائب مدير ورئيس قسم، وموظف (Sakaran, 2016)، وقد وزعت عليهم الاستبانات بعد أخذ الموافقة من الجهات المسؤولة في السلطة، واستردت جميعها، وقد استُبعد منها ما مجموعه (9) استبانات؛ لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي وجدت أنها صالحة للتحليل الإحصائي ما مجموعه (201) استبانة، وشكلت ما نسبته (95.7 %) من عينة الدراسة. الجدول الآتي رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الشخصية والوظيفية.

جدول (2): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة: المستقل، والتابع

رقم الفقرة	اسم البعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1 - 4	الأعراف التنظيمية	0.795
5 - 8	التوقعات التنظيمية	0.717
9 - 12	القيم التنظيمية	0.773
13 - 16	المعتقدات التنظيمية	0.812
1 - 16	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	0.833
17-21	الفاعلية	0.724
22-26	الكفاءة	0.908
27-31	الاستجابة	0.912
32-36	النمو والتعلم	0.827
17-36	المتغير التابع: الأداء المؤسسي	0.896

النتائج ومناقشتها

إجابة سؤال الدراسة الأول وهو ما مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الأعراف التنظيمية	3.84	0.62	2	مرتفع
2	التوقعات التنظيمية	3.23	0.51	4	متوسط
3	القيم التنظيمية	3.60	0.45	3	متوسط
4	المعتقدات التنظيمية	3.94	0.51	1	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.65	-	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول (3) إلى أنّ المتوسط الحسابي العام للثقافة التنظيمية قد بلغ (3.65)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلّ بُعد المعتقدات التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.23).

إجابة السؤال الثاني ما مستوى الأداء المؤسسي: (الفاعلية، والكفاءة، والاستجابة، والعدالة) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

(Oyemomi et al., 2019)، ودراسة (Khuong et al., 2016)، وكذلك تم تحكيمها من ذوي الخبرة والاختصاص، وقد تكوّنت الاستبانة من الأقسام الآتية: القسم الأول، وتضم المعلومات الشخصية والتنظيمية، والتي شملت: (المستوى الوظيفي، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي، والعمر). والقسم الثاني، واشتمل على (36) فقرة لقياس أبعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع.

وقد صُنّفت إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، وحددت بخمس إجابات حسب أوزانها، وعلى النحو الآتي: (موافق بدرجة كبيرة جداً وأعطيت (5) درجات، وموافق بدرجة كبيرة وأعطيت (4) درجات، وموافق بدرجة متوسطة وأعطيت (3) درجات، وغير موافق بدرجة قليلة وأعطيت درجتين، وغير موافق على الإطلاق وأعطيت درجة واحدة). قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة وفق ما يلي:

مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع
1 - أقل من 2.33	2.33 - أقل من 3.66	3.66 - 5

صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة الظاهري؛ تم عرضها بصورتها الأولية على (7) مُحكّمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؛ وذلك لإبداء آرائهم في صدق المحتوى وانتماء الفقرات ومدى ملاءمتها لقياس ما وُضعت من أجله، ودرجة وضوحها، ومن ثم تم اقتراح التعديلات المناسبة.

ثبات أداة الدراسة

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة (كرونباخ ألفا)؛ للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة معامل الثبات أكبر من (0.70)، وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد؛ أي (100 %)، دل ذلك على درجات ثبات أعلى (Sekaran, 2016). وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.917)، وتُعدّ هذه النسبة مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول رقم (2) يبيّن قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس متغير الأداء المؤسسي

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الفعالية	3.83	0.40	2	مرتفع
2	الكفاءة	3.85	0.55	1	مرتفع
3	الاستجابة	3.36	0.73	3	متوسط
4	النمو والتعلم	3.21	0.51	4	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.56	-	-	متوسط

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات العينة عن الفقرات التي تقيس المتغير التابع الأداء المؤسسي قد بلغ (3.56) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتل بُعد الكفاءة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) بدرجة تقدير مرتفعة، وجاء بُعد النمو والتعلم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21). أما على مستوى أبعاد الأداء المؤسسي: (الفاعلية، والكفاءة، والاستجابة، والعدالة) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة فقد جاء متوسطاً.

اختبار فرضيات الدراسة

لغرض اختبار فرضيات الدراسة، وللتحقق من ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار؛ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول الآتي رقم (5) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (5): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
الأعراف التنظيمية	1.456	0.687	0.038
التوقعات التنظيمية	1.646	0.607	0.251
القيم التنظيمية	2.346	0.426	-0.264
المعتقدات التنظيمية	1.579	0.633	-0.655

وبالرجوع إلى الجدول (5) نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10)، وتتراوح ما بين (1.456 - 2.346)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tol-erance) تراوحت ما بين (0.426 - 0.687)، ويعدّ هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1). كما تم التحقق من أن أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي) تتبع للتوزيع الطبيعي من خلال اختبار كولموغورف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov).

جدول (6): قيم اختبار كولموغورف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لأبعاد المتغير التابع الأداء المؤسسي

أبعاد المتغير التابع	Kolmogorov-Smirnov	mp-Sig
الفعالية	0.103	0.420
الكفاءة	0.128	0.410
الاستجابة	0.121	0.440
النمو والتعلم	0.086	0.428

يتضح من الجدول (6) أن أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي) تتبع للتوزيع الطبيعي؛ لأن قيم الاختبار الإحصائي كولموغورف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) جميعها أقل من (1.96)، وبمستوى معنوية أكبر من (0.05).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة: (الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية) على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

جدول (7): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.796	0.634	11.834	196	0.060	84.953*	0.000
الخطأ			32.350	200			
الكلي							

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regres-) للتنبؤ بمتغير الأداء المؤسسي من خلال أبعاد المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

النموذج Model	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R	قيمة R ²	قيمة (Beta) اتجاه العلاقة	قيمة f * f دلالة	مستوى دلالة f
1	القيم التنظيمية	0.715	0.511	0.715	*207.565	0.000
1+2	التوقعات التنظيمية	0.761	0.580	0.327	*136.602	0.000
1+2+3	المعتقدات التنظيمية	0.780	0.608	0.196	*101.712	0.000
1+2+3+4	الأعراف التنظيمية	0.796	0.634	0.197	*84.953	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression)؛ لتحديد أهمية كل بُعد من أبعاد العامل المستقل على حدة، في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي، ويوضح الجدول السابق رقم (9) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتل بُعد (القيم التنظيمية) المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (51.1 %) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، تلاه في المرتبة الثانية بُعد (التوقعات التنظيمية) الذي فسّر معه ما مقداره (58.0 %) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وفي المرتبة الثالثة دخل بُعد (المعتقدات التنظيمية) الذي فسّر مع البُعدين السابقين ما مقداره (60.8 %) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بُعد (الأعراف التنظيمية) الذي فسّر مع الأبعاد الثلاثة السابقة ما مقداره (63.4 %) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

وقد بينت نتائج الدراسة أنّ العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل: (الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية)، والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية هي علاقة إيجابية طردية؛ بمعنى كلما زاد مستوى تلك الأبعاد زاد مستوى الأداء المؤسسي، حيث بينت قيم (Beta) اتجاه تلك العلاقات (0.715، 0.327، 0.196، 0.197)، وهي قيم تحمل طابعاً إيجابياً، بالإضافة إلى أنّ قيم معاملات الارتباط (R) بلغت (0.715، 0.761، 0.780، 0.796)، وهو ما يؤكد أنّ الارتباط ما بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع كانت إيجابية طردية.

يتّضح من النتائج في الجدول (7) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث يظهر أنّ قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) مجتمعة بلغت (0.796)؛ مما يدلّ على وجود علاقة ارتباط موجبة مرتفعة بين المتغيرات، ويبين الجدول كذلك أنّ المتغير المستقل قد فسّر ما مقداره (63.4 %) من التباين الكلي في المتغير التابع. أما الباقي فيفسر بعوامل أخرى، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة. كما أنّ قيمة (f) المحسوبة البالغة (84.953) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تدلّ على ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وأنّ العلاقة بين المتغيرين: المستقل والتابع تتبع النموذج الخطي، وتتّصف قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ل (f) أقل من (0.05). واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها، يُعدّ النموذج ملائماً لتحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعاده: (الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية) على الأداء المؤسسي بأبعاده: (الفاعلية التنظيمية، والكفاءة التنظيمية، والاستجابة التنظيمية، والتعلم والنمو) مجتمعة.

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة في الأداء المؤسسي

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	Sig. a
الأعراف التنظيمية	0.127	0.034	0.197	*3.770	0.000
التوقعات التنظيمية	0.243	0.043	0.310	*5.601	0.000
القيم التنظيمية	0.280	0.059	0.312	*4.721	0.000
المعتقدات التنظيمية	0.210	0.042	0.269	*4.953	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتّضح من النتائج الواردة في الجدول (8)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t)، أنّ أبعاد المتغير المستقل: (الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية (HO.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في الكفاءة التنظيمية بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) للتعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية في الكفاءة التنظيمية بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

معامل R	معامل التحديد R ²	اتجاه العلاقة (Beta)	النتنبؤ (B)	درجات الحرية DF	قيمة F	دلالة F
0.607	0.368	0.607	0.906	200	115.959*	0.000

بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.768)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط بين متغير الثقافة التنظيمية والكفاءة التنظيمية قد بلغ (0.607) وباتجاه علاقة إيجابية (Beta) بلغ أيضاً (0.607) والعلاقة بين المتغيرين كانت إيجابية طردية؛ بمعنى كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية ارتفع معه مستوى الكفاءة التنظيمية، وقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (115.959) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05)، وكذلك تبين أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما مقداره (36.8 %) من التباين في المتغير التابع (الكفاءة التنظيمية)، وبلغ معامل التنبؤ لهذا الأثر أو العلاقة ($B = 0.906$)، كما أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (10.768) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.000$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما تقدم؛ نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في الكفاءة التنظيمية بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة (HO.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في الاستجابة التنظيمية بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

واعتماداً على ما تقدم؛ نرفض فرضية الدراسة الرئيسية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة: (الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية) على الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى (HO.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) للتعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

معامل R	معامل التحديد R ²	اتجاه العلاقة (Beta)	النتنبؤ (B)	درجات الحرية DF	قيمة F	دلالة F
0.740	0.548	0.740	0.808	200	241.312*	0.000

*بلغت قيمة (t) المحسوبة (15.543)

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط بين متغير الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية قد بلغ (0.740) وباتجاه علاقة إيجابية (Beta) بلغ أيضاً (0.740) والعلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية؛ بمعنى كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية ارتفع معه مستوى الفاعلية التنظيمية، وقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (241.312) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05)، وكذلك تبين أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما مقداره (54.8 %) من التباين في المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية)، وبلغ معامل التنبؤ لهذا الأثر أو العلاقة ($B = 0.808$)، كما أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (15.543) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.000$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما تقدم؛ نرفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) للتعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية في الاستجابة التنظيمية بوصفه بُعدًا من أبعاد الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

معامل R	معامل التحديد R ²	اتجاه العلاقة (Beta)	النتنبؤ (B)	درجات الحرية DF	قيمة F	دلالة F
0.464	0.215	0.464	0.921	200	*54.597	0.000
* بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.389)						
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط بين متغير الثقافة التنظيمية والاستجابة التنظيمية قد بلغ (0.464) وباتجاه علاقة إيجابية (Beta) بلغ أيضًا (0.464)، والعلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية؛ بمعنى كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية ارتفع معه مستوى الاستجابة التنظيمية، وقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (54.597) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05)، وكذلك تبين أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما مقداره (21.5 %) من التباين في المتغير التابع (الاستجابة التنظيمية)، وبلغ معامل التنبؤ لهذا الأثر أو العلاقة ($B=0.921$)، كما أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (7.389) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.000$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما تقدم؛ نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في الاستجابة التنظيمية بوصفه بُعدًا من أبعاد الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة (HO.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في النمو والتعلم بوصفه بُعدًا من أبعاد الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) للتعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية في النمو والتعلم بوصفه بُعدًا من أبعاد الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

معامل R	معامل التحديد R ²	اتجاه العلاقة (Beta)	النتنبؤ (B)	درجات الحرية DF	قيمة F	دلالة F
0.576	0.332	0.576	0.797	200	*98.798	0.000
* بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.940)						
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط بين متغير الثقافة التنظيمية والنمو والتعلم قد بلغ (0.576) وباتجاه علاقة إيجابية (Beta) بلغ أيضًا (0.576)، والعلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية؛ بمعنى كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية ارتفع معه مستوى النمو والتعلم، وقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (98.798) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05)، وكذلك تبين أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما مقداره (33.2 %) من التباين في المتغير التابع (النمو والتعلم)، وبلغ معامل التنبؤ لهذا الأثر أو العلاقة ($B=0.797$)، كما أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (9.940) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.000$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما تقدم؛ نرفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في النمو والتعلم بوصفه بُعدًا من أبعاد الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

مناقشة النتائج

في ما يلي مناقشة النتائج التي توصل إليها البحث:

1. بينت النتائج أن مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في سلطة منطقة العقبة قد جاء بدرجة متوسطة، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن هناك تقصيرًا من جانب السلطة في تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية بحسب تصورات المبحوثين. كما التقت النتيجة مع نتيجة دراسة (خير الدين وخنشور، 2019) التي بينت نتائجها أن مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة (EN.I.CA.B) فرع جنيرال كابل – الجزائر قد جاء متوسطًا.

وقد احتل بُعد المعتقدات التنظيمية المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، وتعني هذه النتيجة امتلاك سلطة منطقة العقبة الاقتصادية معتقدات تمثل ميرًا يتم تناقله من جيل لآخر، وتعاون الموظفين لإنجاز مهام العمل؛ نتيجة الاعتقاد الراسخ لديهم بأن إنجاز العمل بجودة يتطلب بذل جهود مشتركة، وترسيخ عملية تدقيق المعلومات بين الدوائر والأقسام، إلى جانب أن السلطة لديها اعتقاد راسخ بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة.

وفي المرتبة الثانية، جاء بُعد الأعراف التنظيمية بمستوى مرتفع،

تهدف إلى تحسين إنتاجية العمل، وكذلك تبسيط إجراءات العمل، وتلبية احتياجات العملاء بما يتناسب وإمكاناتها.

وفي المرتبة الثالثة والرابعة جاء بُعدا (الاستجابة، والنمو والتعلم) بمستوى متوسط، وتدلل هذه النتيجة، على أنه بالرغم من حرص السلطة على وضع مؤشرات لضمان الاستجابة للمتغيرات أو الظروف البيئة المحيطة بها، سواء أكانت داخلية أم خارجية، فإنها لم تكن كافية؛ كتجاوبها مع شكاوى العملاء في الوقت المناسب، ومنح صلاحيات كافية للموظفين بما يتلاءم والمهام الموكلة إليهم، وتطبيق الإجراءات التي تعزز من قدرتها على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، وزيادة خطط التدريب التي تعزز من قدرتها على الاستجابة للتطورات. وبخصوص بُعد التعلم والنمو فقد يعود إلى أن السلطة تحتاج إلى زيادة في تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها باستمرار، وزيادة تشجيع المبدعين مادياً ومعنوياً أكثر.

4. بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة: (الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية) على الأداء المؤسسي. وتدلل هذه النتيجة على أن توفر أبعاد الثقافة التنظيمية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية التي هي عبارة عن مجموعة من السلوكيات المتسقة والحقيقية، والتي تعكس المعتقدات والتوقعات المشتركة بين العاملين والسائدة في بيئة العمل، والتي تؤثر على كل من تفاعل العاملين نحو تنفيذ السياسات الإدارية وتحقيق الاستراتيجيات المعدة، والتي أسهمت في تحقيق أدائها المؤسسي وتعزيزه.

تتفق النتيجة مع نتيجة دراسة (الباري وآخرين، 2022) التي كشفت نتائجها عن أن ثقافة المنظمة الداعمة لاستراتيجية التدوير الوظيفي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي. واتفقت النتيجة مع دراسة (فضل الله والحاكم، 2021) التي توصلت نتائجها إلى أن هناك علاقة وتأثيراً للثقافة التنظيمية السائدة على الأداء بإبعاده المختلفة: (الأداء المالي، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم) في القطاع المصرفي السوداني. والتقت النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة (الكهالي، والسنا، 2019) التي بينت نتائجها وجود علاقة وأثر طردي وبمستوى قوي للثقافة التنظيمية بجميع أبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر. والتقت النتيجة كذلك مع دراسة (عمر وحزمة، 2017) التي

وتعني هذه النتيجة أن السلطة لديها أعراف تنظيمية تتمثل في سعيها وحرصها على تطوير أعمالها؛ بهدف مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة، والتزامها بمعايير تساعد على تهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار، إلى جانب سعيها إلى تشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وتجعلها نموذجاً يحتذى به، وكذلك تعزيز العمل والمشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل.

وفي المرتبة الثالثة والرابعة جاء بُعدا (القيم التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) بمستوى متوسط، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن بعض الموظفين يشعرون بعدم الاهتمام الكافي بالعنصر البشري والتشجيع على أداء مهامه وواجباته، وتواضع عملية دعم المتميزين مادياً ومعنوياً. وبالتالي، فإن توقعاتهم من السلطة نتيجة أدائهم المتميز لم تكن كما يجب.

2. بينت النتائج أن مستوى أبعاد الأداء المؤسسي: (الفاعلية، والكفاءة، والاستجابة، والعدالة) في سلطة منطقة العقبة قد جاء بدرجة متوسطة، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن هناك خللاً وتقصيراً من جانب السلطة في الأساليب والإجراءات الكفيلة بتحقيق مستوى مرتفع للأداء المؤسسي، بالرغم من قيامها بقياس ما تم إنجازه من أعمال خلال فترة زمنية محددة باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات المالية وغير المالية؛ لتحديد أوجه القوة لتعزيزها والاستفادة منها، وأوجه القصور لمعالجتها والوقوف عليها، وتتفق النتيجة مع دراسة (النور آخرون، 2022) التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً في إدراك المديرين لأبعاد الأداء المؤسسي.

3. وقد احتل بُعد الكفاءة المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، وتعني هذه النتيجة حرص السلطة وسعيها للوصول إلى النتائج المرغوبة بالحد الأدنى من التكاليف المستخدمة في إنجاز الأعمال، وكذلك سعيها إلى تحسين أدائها الإداري بما يتناسب وإمكاناتها المتاحة، وهذا يتأتى من قدرتها على أداء أعمالها بالطريقة الصحيحة، واستخدامها لمواردها المادية والبشرية بالشكل المناسب لتحقيق أهدافها.

وفي المرتبة الثانية جاء بُعد الفعالية بمستوى مرتفع، وتعني هذه النتيجة أن السلطة تضع مؤشرات تحقيق الأهداف التي تحددها، وتعمل على تحقيق ذلك من خلال تحسين عملياتها الداخلية وتبنيها للأساليب الهادفة إلى تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها، ووضع خطط

الخاصة. وتعني هذه النتيجة أنّ الثقافة التنظيمية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية كان لها الدور الفاعل في حل مشكلات العمل، والاهتمام بالأفكار الجديدة لتطوير إجراءات العمل، والاهتمام بتنمية العنصر البشري وتطويره، ومواكبة التطور والتحديث التكنولوجي والأتمتة التي لها دور في تسريع إنجاز مهام العمل.

التوصيات

اعتمادًا على النتائج السابقة؛ تقدّم الدراسة التوصيات الآتية:

1. أن تعمل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية على زيادة إدراك العاملين ووعيهم بأهمية الثقافة التنظيمية القوية في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال الأدلة والنشرات والتعاميم والدورات التدريبية، والوسائل المتاحة جميعها.

2. أن تستمر السلطة في تشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وتجعلها نموذجًا يحتذى به، وكذلك تعزيز العمل والمشاركة الجماعية لحلّ مشكلات العمل.

3. أن تواصل السلطة العمل على الاستغلال الأفضل لمواردها البشرية والنظر إليها على أنها أهم الموارد المتاحة لها، وتلبية احتياجات الموظفين، وتشجيعهم على أداء مهامهم وواجباتهم دون إشراف مباشر، ومنحهم صلاحيات كافية بما يتلاءم والمهام الموكلة إليهم؛ لتحقيق الأهداف التي تتوقعها منهم.

4. الاستمرار في تنمية قدرات الموظفين وتطويرها باستمرار، وتحفيزهم ماديًا ومعنويًا، لا سيما المبدعين منهم؛ لتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء بما يضمن تحقيق الأداء المطلوب.

5. استمرار السلطة في التركيز على الإجراءات الكفيلة بتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها بصورة فضلى.

6. إجراء دراسات وبحوث مستقبلية لبيان تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في مؤسسات أخرى غير تلك التي تناولتها الدراسة الحالية؛ بغية الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.

كشفت نتائجها عن أنّ السياسات والإجراءات المتبعة داخل شركة بدر للطيران توفر مناخًا مناسبًا للموظفين؛ مما يساعدهم على أداء مهامهم وواجباتهم بكفاءة وفاعلية، وتُسهم السياسات والإجراءات الموضوعة في تحقيق الأهداف والقوانين والأنظمة السائدة في الشركات وتوفر ضمانات للموظفين، كما يتم تفويض السلطة لأصحاب الإدارة العليا والوظائف التنفيذية للشركة. كما التقت النتيجة مع دراسة (Alshehhi et al., 2021) التي وضّحت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء. واتفقت النتيجة كذلك مع دراسة (Siti N., 2018) التي وضّحت نتائجها أنّ للثقافة التنظيمية تأثيرًا كبيرًا على أداء التنظيم.

5. كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية بوصفه بُعدًا من أبعاد الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وتعني هذه النتيجة أنّ حرص السلطة على توفر أبعاد الثقافة التنظيمية كان له الدور الفاعل في تمكين السلطة من تحقيق أهدافها.

6. دلّلت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في الكفاءة التنظيمية بوصفه بُعدًا من أبعاد الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أنّ أبعاد الثقافة التنظيمية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية أسهمت في تحقيق الكفاءة التنظيمية بالشكل الذي مكّن السلطة من الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة؛ مما مكّنها من أداء مهام أعمالها بالشكل الصحيح.

7. وبيّنت النتائج كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في الاستجابة التنظيمية بوصفه بُعدًا من أبعاد الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وتدللّ هذه النتيجة على أنّ الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها كان لها الدور الإيجابي في زيادة مستوى استجابة السلطة للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، سواء الداخلية أو الخارجية، وهذه الاستجابة تتأتّى من خلال تضافر جميع الجهود في السلطة بالشكل الذي يحقق أهدافها وفق الخطط المعدة مسبقًا.

8. وأخيرًا، وضّحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في النمو والتعلم بوصفه بُعدًا من أبعاد الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية

المراجع العربية

- أبو عواد، بهاء صبحي، والكبيجي، مجدي وائل. (2021). كفاءة إدارة رأس المال العامل والأداء المالي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية. 14 (1)، 332 - 346. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1233964>
- الباري، علاء، وحسن، محمد، والجبالي، ناصر. (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 14(1)، 1 - 30.
- بديدة، انتصار. (2022). الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة السياحة. المجلة الأكاديمية للعلوم الأساسية والتطبيقية، 4 (1)، 1 - 17
- بلحاج، إبراهيم. (2020). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في مستشفى الزاوية التعليمي. مجلة جامعة صيراته العلمية، 4(1)، 51 - 79.
- البنك الدولي. (2016). الدراسة التشخيصية المنهجية عن الأردن، تشجيع إنهاء الفقر وتعزيز الرخاء المشترك تقرير رقم: JO -. <https://documents1.worldbank.org> 103433
- تبوك، محمد. (2016). فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. مجلة البحوث التجارية، 38(1)، 197 - 228.
- الخرابشة، رابعة. (2022). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع المصرفي. المجلة العربية للنشر العلمي، 41(1)، 84 - 95.
- خير الدين، جمعة و خنشور، جمال. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة EN.I.C.A.B فرع جنيرال كابل - الجزائر. المجلة رؤى الاقتصادية، 9(2)، 243 - 259.
- الزغيلات، علاء. (2018). أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة وزارة العدل في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(2)، 34 - 57.
- عاصم، نهى، وخليفة، حسن. (2021). مؤشر مقترح لقياس مدى الإفصاح المحاسبي والبيئي عن التنوع البيولوجي وارتباطه بمؤشرات الأداء المالي للشركات. مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(4)، 80 - 109.
- عبد الحافظ، سلوى، ورشدي، عبير. (2017). تقييم الأداء المالي للشركات التي تم خصصتها باستخدام البعد المالي لمقياس الأداء المتوازن - دراسة حالة (شركة سيدي كرير للبتروكيماويات). المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. 47(4)، 419 - 454.
- عبد الرزاق، خالدية، وعباس، سامي، وحמיד، أحمد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 65 - 92.
- العتيبي، بدرية. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، 40(4)، 127 - 150.
- عمر، خديجة محمد علي، و حمزة، عبد العال عبد الودود محمد. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي - دراسة حالة شركة بدر للطيران 2012 - 2017. السودان: جامعة أم درمان الإسلامية: معهد البحوث والدراسات العالم الإسلامي. 1 - 164.
- فضل الله، الرشيدة سليمان، والحاكم، علي عبد الله. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء. مجلة العلوم الاقتصادية، 18(1)، 1 - 20.
- الكهالي، محمد، والسناجب، سمير. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الناصر. مجلة جامعة الناصر، 13(1)، 533 - 579.
- النور، زكريا، والسميح، عبد الرحمن، والأمين، أحمد. (2022). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي في ظل إدارة الجودة الشاملة (دراسة على عينة من الإدارات العليا ببعض المؤسسات العامة - ولاية جنوب دارفور. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 11(3)، 267 - 293.

Translated References

- Abu Awad, B. S., & Al-Kababji, M. W. (2021). Efficiency of working capital management and financial performance: An applied study on Palestinian public industrial companies. *Journal of Economic Sciences, Management, and Commercial Sciences*, 14(1), 332-346. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1233964>
- Al-Bari, A., Hassan, M., & Al-Jubali, N. (2022). The impact of organizational culture on institutional performance through employee job rotation in Alexandria Drinking Water Company. *Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 14(1), 1-30.
- Bedida, I. (2022). Organizational culture and its impact on institutional performance: An applied study on employees of the Ministry of Tourism. *Academic Journal of Basic and Applied Sciences (AJBAS)*, 4(1), 1-17.
- Belhaj, I. (2020). Knowledge management processes and their relationship with institutional performance: A field study at Zawia Teaching Hospital. *Sabratha University Scientific Journal*, 4(1), 51-79.
- World Bank. (2016). Systematic diagnostic study of Jordan: Promoting the end of poverty and enhancing shared prosperity (Report No. 103433 JO). <https://documents1.worldbank.org>
- Tabuk, M. (2016). Effectiveness of institutional performance in governmental organizations. *Journal of Commercial Research*, 38(1), 197-228.
- Al-Kharabsheh, R. (2022). The impact of organizational culture on the development of employees' creative behavior in the banking sector. *Arab Journal of Scientific Publication*, 41(1), 84-95.
- Kheir Eldin, J., & Khanchoor, J. (2019). The impact of organizational culture on employee performance: Case study of General Cable Corporation – Algeria. *Economic Visions Journal*, 9(2), 243-259.
- Al-Zaghilat, A. (2018). The impact of the effectiveness of job performance evaluation on improving institutional performance from the perspective of the balanced scorecard: A case study of the Ministry of Justice in Jordan. *Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences*, 6(2), 34-57.
- Assem, N., & Khalifa, H. (2021). A proposed index to measure the extent of accounting and environmental disclosure about biodiversity and its relation to financial performance indicators of companies. *Journal of Financial and Commercial Research*, 22(4), 80-109.
- Abdel Hafiz, S., & Roshdy, A. (2017). Evaluation of the financial performance of privatized companies using the financial dimension of the balanced scorecard: Case study of Sidi Kerir Petrochemicals. *Scientific Journal of Economy and Trade*, 47(4), 419-454.
- Abdel Razzaq, K., Abbas, S., & Hamid, A. (2019). The impact of organizational culture on determining the strategic direction of the organization: An applied study in the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Iraq. *Arab Journal of Management*, 39(1), 65-92.
- Al-Otaibi, B. (2020). The impact of organizational culture on strategic thinking. *Arab Journal of Management*, 40(4), 127-150.
- Omar, K. M. A., & Hamza, A. A. A. W. M. (2018). The impact of organizational culture on institutional performance: Case study of Badr Aviation Company (2012-2017). Sudan: Omdurman Islamic University, Institute of Research and Islamic World Studies, 1-164.
- Fadlallah, R. S., & Al-Hakim, A. A. (2017). The impact of organizational culture on performance. *Journal of Economic Sciences*, 18(1), 1-20.
- Al-Kahali, M., & Al-Sanab, S. (2019). The impact of organizational culture on institutional per-

- formance: A field study at Al-Nasir University. *Journal of Al-Nasir University*, 13(1), 533-579.
- Al-Noor, Z., Al-Sumeih, A., & Al-Amin, A. (2022). Organizational culture and its impact on institutional performance under total quality management: A study on a sample of senior management in some public institutions in South Darfur. *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 11(3), 267-293.
- ### English References
- Agbo, M. U., & Okeoma, M. E. (2020). Impact of organizational culture on employee productivity (A study of Nigerian Breweries Plc, Enugu, Enugu State, Nigeria). *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 5(4), 2454-6186.
- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: A case study of telecom sector. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(3), 2249-4588. Islamia University of Bawalpur, Pakistan.
- Ahsanullah, M., Najibullah, N., & Sarwar, D. (2020). The impact of organizational culture on employees' performance: An overview. *International Journal of Management (IJM)*, 11(8), 879-888.
- Alani, F. S., Khan, M. F. R., & Manuel, D. F. (2018). University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study – Sohar University. *Oman International Journal of Educational Management*, 32(4), 689-700.
- AlShehhi, N., AlZaabi, F., Mohammed Alnahhal, M., et al. (2021). The effect of organizational culture on the performance of UAE organizations. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1980934. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1980934>
- Anwar, K., & Balcioglu, H. (2016). The relationship between transformational leadership characteristics and effectiveness: A case study of construction companies in Erbil. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(2), 250-256.
- Arqawi, S., & Zaid, A. A. (2020). The impact of total quality management on institution performance: Mediating role of knowledge management. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(7), 5269-5277.
- Bambang, R., Anis, E., & Elvina, D. (2020). The effect of leadership style, organizational culture, and job satisfaction on employee performance with organizational commitment as the intervening variable. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 446-458.
- Calciolari, S., Preneštini, A., & Lega, F. (2018). An organizational culture for all seasons? How cultural type dominance and strength influence different performance goals. *Public Management Review*, 20(9), 1400-1422.
- Caliskan, A., & Zhu, C. (2020). Organizational culture and educational innovations in Turkish higher education: Perceptions and reactions of students. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 20(1), 20-39.
- Chong, M. P. M., Shang, Y., Richards, M., & Zhu, X. (2018). Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(8), 975-994.
- Khuong, M., & Nguyen, V. (2016). The effects of ethical leadership and organizational culture towards employees' sociability and commitment: A study of the tourism sector in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 3(4), 329-336.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The im-

- pect of transformational leadership on job performance and CSR as a mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 1-14.
- Mara, M., & Nicoleta, B. M. (2019). The financial performance of European companies: Explanatory factors in the context of the economic crisis. *Ekinomika*, 98(2), 6-18.
- Mousavi, M., Hosseini, S., & Hassanpour, S. (2015). On the effects of organizational culture on organizational performance: An Iranian experience in state bank branches. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 8(1), 97-116.
- Nhung, L., Daphne, D., & Huyen, L. (2021). Determinants of financial performance of listed firms manufacturing food products in Vietnam: Regression analysis and Blinder–Oaxaca decomposition analysis. *Journal of Economics and Development*, 23(3), 267-283.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., & Alkhuraiji, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5222-5227.
- Parke, M. R., & Seo, M. G. (2017). The role of affect climate in organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 42(2), 334-360.
- Rafiq, M., XingPing, Z., Jiahai, Y., Shumaila, N., & Saif, M. (2020). Impact of a balanced score-card as a strategic management system tool to improve sustainable development: Measuring the mediation of organizational performance through PLS-Smart. *Sustainability*, 12(4), 1365. <https://doi.org/10.3390/su12041365>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Wiley.
- Sekaran, U. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (4th ed.). Wiley.
- Siti Nurmayanti, S. (2018). The effect of ethical leadership and organizational culture on work ethos and its impact on organizational performance: A case study in Regency Department of Land of Lombok Island, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences (RJOAS)*, 3(75), March 2018.
- Uddin, M., Luva, R., & Hossian, S. (2013). Organizational culture on employee performance and productivity: A case study of the telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 68-77.

إعلان عدم تضارب المصالح

يعلن ويتعهد الباحث أنه لا يوجد أي تضارب للمصالح مع أي شخص أو مؤسسة. وأن هذا البحث لم يسبق نشره بأي طريقة سواء أكانت مكتوبة، أم مقروءة، أم منشورة، أم مرئية أم مسموعة.

إعلان الدعم المادي

لم يحصل هذا البحث على أي دعم مادي.

سيرة ذاتية للباحثين

لانا المبيضين

حاصلة على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال ودرجة الماجستير في BA من جامعه موتة ، حيث تعمل مديرة إدارية في القطاع الصناعي بخبرة 20 سنة وخلال هذه الفترة أشغلت مناصب عدة منها مديرة للقوى البشرية.

Email: lanaMobaideen1978@yahoo.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3579-7726>

علي العضائلة

حاصل على درجة البكالوريوس في دبلوم الإدارة وعلوم الشرطة كلية الشرطة الملكية – الأردن وعلى درجه الماجستير في الإدارة العامة من الولايات المتحدة الأمريكية وعلى درجه الدكتوراه في الإدارة من الولايات المتحدة الأمريكية أيضاً.

Email: aeladaileh@meu.edu.jo