

الثقافة التنظيمية وأثرها على سلوك الموظفين داخل بيئة العمل دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة جوبا للتأمين المحدودة بالسودان خلال العام (2025)

طالبة دكتوراه – جامعة النيل الأزرق

أ. عزلاء عثمان أحمد

أستاذ إدارة الأعمال المشارك – كلية الاقتصاد والعلوم
الإدارية – جامعة النيل الأزرق

د. التجاني الغزالي عبد الخير محمد

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين داخل شركة جوبا للتأمين المحدودة - السودان خلال العام 2025. تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة جوبا للتأمين وبلغت العينة الخاضعة للتحليل (50) مفردة واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات من خلال برنامجي SPSS وAmos v.25. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك الموظفين، وذلك في أبعاد القيم المؤسسية، والممارسات الإدارية، وأنماط التواصل الداخلي. كما كشفت النتائج أن ارتفاع مستويات هذه الأبعاد يرتبط بتحسين مؤشرات الأداء المؤسسي، من حيث جودة العمل، ورضا العاملين، والانضباط الوظيفي، والانتماء المؤسسي. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، وترسيخ القيم التنظيمية من خلال برامج تدريبية وسياسات واضحة، وتحسين جودة العمل عبر الاستثمار في الأدوات الحديثة، إلى جانب تطوير بيئة العمل بما يعزز الرضا الوظيفي والالتزام المهني، مع الدعوة إلى إجراء دراسات مستقبلية تشمل متغيرات إضافية وعينات أكثر تنوعاً، وإنشاء نظام متابعة دوري لمؤشرات الثقافة التنظيمية والأداء. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - سلوك الموظفين - الالتزام الوظيفي - جودة الأداء - الانتماء المؤسسي - قطاع التأمين

Organizational Culture and Its Impact on Employees' Behavior Within the Work Environment

(An Applied Study on a Sample of Employees at Juba Insurance
Company Limited in Sudan During 2025)

A. Azla Osman Ahmed

Dr. Eltgani Elghazaly Abdelkhair

Abstract

This study examined the impact of organizational culture on employee behavior at Juba Insurance Company Ltd. in Sudan

(2025). The sample included 50 employees, and data were collected via a structured questionnaire. A descriptive analytical approach was used, with analysis conducted through SPSS and Amos v.25. Findings revealed a statistically significant positive relationship between organizational culture and employee behavior, particularly in institutional values, managerial practices, and internal communication. The study recommends enhancing decision-making participation, reinforcing core values through training and clear policies, improving work quality via modern tools, and fostering a supportive environment to boost satisfaction and commitment.

Keywords: Organizational Culture – Employee Behavior – Job Commitment – Performance Quality – Institutional Loyalty – Insurance Sector

المقدمة:

تُعد الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية في تشكيل بيئة العمل وتوجيه سلوكيات العاملين داخل المؤسسات، إذ تعكس القيم والمعتقدات والمعايير التي يتبناها الأفراد وتؤثر في تفاعلهم واتخاذهم للقرارات (Denison, 1990; Schein, 2010). وقد أشارت دراسات متعددة إلى أن وضوح الثقافة التنظيمية يُسهم في تعزيز الانضباط، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الانتماء الوظيفي (عبد الله، 2023؛ Ravikumar & Subasri 2024). وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التأمين، تزداد الحاجة إلى فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك الموظفين، لما لها من أثر مباشر على الأداء، والانتماء، والالتزام الوظيفي. تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين في شركة جوبا للتأمين المحدودة بالسودان، باعتبارها نموذجاً لمؤسسة تعمل في بيئة ديناميكية تتطلب الانضباط والجودة والتفاعل المهني. وتتناول الدراسة عناصر الثقافة التنظيمية مثل العدالة، الشفافية، القيادة، والتحفيز، بوصفها محددات لسلوكيات الموظفين كجودة الأداء، الالتزام، والانتماء المؤسسي. وتكمن أهمية الدراسة في تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير السياسات الداخلية وتعزيز بيئة العمل، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي في قطاع التأمين.

مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التأمين في السودان تحديات متزايدة تتعلق بضعف الالتزام الوظيفي وتراجع جودة الأداء، في ظل بيئة عمل تتسم بالتغيرات التنظيمية، وضغوط السوق، وتفاوت أساليب القيادة والتحفيز. ويُعد غياب ثقافة تنظيمية واضحة أحد العوامل التي تُضعف انتماء العاملين وتؤثر سلباً على سلوكهم المهني، مما ينعكس على فعالية المؤسسة التأمينية. وفي هذا السياق، تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية بعناصرها (العدالة، الشفافية، القيادة، التحفيز) على سلوك الموظفين داخل شركة جوبا للتأمين المحدودة؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

ما أثر العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي؟

كيف تؤثر الشفافية المؤسسية في تعزيز جودة الأداء؟

ما دور القيادة والتحفيز في ترسيخ الانتماء المؤسسي؟

وقد تم اختيار شركة جوبا للتأمين كنموذج تطبيقي لما تتميز به من بيئة مهنية ديناميكية، تُتيح تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك الموظفين، بما يُسهم في تقديم توصيات قابلة للتطبيق في مؤسسات خدمية مشابهة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

تحليل مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في شركة جوبا للتأمين، وتحديد أبرز القيم والممارسات التي توجه بيئة العمل الداخلية.

قياس أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين، بما يشمل الالتزام الوظيفي، جودة الأداء، والانتماء المؤسسي.

استكشاف العلاقة بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي لدى العاملين، ومدى تأثيرها في تعزيز بيئة عمل إيجابية.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تُسلط هذه الدراسة الضوء على دور الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك الموظفين داخل مؤسسات التأمين، وتُساهم في إثراء الأدبيات الإدارية في السياق الخدمي العربي، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تربط بين عناصر الثقافة التنظيمية وسلوكيات العاملين في السياقات الخدمية غير الأكاديمية. كما تُساعد في بناء إطار نظري يُمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات الإدارية وتحسين بيئة العمل داخل مؤسسات التأمين، بما يعزز من فهم العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء المهني.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تُقَدِّم الدراسة مساهمة عملية لإدارات شركات التأمين في تبني ممارسات تنظيمية واضحة تُسهم في تحسين رضا الموظفين، جودة الأداء، والانتماء المؤسسي. كما تُساعد متخذي القرار على فهم أثر العدالة، الشفافية، القيادة، والتحفيز في استقرار بيئة العمل، وتُبرز أهمية بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإنصاف والتفاعل المهني. وفي ظل تحديات السوق وتنوع خلفيات المهنيين، تُسهم نتائج الدراسة في تطوير السياسات الداخلية وتحقيق التميز المؤسسي.

وقد أكدت دراسة الحربي (2024) أن العدالة التنظيمية تُعد من محددات الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية، بينما أشار عبد الله (2023) إلى أن القيادة التحفيزية تُسهم في تعزيز الانتماء المؤسسي داخل بيئات العمل الخدمية. وتُسهم هذه الدراسات في دعم أهمية الدراسة الحالية، التي تسعى إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في سياق تأميني سوداني يتسم بالديناميكية والتنوع المهني.

المفاهيم الأساسية للدراسة

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، نظراً لتأثيرها

المباشر في سلوك الموظفين، وانعكاسها على الأداء المؤسسي والانتماء المهني (Schen, 2010)، ويُقصد بها مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها العاملون داخل المؤسسة، وتظهر في أساليب القيادة، أنماط التواصل، ومستوى الالتزام التنظيمي. وقد أشار (Denison 1990) إلى أن الثقافة التنظيمية الفعالة تُسهم في تعزيز التماسك الداخلي وتحقيق الأهداف المؤسسية، بينما أكد الحربي (2024) أن وضوح القيم التنظيمية يُسهم في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسات الخدمية.

ثانيًا: مفهوم سلوك الموظف

يُشير سلوك الموظف إلى الطريقة التي يتفاعل بها العاملون مع بيئة العمل، ويشمل الالتزام بالمهام، جودة الأداء، الانضباط، والتعاون مع الزملاء والإدارة (Robbins & Judge, 2019)، ويُعد هذا المفهوم انعكاسًا لمستوى رضا الموظف، ومدى توافقه مع القيم التنظيمية السائدة. وقد أشار عبد الله (2023) إلى أن القيادة التحفيزية تُسهم في تحسين سلوكيات الموظفين وتعزيز الانتماء المؤسسي، خاصة في البيئات التي تعتمد على رأس المال البشري كمصدر رئيسي للنجاح.

ثالثًا: مفهوم الالتزام الوظيفي

يُقصد بالالتزام الوظيفي مدى ارتباط الموظف بعمله واستعداده لتحمل المسؤوليات، والحفاظ على مستوى ثابت من الأداء والانضباط، والرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة (Meyer & Allen, 1991). ويُعد هذا المفهوم مؤشرًا مهمًا على استقرار القوى العاملة، وقدرته على التكيف مع التغيرات التنظيمية. وأكدت دراسة الزهراني (2021) أن الالتزام يرتبط ارتباطًا وثيقًا بعدالة السياسات الإدارية ووضوح الإجراءات التنظيمية.

تم اعتماد «الالتزام الوظيفي» و«جودة الأداء» كمتغيرين أساسيين في قياس سلوك الموظف، بناءً على محتوى فقرات الاستبانة، التي تناولت عناصر مهنية وتنظيمية ترتبط مباشرة بكفاءة الإنجاز داخل شركة جوبا للتأمين. ويُعد هذا التصنيف متسقًا مع الأدبيات التي تربط الثقافة التنظيمية بسلوكيات الموظفين في البيئات الخدمية الديناميكية (صيام، 2016؛ فكر للتدريب، 2021).

النظريات المرتبطة بالدراسة:

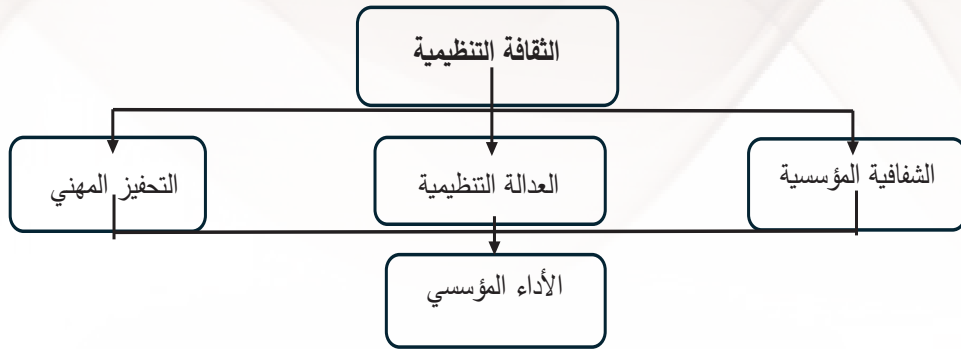
ترتكز هذه الدراسة على عدد من النظريات الإدارية والسلوكية التي تُفسر العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك الموظفين داخل بيئة العمل. وتُعد نظرية القيم التنظيمية لـ Schein (2010) من أبرز الأسس النظرية، حيث تشير إلى أن الثقافة التنظيمية تُشكّل الإطار المرجعي الذي يوجّه سلوك العاملين، ويؤثر في أنماط تفاعلهم، واتخاذهم للقرارات، ومدى التزامهم المهني. كما تستند الدراسة إلى نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory) التي طوّرها (Greenberg 1990)، والتي تُقسّم العدالة إلى ثلاثة أبعاد: توزيعية، إجرائية، وتفاعلية، وتُسهم في تفسير رضا العاملين وانتمائهم للمؤسسة.

وتُعزز هذه النظريات من فهم العلاقة بين القيم التنظيمية وسلوكيات الموظفين، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب دقة، شفافية، وتفاعل مستمر، كما هو الحال في قطاع التأمين. وقد أشار (Denison 1990) إلى أن الثقافة التنظيمية الفاعلة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز التماسك الداخلي، وتحفيز العاملين نحو الإنجاز. وتُعد هذه النظريات إطارًا مرجعيًا لتحليل نتائج الدراسة، وتفسير أثر العدالة، القيادة، والتحفيز في تشكيل بيئة عمل مستقرة ومنتجة.

نموذج الدراسة وفرضياتها

تم بناء نموذج نظري يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية باعتبارها المتغير المستقل، وبين الأداء المؤسسي باعتباره المتغير التابع، انسجامًا مع أهداف وتساؤلات الدراسة. ويشمل النموذج ثلاثة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية: العدالة التنظيمية، الشفافية المؤسسية، والتحفيز المهني، والتي تم قياسها عبر الاستبانة. وتُظهر العلاقات في النموذج أن هذه الأبعاد تؤثر مباشرة في الأداء المؤسسي داخل شركة جوبا للتأمين، وقد تم اختصار مؤشرات الأداء في الشكل لتسهيل العرض البصري، مع الإشارة إلى أن القياس الفعلي شمل رضا العاملين، جودة العمل، والولاء المؤسسي.

شكل (1): النموذج النظري للدراسة



المصدر: إعداد الباحثان من واقع أدبيات الدراسة (2025م)

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك الموظفين في شركة جوبا للتأمين المحدودة.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين والثقافة التنظيمية في شركة جوبا للتأمين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة العمل والثقافة التنظيمية في شركة جوبا للتأمين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الوظيفي والثقافة التنظيمية في شركة جوبا للتأمين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والثقافة التنظيمية في شركة جوبا للتأمين.

الدراسات السابقة

دراسة عبد القادر (2023) – السودان

تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية داخل البنك الإسلامي السوداني، من خلال تحليل العلاقة بين القيم التنظيمية ورضا العاملين. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ورضا العاملين، حيث أكدت أن توافق

القيم والتوجهات داخل المؤسسة يُسهم في تعزيز الولاء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. وأوصت الدراسة بترسيخ ثقافة تنظيمية واضحة تدعم الأداء المؤسسي.

دراسة الطيب (2022) – السودان:

رَكَزَت هذه الدراسة على أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي داخل المصارف التجارية، من خلال تعزيز رضا العاملين، تحسين العمليات الداخلية، ودعم التعلم المؤسسي. وقد بيّنت النتائج أن الثقافة التنظيمية تُعد من العوامل المؤثرة في جودة الأداء، وأوصت بتبني قيم تنظيمية واضحة ومتكاملة لتحسين الأداء العام.

دراسة عوض ومكاوي (2022) – السودان:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي داخل المؤسسات المصرفية، باستخدام نموذج المعادلة البنائية (AMOS). وقد أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ومعنوية بين بعض أبعاد الثقافة التنظيمية وأنماط التفكير الإبداعي، مما يعكس أهمية تكيف الثقافة التنظيمية مع طبيعة العمل الفني والتقني. وأوصت الدراسة بتطوير بيئة تنظيمية محفزة للابتكار.

دراسة Ravikumar و Subasri (2024) – الهند:

بعنوان The Impact of Organizational Culture on Employee Behaviors، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك الموظفين داخل المؤسسات الهندية، من خلال إطار بحثي متعدد الأبعاد. اعتمد الباحثان على استبانة وُزعت على عينة مكونة من 120 موظفًا، وطبقًا مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل معامل الارتباط، تحليل الانحدار، اختبار كاي تربيع، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في سلوك الموظفين، لا سيما في مجالات مثل الانضباط، التفاعل المهني، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل. كما بيّنت الدراسة أن البرامج التدريبية التي تُعزز القيم التنظيمية تُسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتُقلل من النزاعات الداخلية. وقُدِّمت توصيات عملية لتطوير بيئة العمل من خلال تعزيز المشاركة، الشفافية، والتواصل متعدد الوظائف.

(The Impact of Organizational Culture on Employee Behaviors (AFJBS, 2024

التعليق على الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات السابقة أن الثقافة التنظيمية تُعد من أبرز المحددات المؤثرة في سلوك الموظفين داخل بيئة العمل، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على التفاعل الداخلي، الالتزام المهني، والابتكار لتحقيق أهدافها (Denison, 1990؛ Ravikumar & Subasri, 2024). وقد رَكَزَت معظم الدراسات على السياق المصرفي، مع اهتمام خاص بأبعاد مثل القيم التنظيمية، العدالة، والشفافية (عبد القادر، 2023؛ الطيب، 2022؛ عوض ومكاوي، 2022)، مما يُبرز أهمية هذا المفهوم في بيئات العمل التي تتطلب درجة عالية من التنسيق والثقة المتبادلة. ورغم تنوع المناهج والأساليب الإحصائية المستخدمة، إلا أن هناك اتفاقًا عامًا على وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات وظيفية متعددة، مثل رضا العاملين، جودة الأداء، الالتزام الوظيفي، والسلوك الإبداعي

(Schein, 2010؛ عبد الله، 2023). ومع ذلك، فإن محدودية الدراسات التي تناولت هذا المفهوم في قطاع التأمين السوداني تُبرز فجوة بحثية واضحة، خاصة في ظل الظروف التنظيمية والاقتصادية التي تمر بها المؤسسات السودانية في الوقت الراهن، والتي تؤثر بشكل مباشر في أنماط السلوك المهني داخل بيئة العمل. وعليه، فإن الدراسة الحالية تُسهم في سد هذه الفجوة من خلال تطبيق مفهوم الثقافة التنظيمية في بيئة تأمينية خاصة، وتحليل أثرها على سلوك الموظفين من خلال محاور متعددة تشمل العدالة التنظيمية، الشفافية المؤسسية، والتحفيز المهني، مما يُضفي على الدراسة طابعاً تطبيقياً ومعرفياً مميزاً، ويُعزز من قدرتها على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل بيئات العمل المحلية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعدة جوانب منهجية وسياقية، أبرزها أنها تُعد من الدراسات القليلة التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين داخل بيئة العمل في قطاع التأمين السوداني، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على السياق المصرفي أو التعليمي، وعلى مؤشرات الأداء المؤسسي دون التعمق في السلوكيات الفردية والمهنية. كما تنفرد الدراسة بتطبيق مفهوم الثقافة التنظيمية على بيئة عمل تمر بظروف تنظيمية واقتصادية استثنائية، مما يمنحها طابعاً تطبيقياً يعكس الواقع المهني في المؤسسات السودانية، ويُسهم في فهم كيف تؤثر العدالة التنظيمية، الشفافية، والتحفيز المهني في أنماط السلوك الوظيفي مثل الالتزام، التفاعل، والرضا المهني. وتُسهم الدراسة أيضاً في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك الموظفين بشكل مفصل، مما يُعزز من قدرتها على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل بيئات العمل المحلية، ويُساعد في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للسلوك الإيجابي والفعال.

منهجية الدراسة:

تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التنظيمية، الشفافية المؤسسية، التحفيز المهني) والأداء المؤسسي بأبعاده الثلاثة (جودة العمل، رضا العاملين، الالتزام الوظيفي) في شركة جوبا للتأمين المحدودة، باعتبارها نموذجاً مؤسسياً يمر بظروف تنظيمية واقتصادية استثنائية. تم جمع البيانات باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي، اعتماداً على بيانات أولية مستخلصة من استبانة موجهة لعينة قصدية من العاملين ذوي خبرة لا تقل عن سنتين، بالإضافة إلى بيانات ثانوية من الدراسات السابقة والمراجع النظرية ذات الصلة.

صُممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، وتم ترقيم العبارات لتسهيل التحليل الإحصائي باستخدام برنامجي SPSS وAmos v.25، مع مراعاة الاتساق المنطقي بين فقرات الأداة ومحاور الدراسة، بما يضمن قياساً دقيقاً لكل بُعد من أبعاد النموذج النظري.

قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

تُعد عملية التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة خطوة أساسية لضمان جودة البيانات المستخلصة من الاستبانة. وقد تم اتباع الإجراءات الآتية:

الصدق الظاهري: (Face Validity) تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقياس الإحصائي، حيث أبدوا ملاحظاتهم حول صياغة الفقرات ومدى ارتباطها بمحاور الدراسة. وبناءً على آرائهم، تم تعديل بعض الفقرات، وحذف أو إضافة أخرى، بما يضمن أن تقيس الأداة ما وُضعت لقياسه فعلياً.

الثبات الإحصائي: (Reliability) تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن جميع القيم تجاوزت نسبة (70%)، مما يدل على مستوى ثبات مقبول إحصائياً.

اعتماد النموذج النظري وتحليل المطابقة:

تم اعتماد النموذج النظري للثقافة التنظيمية كما ورد في الأدبيات، والذي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التنظيمية، الشفافية المؤسسية، والتحفيز المهني. وقد تم تحليل استجابات العينة باستخدام المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من مدى مطابقة النموذج للبيانات الفعلية.

جدول (1): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة

البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
العدالة التنظيمية	6	0.81
الشفافية المؤسسية	7	0.84
التحفيز المهني	6	0.79
الأداء المؤسسي	9	0.86

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2025م)

مجتمع وحجم وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة جوبا للتأمين المحدودة، داخل السودان وخارجه، من إداريين وفنيين وموظفي دعم، ممن لديهم خبرة لا تقل عن سنتين في العمل المؤسسي. تم تحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، ليكون حجم العينة (50) مفردة، تم اختيارها قصدياً لضمان تمثيل مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية داخل المؤسسة، انسجاماً مع منهجيات اختيار العينات في الدراسات التنظيمية.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، نظراً لملاءمتها لطبيعة الموضوع وإمكانية تطبيقها على شريحة واسعة من المبحوثين. وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على الإطار النظري للدراسة (Dillman, Smyth, & Christian, 2014)، مع مراعاة التدرج المنطقي في صياغة الفقرات وتوزيعها على محاور الدراسة الأربعة: العدالة التنظيمية، الشفافية المؤسسية، التحفيز المهني، والأداء المؤسسي.

تكونت الاستبانة من (28) فقرة موزعة على المحاور الأربعة، وصيغت جميع الفقرات وفق

مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، الذي يُعد من أكثر أدوات القياس استخداماً في البحوث الاجتماعية والإدارية، لما يوفره من مرونة في التعبير عن المواقف والاتجاهات (Boone & Likert, 1932؛ Boone, 2012) ويتيح هذا المقياس للمبحوثين التعبير عن درجة موافقتهم على كل عبارة من خلال الخيارات التالية:

(1) أوافق بشدة، (2) أوافق، (3) محايد، (4) لا أوافق، (5) لا أوافق بشدة.

معايير الدراسة:

استندت الدراسة إلى أربعة محاور رئيسة تمثل المتغيرات المستقلة والتابعة، وقد تم تحديدها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. وتوزعت فقرات الاستبانة على هذه المحاور بما يضمن قياساً دقيقاً لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، إلى جانب الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع:

العدالة التنظيمية: وتشير إلى إدراك العاملين لعدالة المعاملة وتكافؤ الفرص داخل المؤسسة، وتم قياسها من خلال (6) فقرات.

الشفافية المؤسسية: وتعكس مدى وضوح السياسات والإجراءات الإدارية، وتم قياسها عبر (7) فقرات.

التحفيز المهني: ويتعلق بمدى شعور العاملين بالتقدير والدعم المهني، وتم تمثيله بـ (6) فقرات.

الأداء المؤسسي: وهو المتغير التابع، ويقاس مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وقد تم قياسه من خلال (9) فقرات موزعة على جودة العمل، رضا العاملين، والالتزام الوظيفي. الإجراءات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية لمعالجة بيانات الدراسة واستخلاص النتائج المتعلقة بفرضياتها. وقد تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامجي SPSS و AMOS v.25، لما يتمتعان به من كفاءة في إجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة، خاصة في الدراسات التي تتناول العلاقات بين المتغيرات. وقد شملت الإجراءات الإحصائية ما يلي:

التحليل الوصفي: لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، والانحرافات المعيارية للبيانات الديموغرافية، وكذلك لمتغيرات الدراسة.

معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

التحليل العاملي التوكيدي: (CFA) للتحقق من مطابقة النموذج النظري للبيانات الفعلية باستخدام برنامج AMOS.

معامل ارتباط سيرمان: لاختبار العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الأداء المؤسسي، نظراً لطبيعة البيانات الترتيبية.

عرض وتحليل البيانات: البيانات الشخصية:

جدول (2): عرض وتحليل البيانات الشخصية

النسبة	التكرار		
58.0	29	ذكر	الجنس
42.0	21	انثى	
100	50	المجموع	
20.0	10	أعزب	الحالة الاجتماعية
54.0	27	متزوج	
24.0	12	مطلق	
2.0	1	أرملة	
100	50	المجموع	
14.0	7	ثانوي	المؤهل العلمي
56.0	28	جامعي	
30.0	15	فوق الجامعي	
100	50	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2025م) باستخدام برنامج SPSS
يصف الجدول أعلاه الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة في «شركة جوبا للتأمين» والبالغ عددها 50 فرداً، والتي تشكل عينة ممثلة إلى حد كبير لبيئة العمل.

أبرز خصائص العينة:

التوزيع حسب الجنس:

تشكل العينة مجموعة متنوعة، حيث يشكل الذكور النسبة الأكبر (58%) مقابل 42% للإناث، مما يعكس توازناً معقولاً في التمثيل الجنسي.

التوزيع حسب الحالة الاجتماعية:

الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من المتزوجين (54%) يليهم المطلقون (24%) ثم العزاب (20%). يشير هذا التنوع إلى تجارب حياتية مختلفة قد تؤثر على نظرة الأفراد لبيئة العمل.

التوزيع حسب المؤهل العلمي:

تتمتع العينة بمستوى تعليمي مرتفع، حيث إن 86% من الأفراد يحملون مؤهلاً جامعياً فأعلى (56% جامعي، 30% فوق جامعي). هذه السمة ضرورية في قطاع التأمين الذي يتطلب معرفة متخصصة ومهارات تحليلية.

الاستنتاج 1:-

تشكل هذه العينة مجتمعاً مهنيّاً متعلماً وناضجاً، مما يعزز مصداقية استجاباتهم في تقييم الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي. يؤهلهم مستوى تعليمهم وخبراتهم الحياتية لتقديم تقييم دقيق وواعٍ لبيئة العمل، مما يعطي النتائج العامة للدراسة درجة عالية من المصداقية.
البيانات الأساسية:

تطبيق حساب المتوسط المرجح لإجابات الاسئلة بغرض معرفة آراء واتجاهات المستجيبين للاستبانة واختبار فروض البحث.
مقياس ليكرت الخماسي:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث يتم حساب المتوسط المرجح لكل عبارة، ثم تحديد الاتجاه وفقاً لقيم المتوسط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3) مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	المتوسط المرجح	النتيجة
1	من 1-1.80	لا أوافق بشدة
2	من 1.81-2.60	لا أوافق
3	من 2.61-3.40	محايد
4	من 3.41-4.20	أوافق
5	من 4.21-5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي
ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هو $\frac{5-1}{4} = 0.80$ ، حيث تم تقسيم المدى الكلي (من 1 إلى 5) إلى أربع فترات متساوية، بناءً على وجود خمس درجات تقييمية تفصل بينها أربع مسافات.

تحليل المتغيرات

المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

جدول (4) نتائج ابعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

العبارة	حجم العينة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	اتجاه الموافقة
البعد الأول: القيم التنظيمية						
يتم توزيع المكافآت بشكل عادل بين العاملين.	50	4.38	725.	87.60%		أوافق بشدة
يتم توزيع المهام الوظيفية بناءً على الكفاءة والخبرة.	50	4.42	702.	88.40%		أوافق بشدة
الفرص التدريبية متاحة لجميع العاملين دون تمييز.	50	4.42	538.	88.40%		أوافق بشدة
تُمنح الترقية، وفق معايير، واضحة وعادلة.	50	4.52	614.	90.40%		أوافق بشدة
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار						

العبارة	حجم العينة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	اتجاه الموافقة
تُطبّق الإدارة سياسات واضحة ومتسقة	50	4.40	728.	88.00%		أوافق بشدة
تُراعى الإدارة الشفافية في الإجراءات الإدارية.	50	4.52	544.	90.40%		أوافق بشدة
تعامل الإدارة العاملين وفق معايير موحدة.	50	4.40	606.	88.00%		أوافق بشدة
تُتيح الإدارة فرصاً لمراجعة القرارات الإدارية.	50	4.34	626.	86.80%		أوافق بشدة
البعد الثالث: الانضباط والالتزام						
تُعامل الإدارة العاملين باحترام وتقدير.	50	4.36	631.	87.20%		أوافق بشدة
تتواصل الإدارة مع العاملين بشفافية ووضوح.	50	4.50	614.	90.00%		أوافق بشدة
تُراعى الإدارة آراء العاملين في الاجتماعات.	50	4.42	609.	88.40%		أوافق بشدة
تُقَدِّم الإدارة التغذية الراجعة بطريقة بناءة ومحترمة.	50	4.44	644.	88.80%		أوافق بشدة
الإجمالي						
القيم التنظيمية	50	4.4350	41591.	88.70%		أوافق بشدة
المشاركة في اتخاذ القرار	50	4.4150	40283.	88.30%		أوافق بشدة
الانضباط والالتزام	50	4.4300	43460.	88.60%		أوافق بشدة
الإجمالي	50	4.4267	0.4178	88.53%		أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2025م) باستخدام برنامج SPSS
الجدول أعلاه يوضح المتوسطات الحسابية المرجحة والانحراف المعياري ونسبة الموافقة (الوزن النسبي) والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وابعاده ، وتشير نتائج الاستبانة إلى وجود درجة عالية من الإدراك الإيجابي للثقافة التنظيمية بين العاملين في شركة جوبا للتأمين بشكل عام، حيث بلغ المتوسط المرجح الكلي (4.43) بنسبة موافقة (88.53%)، مما يعكس بيئة عمل تنظيمية إيجابية.
أبرز النتائج على مستوى الأبعاد:

القيم التنظيمية (أعلى متوسط): حققت أعلى متوسط (4.44)، مما يشير إلى قناعة العاملين بعدالة توزيع المكافآت، المهام، الفرص التدريبية والترقيات. جاءت عبارة «منح الترقيات وفق معايير واضحة» في المرتبة الأولى على الإطلاق.

الانضباط والالتزام: جاءت في المركز الثاني (4.43)، مما يعكس تقدير العاملين لاحترام الإدارة وتواصلها الشفاف واهتمامها بآرائهم.

المشاركة في اتخاذ القرار: سجلت متوسطاً مرتفعاً أيضاً (4.42)، يبرز قناعة الموظفين بوضوح واتساق السياسات الإدارية وشفافيتها، بينما سجلت «فرص مراجعة القرارات» أدنى متوسط في هذا البعد (وإن كان مرتفعاً).

الاستنتاج 2:-

تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة تدعم بقوة مبادئ للثقافة بمختلف أبعادها. هذا الإحساس العالي بالثقافة، في مؤسسة تعمل في قطاع يتطلب الانضباط والجودة مثل التأمين، من المتوقع أن يساهم بشكل إيجابي في تعزيز سلوك الموظفين، ويدفع نحو تحقيق مستويات أعلى من الالتزام، رضا العاملين، والأداء المهني المطلوب.

المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

جدول (5) نتائج ابعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

العبارة	حجم العينة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	اتجاه الموافقة
البعد الأول: رضا العاملين						
يشعر العاملون بالرضا عن بيئة العمل.	50	4.56	541.	91.20%		أوافق بشدة
تُقدّر الإدارة جهود العاملين وتُشعرهم بأهميتهم.	50	4.46	646.	89.20%		أوافق بشدة
يشعر العاملون بالارتياح في أداء مهامهم اليومية.	50	4.48	544.	89.60%		أوافق بشدة
تُتيح الإدارة فرصاً للتعبير عن الرأي والمشاركة.	50	4.54	542.	90.80%		أوافق بشدة
البعد الثاني: جودة العمل						
تُنجز المهام الموكلة بكفاءة وفي الوقت المحدد.	50	4.48	646.	89.60%		أوافق بشدة
يُراعى التميز والجودة في أداء الموظفين داخل الشركة.	50	4.42	575.	88.40%		أوافق بشدة
تُستخدم أدوات وتقنيات لتحسين جودة العمل التأميني.	50	4.54	613.	90.80%		أوافق بشدة
تُتابع الإدارة تنفيذ المهام لضمان الكفاءة.	50	4.48	580.	89.60%		أوافق بشدة
3.البعد الثالث: الالتزام الوظيفي						

العبرة	حجم العينة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	اتجاه الموافقة
يُظهر العاملون حرصًا على أداء واجباتهم الوظيفية.	50	4.52	614.	90.40%		أوافق بشدة
يلتزم العاملون بالحضور والانضباط.	50	4.54	579.	90.80%		أوافق بشدة
يُبدى العاملون استعدادًا لتحمل مسؤوليات إضافية.	50	4.54	646.	90.80%		أوافق بشدة
يُظهر العاملون التزامًا عاليًا تجاه العمل والعملاء.	50	4.40	639.	88.00%		أوافق بشدة
الإجمالي						
رضا العاملين	50	4.5100	34241.	90.20%		أوافق بشدة
جودة العمل	50	4.4800	41601.	89.60%		أوافق بشدة
الالتزام الوظيفي	50	4.5000	37796.	90.00%		أوافق بشدة
الإجمالي	50	4.4967	0.3788	89.99%		أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2025م) باستخدام برنامج SPSS

الجدول أعلاه يوضح المتوسطات الحسابية المرجحة والانحراف المعياري ونسبة الموافقة (الوزن النسبي) والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وتشير النتائج إلى وجود مستوى مرتفع ومتميز للأداء المؤسسي في شركة جوبا للتأمين، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.50) تقريباً بنسبة موافقة إجمالية (89.99%)، مما يعكس كفاءة وفعالية بيئة العمل بشكل عام.

أبرز النتائج على مستوى الأبعاد:

رضا العاملين (أعلى متوسط: 4.51): سجل أعلى متوسط بين الأبعاد، مما يؤكد وجود بيئة عمل محفزة يشعر فيها العاملون بالرضا والتقدير. جاءت عبارة «الرضا عن بيئة العمل» كأعلى عبارة في هذا البعد.

الالتزام الوظيفي (متوسط: 4.50): أظهر العاملون مستوى عالٍ من الانضباط والحرص في أداء الواجبات والاستعداد لتحمل مسؤوليات إضافية، وهو مؤشر قوي على الصحة التنظيمية. جودة العمل (متوسط: 4.48): برز اهتمام الشركة بالجودة والتميز، مع استخدام أدوات وتقنيات لتحسين جودة العمل التأميني، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة إنجاز المهام.

الاستنتاج-3:

يمثل هذا الأداء المؤسسي المتميز المخرجات المتوقعة لثقافة تنظيمية إيجابية. في سياق دراسة «أثر الثقافة التنظيمية»، يمكن الاستنتاج أن مستويات الرضا والالتزام والجودة المرتفعة هذه هي انعكاس مباشر لثقافة تنظيمية سليمة، كتلك التي تدعم الثقافة التنظيمية كما هو موضح في الجدول السابق. هذا الأداء هو بالضبط ما تحتاجه مؤسسة تعمل في قطاع التأمين الذي يتطلب مستويات عالية من الدقة والموثوقية والانضباط.

4. تحليل الارتباط بين ابعاد الدراسة Correlations:

جدول (6) نتائج معامل ارتباط اسبيرمات بين ابعاد محور المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وابعاد محور المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

	رضا العاملين	جودة العمل	الالتزام الوظيفي
القيم التنظيمية	معامل الارتباط	**412.	**463.
مستوى المعنوية	003.	002.	001.
معنوية العلاقة	معنوي	معنوي	معنوي
المشاركة في اتخاذ القرار	معامل الارتباط	**451.	**597.
مستوى المعنوية	001.	001.	000.
معنوية العلاقة	معنوي	معنوي	معنوي
الانضباط والالتزام	معامل الارتباط	**442.	**543.
مستوى المعنوية	001.	007.	000.
معنوية العلاقة	معنوي	معنوي	معنوي

**. (Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. (Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2025م) باستخدام برنامج SPSS
كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الأداء المؤسسي، مما يدعم فرضية وجود تأثير كبير للثقافة التنظيمية على أداء الشركة.

أبرز النتائج:

أقوى علاقة تأثير: المشاركة في اتخاذ القرار
كانت هي البعد الأكثر تأثيراً في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث سجلت أقوى علاقة ارتباط على الإطلاق مع الالتزام الوظيفي (0.597). هذا يبرز أن تمكين الموظفين وإشراكهم في القرارات يزيد من انضباطهم وحرصهم على العمل بشكل كبير.

الاتساق في التأثير الإيجابي

أظهرت المشاركة في اتخاذ القرار والقيم التنظيمية والانضباط والالتزام ذات دلالة إحصائية قوية مع جميع أبعاد الأداء (الرضا، الجودة، الالتزام)، مما يؤكد شمولية تأثيرها الإيجابي.

قوة العلاقات:

تراوحت قوة العلاقات من متوسطة إلى قوية، حيث كان أدنى معامل ارتباط (0.375) بين الانضباط والجودة) لا يزال ذا دلالة إحصائية، مما يؤكد متانة هذه العلاقات.

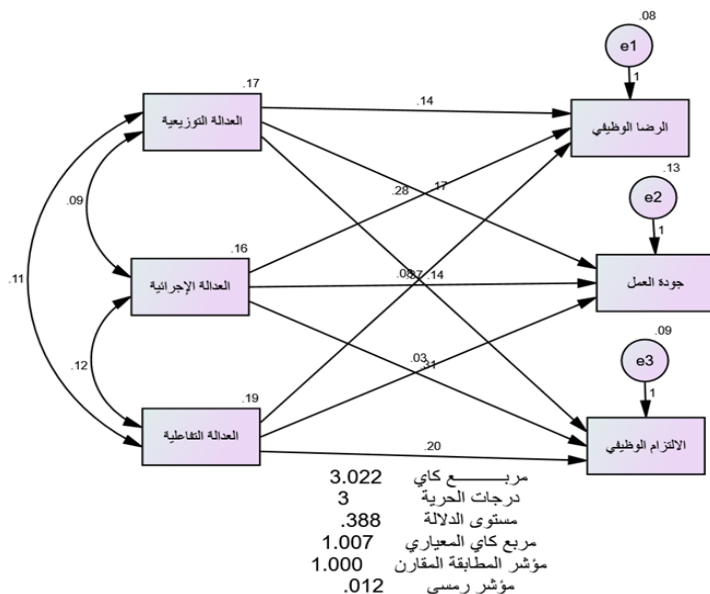
الاستنتاج 4-:

تؤكد هذه النتائج أن تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال غرس قيم المشاركة في اتخاذ القرار، والقيم التنظيمية المشتركة، والانضباط، هو محرك رئيسي للأداء المؤسسي المتميز. هذا الاستثمار في الثقافة التنظيمية ينعكس مباشرة على زيادة رضا العاملين، وتحسين جودة العمل، ورفع مستويات

الالتزام الوظيفي، وهي جميعها مقومات حيوية لنجاح مؤسسة تأمينية.

3- التحليل العاملي التوكيدي (اموس):

شكل (2) يبين تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية للعلاقة أبعاد الأداء المؤسسي



المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2025م) باستخدام برنامج Amos

المؤشرات الإحصائية:

Chi-Square) 3.002) كاي² -

درجات الحرية: 3) df -

مستوى الدلالة: 0.388) Sig. / P-value -

مؤشر المطابقة: 1.000) CFI -

مؤشر: 0.012) RMSEA -

التفسير الإحصائي: قيمة كاي² غير دالة إحصائياً ($P = 3.022 > 0.05$) ، مما قد يشير إلى

ملاءمة جيدة للنموذج. مؤشر $CFI = 1.000$ ممتاز، حيث القيمة $0.95 <$ تعتبر ممتازة

مؤشر $RMSEA = 0.012$ (مرتفع نسبياً، حيث القيمة $0.08 >$ هي المقبولة عادة) ، مما قد

يشير إلى حاجة لمراجعة النموذج.

الاستنتاج-5:

النموذج المقترح يُظهر ملاءمة جيدة من حيث جميع المؤشرات، مما يُعزز من صحة البناء

النظري للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي.

التحليل العاملي التوكيدي (AMOS)

جدول (6) تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية للعلاقة أبعاد الأداء المؤسسي

(Regression Weights: (Group number 1 - Default model

المتغير التابع		المتغير المستقل	التقدير (التأثير)	الخطأ المعياري	القيمة الحرية	الدلالة	معنوية الآثر
رضا العاملين	--->	القيم التنظيمية	139.	129.	1.074	***	معنوي
جودة العمل	--->	القيم التنظيمية	172.	160.	1.077	***	معنوي
الالتزام الوظيفي	--->	القيم التنظيمية	140.	131.	1.065	***	معنوي
رضا العاملين	--->	المشاركة في اتخاذ القرار	277.	145.	1.909	***	معنوي
جودة العمل	--->	المشاركة في اتخاذ القرار	369.	180.	2.052	***	معنوي
الالتزام الوظيفي	--->	المشاركة في اتخاذ القرار	313.	147.	2.123	***	معنوي
الالتزام الوظيفي	--->	الانضباط والالتزام	195.	143.	1.361	***	معنوي
جودة العمل	--->	الانضباط والالتزام	025.	175.	146.	***	معنوي
رضا العاملين	--->	الانضباط والالتزام	080.	141.	566.	***	معنوي

(Covariances: (Group number 1 - Default model

			التقدير (التأثير)	الخطأ المعياري	القيمة الحرية	الدلالة	معنوية العلاقة
القيم التنظيمية	<-->	الانضباط والالتزام	107.	030.	3.612	***	معنوي
المشاركة في اتخاذ القرار	<-->	الانضباط والالتزام	117.	030.	3.933	***	معنوي
القيم التنظيمية	<-->	المشاركة في اتخاذ القرار	089.	027.	3.350	***	معنوي

مستوي المعنوية: $p < 0.10$, $**p < 0.05$, $***p < 0.01$

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2025م) باستخدام برنامج Amos
يوضح الجدول أعلاه تحليل تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي وتكشف نتائج
تحليل الانحدار عن وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية
على الأداء المؤسسي، مع تفاوت واضح في قوة هذا التأثير.

أبرز النتائج:

المتغير الأكثر تأثيراً: المشاركة في اتخاذ القرار
سجل أقوى تأثير إيجابي على جميع أبعاد الأداء، حيث بلغ تأثيره:
جودة العمل (0.369) - الأقوى على الإطلاق
الالتزام الوظيفي (0.313)
رضا العاملين (0.277)
تأثير القيم التنظيمية:
أظهرت تأثيراً إيجابياً ثابتاً على جميع أبعاد الأداء، وكان تأثيرها:
جودة العمل (0.172)

الالتزام الوظيفي (0.140)

رضا العاملين (0.139)

تأثير الانضباط والالتزام:

سجل تأثيراً إيجابياً على جميع الأبعاد، ولكن بدرجات متفاوتة:

الالتزام الوظيفي (0.195) الأقوى لهذا البعد

رضا العاملين (0.080)

جودة العمل (0.025) الأضعف لكنه معنوي

الاستنتاج في سياق الدراسة:

تؤكد هذه النتائج أن المشاركة في اتخاذ القرار تمثل الركن الأساسي في تحسين الأداء المؤسسي، تليها القيم التنظيمية المشتركة. كما أن للانضباط والالتزام دوراً مكملًا مهمًا، خاصة في تعزيز الالتزام الوظيفي. هذا التكامل بين الأبعاد الثقافية يشكل نظاماً متكاملًا يدعم تحقيق التميز في الأداء بمؤسسات القطاع التأميني

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي في شركة جوبا للتأمين.

الفرضيات الفرعية التفصيلية:

المجموعة الأولى: العلاقة بين القيم التنظيمية وأبعاد الأداء

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وجودة العمل.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي.

المجموعة الثانية: العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وأبعاد الأداء

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وجودة العمل.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي.

المجموعة الثالثة: العلاقة بين الانضباط والالتزام وأبعاد الأداء

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانضباط والالتزام والرضا الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانضباط والالتزام وجودة العمل.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانضباط والالتزام الوظيفي.

7. مناقشة الفرضيات (ملخص النتائج):

الفرضية الرئيسية

مقبولة: أظهرت النتائج وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ككل

والأداء المؤسسي.

جميع الفرضيات الفرعية (1-9): مقبولة - حيث أكد تحليل الانحدار وجود تأثير ذي دلالة

إحصائية لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية على جميع أبعاد الأداء المؤسسي، وإن تفاوتت قوة هذا

التأثير.

أبرز المؤشرات:

أقوى مؤثر: المشاركة في اتخاذ القرار (خاصة على جودة العمل، بمعامل 0.369).
أضعف مؤثر: الانضباط والالتزام على جودة العمل (بمعامل 0.025)، ومع ذلك كان تأثيره ذا دلالة إحصائية.

8. النتائج الرئيسية للدراسة:

ثقافة تنظيمية إيجابية سائدة في الشركة، مع تصدر بُعد القيم التنظيمية كأكثر الأبعاد تقييماً.

أداء مؤسسي متميز بشكل عام، حيث حقق بُعد رضا العاملين أعلى مستوى أداء.
علاقة إيجابية قوية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الأداء المؤسسي.
تأثير كبير للمشاركة في اتخاذ القرار على تحسين جودة العمل والالتزام الوظيفي.
دور فعال للقيم التنظيمية في تعزيز جميع جوانب الأداء المؤسسي.
تأثير إيجابي للانضباط والالتزام على الأداء، خاصة في مجال الالتزام الوظيفي.

الخاتمة

تُبرز نتائج الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الوظيفي داخل شركات التأمين، حيث أظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقات دالة بين العدالة التنظيمية، الشفافية المؤسسية، والتحفيز المهني من جهة، وبين جودة الأداء والانتماء المؤسسي من جهة أخرى. وقد أثبتت النتائج صدق النموذج النظري للدراسة، كما تم التحقق من ثبات أدوات القياس ومطابقة البيانات الفعلية للنموذج المفترض، مما يُعزز من موثوقية النتائج ويُتيح تطبيقات عملية في تطوير بيئة العمل.

ورغم محدودية العينة واقتصار الدراسة على قطاع التأمين، فإنها تُسهم في سد فجوة بحثية في الأدبيات السودانية، وتُقدّم إطاراً تنظيمياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تُراعي الخصوصية المؤسسية والسياق الاقتصادي المحلي.

التوصيات:

تعزيز آليات المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تمكين الموظفين وتوسيع نطاق مشاركتهم.
ترسيخ القيم التنظيمية عبر برامج تدريبية مستدامة ودليل سياسات واضح.
تحسين جودة العمل بالاستثمار في الأدوات والتقنيات الحديثة.
تعزيز الرضا الوظيفي عبر برامج تحفيزية متنوعة وتحسين بيئة العمل.
تمتية الالتزام الوظيفي بتطوير المسار الوظيفي وخطط التطوير المهني.
إجراء دراسات مستقبلية تشمل متغيرات أدائية إضافة وعينات أكثر تنوعاً.
إنشاء نظام متابعة دوري لمؤشرات الثقافة التنظيمية والأداء.

محددات الدراسة

تواجه هذه الدراسة عدداً من المحددات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، أبرزها ما يلي:

الظروف الميدانية: حالت الظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد دون تنفيذ الدراسة بالكامل داخل السودان، مما استدعى اعتماد أسلوب مزدوج في توزيع الاستبانة؛ حيث تم توزيعها ورقياً على بعض الموظفين الموجودين بجمهورية مصر العربية، وإلكترونياً على العاملين داخل السودان وفي بلدان أخرى. ورغم أن هذا الأسلوب يُعزز من شمولية العينة، إلا أن اختلاف السياقات التنظيمية قد يؤثر جزئياً في بعض جوانب الإدراك والسلوك الوظيفي.

نطاق القطاع: اقتصرَت الدراسة على القطاع التأميني، وتحديدًا داخل شركة جوبا للتأمين المحدودة، مما قد يُحد من تعميم النتائج على قطاعات أخرى ذات طبيعة تنظيمية مختلفة، مثل القطاع الصحي أو الصناعي، التي تختلف في أنماط الثقافة التنظيمية وسلوكيات الموظفين.

حجم العينة: بلغ حجم العينة (50) مشاركا، وهو حجم محدود نسبياً قد يؤثر على قوة بعض العلاقات البنوية، خاصة في نموذج المطابقة العمالي، وهو ما تم أخذه في الاعتبار عند تفسير المؤشرات الإحصائية وتحديد حدود التعميم.

مقترحات لدراسات مستقبلية

أولاً: بحوث توسع النموذج التفسيري

إجراء دراسات مستقبلية تُركّز على البيئة التنظيمية في شركات التأمين، باعتبارها سياقاً فريداً يتسم بالتعقيد التشريعي والتفاعل العالي بين الموظفين والعملاء، مما يستدعي فهماً أعمق لسلوكيات العاملين في ظل الضغوط المهنية.

دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في قطاع التأمين، لفهم كيف تؤثر العدالة المدركة في استقرار العاملين وولائهم المؤسسي، خاصة في بيئات تتطلب دقة عالية ومهارات تواصل مستمرة.

ثانياً: بحوث منهجية وتحليلية:

يُوصى بتوظيف نماذج تحليلية متقدمة مثل النمذجة الهيكلية SEM أو تحليل الانحدار المتعدد، مما يُتيح اختبار العلاقات السببية بين العدالة التنظيمية ومؤشرات الأداء، ويُسهّم في بناء نموذج تفسيري أكثر دقة.

اقتراح دراسات تجريبية تعتمد على تصميمات شبه تجريبية لفحص أثر تطبيق سياسات العدالة التنظيمية (مثل الشفافية في التقييم أو الإنصاف في الترقية) على مؤشرات الأداء الفعلي، مثل الإنتاجية أو جودة الخدمة التأمينية

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

- (1) الشمري، فهد. (2020). أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الأداء الوظيفي في المدارس الثانوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(3)، 112130-.
- (2) العتيبي، ناصر. (2022). العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المرحلة الابتدائية. المجلة العربية للتربية، 40(1)، 7592-.
- (3) الزهراني، أحمد. (2021). العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية. مجلة الإدارة التربوية، 12(2)، 5578-.
- (4) عبد الرحمن، محمد. (2019). أثر العدالة التوزيعية على رضا المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم. المجلة السودانية للعلوم التربوية، 15(2)، 85102-.
- (5) يوسف، سامي. (2021). العدالة التفاعلية وأثرها في تحسين العلاقات المهنية داخل المدارس السودانية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 19(1)، 4563-.
- (6) عبدالوهاب، ياسر. (2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. مجلة البحوث النفسية والتربوية، جامعة عين شمس.
- (7) درّه، عمر محمد. (2008) العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- (8) مجلة التنمية الإدارية. (2021). نظرية العدالة التنظيمية وفلسفتها الإدارية. معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- (9) صيام، أمال نمر حسن. (2016) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية. رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- (10) فكر للتدريب. (2021). الأداء المؤسسي: مكوناته وخصائصه، منشور إلكتروني: <https://kenanaonline.com/users/fekrfoundation/posts/1057802>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- (1) Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- (2) Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analysing Likert data. *Journal of Extension*, 50(2), 1–5.
- (3) Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. Academic Press.
- (4) Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview and future prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 1–14.
- (5) Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method (4th ed.)*. Wiley.

- (6) Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- (7) Khan, I. U., Gan, G. G., Islam, M. T., & Saif, N. (2023). Role of organizational justice in linking leadership styles and academics' performance in higher education. *Administrative Sciences*, 13(4), 101. <https://doi.org/10.3390/admsci13040101>
- (8) Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222–1245.
- (9) Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
- (10) Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- (11) Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.