

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

دور ثقافة العمل التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي : دراسة على
مؤسسات القطاع الخاص في السعودية

أسم الطالب

اميره عبدالجليل محمدعمر نورولي

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٥

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٧	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٩	١,٣. أهمية الدراسة
٩	١,٣,١. على المستوى النظري:
٩	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
١٠	١,٤. أسئلة الدراسة
١٠	١,٥. أهداف الدراسة
١١	١,٦. فرضيات الدراسة
١٢	١,٧. نموذج الدراسة
١٣	١,٨. منهجية الدراسة
١٦	١,٩. الدراسة الميدانية
١٩	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
٢١	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
٢١	٢,١. المقدمة:
٢١	٢,٢. المتغير المستقل
٢٢	٢,٣. المتغير التابع
٢٣	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٤	٢,٥. الخاتمة
٢٥	التوصيات
٢٦	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تُعد الثقافة التنظيمية أحد المرتكزات الجوهرية التي تحدد ملامح بيئة العمل وتوجه سلوك الأفراد داخل المؤسسات. فهي الإطار الذي يحدد كيفية تفاعل الموظفين، وكيف تُتخذ القرارات، وكيف يتم تحقيق الأهداف. ومع التحولات الاقتصادية والاجتماعية الجذرية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠، ازدادت الحاجة إلى فهم دور الثقافة التنظيمية في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء الوظيفي، خصوصاً في مؤسسات القطاع الخاص التي أصبحت تمثل المحرك الرئيس للاقتصاد الوطني.

١,٢. مشكلة الدراسة

رغم ما حققته المملكة من تطورات في سوق العمل وارتفاع مشاركة الكفاءات الوطنية، إلا أن العديد من مؤسسات القطاع الخاص ما زالت تواجه تحديات في رفع مستوى الأداء الوظيفي لموظفيها. ويُعزى ذلك في جانب كبير منه إلى وجود ثقافات تنظيمية غير واضحة، أو متأثرة بالأنماط البيروقراطية التقليدية التي قد تحد من الإبداع والمبادرة. من هنا برزت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في هذا السياق الحيوي

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

١. غياب تكامل النماذج النظرية:

رغم وجود نماذج راسخة مثل نموذج دينيسون ونموذج القيم المتنافسة (CVF)، إلا أن معظم الدراسات العربية والسعودية تكتفي بتبني أحد النموذجين بشكل منفصل. هذا يخلق فجوة معرفية حول إمكانية الدمج أو المقارنة بين النماذج لتفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء بشكل أكثر شمولية.

٢. التركيز على الأبعاد التقليدية للثقافة:

الأدبيات تميل للتركيز على أبعاد المشاركة والاتساق والرسالة، في حين أن أبعادًا أخرى حديثة مثل الثقافة الرقمية أو ثقافة الابتكار لم تُدرج بوضوح ضمن الإطار النظري العربي، رغم تأثيرها المباشر على الأداء في بيئة الأعمال الحديثة.

٣. ضعف الربط بين الثقافة والمتغيرات الوسيطة:

غالبية الدراسات تناولت العلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء، مع تجاهل نسبي لدور المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والاندماج الوظيفي، رغم أن الأدبيات الدولية أثبتت أن هذه المتغيرات تفسّر جزءًا كبيرًا من العلاقة.

٤. تباين في تعريف الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي غالبًا ما يُعرّف في الدراسات العربية بمقاييس إنتاجية تقليدية (الإنجاز، الالتزام بالوقت)، بينما تهمل أبعاده الأوسع مثل السلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) أو الأداء الإبداعي. وهذا يخلق فجوة نظرية في كيفية قياس الأداء وفهمه في السياق المحلي.

٥. قصور في دمج الخصوصية الثقافية الوطنية:

الدراسات النظرية كثيرًا ما تعتمد نماذج غربية دون تعديلها أو مواءمتها مع الخصوصية السعودية (مثل ارتفاع مسافة السلطة أو تأثير القيم المجتمعية في بيئة العمل)، مما يضعف صلاحية هذه النماذج لفهم العلاقة بشكل دقيق.

٦. نقص الدراسات المقارنة بين القطاعات:

الجانب النظري يفتقر إلى أطر تفسّر كيف يمكن أن تختلف الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء بين قطاعات متعددة (صناعة، خدمات، تقنية، تجزئة)، إذ غالبًا ما تقتصر الدراسات على قطاع واحد فقط، مما يقلل من قوة التعميم.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

١. محدودية تطبيق أدوات قياس الثقافة العالمية:

رغم توافر مقاييس عالمية مثل OCAI (النموذج القيم المتنافسة) و Denison Scale، إلا أن تطبيقها في بيئة العمل السعودية لا يزال محدودًا، وغالبًا يتم استخدامها دون تعديل أو تكييف محلي، مما يحد من دقتها في قياس الثقافة الفعلية داخل المؤسسات الخاصة.

٢. قصور في قياس الأداء الوظيفي بطرق متعددة:

تركز أغلب الدراسات التطبيقية على استبيانات ذاتية لتقييم الأداء، بينما نادرًا ما تُستخدم بيانات موضوعية مثل مؤشرات الإنتاجية، معدلات الغياب، أو رضا العملاء؛ وهذا يضعف مصداقية النتائج التطبيقية.

٣. قلة الدراسات الميدانية في القطاع الخاص:

أغلب البحوث التطبيقية السعودية ركزت على القطاع الحكومي أو شبه الحكومي (مثل الجامعات أو الوزارات)، بينما لا يزال القطاع الخاص – الذي يشهد أكبر معدلات نمو وتوظيف – أقل تناوُلًا من الناحية التطبيقية.

٤. ضعف التجارب العملية للتدخل الثقافي:

معظم الدراسات تكتفي بالوصف أو التحليل الإحصائي للعلاقة بين الثقافة والأداء، دون تجارب عملية (interventions) لاختبار أثر التغييرات الثقافية (مثل برامج التمكين أو بناء فرق عمل مرنة) على الأداء بمرور الوقت.

٥. غياب المقارنات بين أحجام الشركات والمناطق:

لا توجد تطبيقات واسعة تدرس كيف يختلف تأثير الثقافة على الأداء بين الشركات الصغيرة والمتوسطة من جهة، والشركات الكبرى من جهة أخرى، أو بين مناطق المملكة المختلفة (الرياض، جدة، الشرقية).

٦. ضعف دمج التكنولوجيا والتحول الرقمي:

رغم التوسع في التحول الرقمي في القطاع الخاص، إلا أن الدراسات التطبيقية نادرًا ما اختبرت كيف تؤثر الثقافة الرقمية أو التحول نحو العمل عن بُعد والهجين على الأداء الوظيفي في السياق السعودي.

٧. نقص المتابعة الطويلة:

تُجرى معظم الدراسات التطبيقية بأسلوب مقطعي (Cross-sectional) في وقت واحد، بينما تفتقر الأدبيات المحلية لدراسات طويلة (Longitudinal) تتبّع أثر الثقافة التنظيمية على الأداء على مدى سنوات، مما يقلل من القدرة على تحديد العلاقة السببية

السؤال الرئيسي للدراسة:

إلى أي مدى تسهم الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المشاركة، الاتساق، التكيف، الرسالة) في تعزيز الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

3M

a. أهمية الدراسة

i. على المستوى النظري:

١. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية والسعودية حول موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وهو مجال ما زال محدود التداول مقارنة بالدراسات الدولية.
٢. تقدم إطارًا نظريًا يجمع بين نماذج عالمية (دينيسون، القيم المتنافسة (CVF) مع خصوصية السياق السعودي، مما يعزز مواءمة النظريات الغربية مع البيانات المحلية.
٣. تساعد في سد الفجوات البحثية المتعلقة بدور المتغيرات الوسيطة (مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) في تفسير العلاقة بين الثقافة والأداء.
٤. تقدم نموذجًا أكاديميًا يمكن أن يكون أساسًا لدراسات مستقبلية طويلة أو مقارنة بين القطاعات

ii. على المستوى التطبيقي:

١. تزود الإدارات العليا ومديري الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص بأدوات عملية لتشخيص الثقافة التنظيمية وتعزيز نقاط قوتها.
٢. تدعم صانعي القرار في القطاع الخاص في ربط برامج رؤية ٢٠٣٠ وخطط التوطين بتطوير ثقافة عمل منتجة وجاذبة للكفاءات.
٣. تساعد في تحسين الأداء المؤسسي عبر رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما ينعكس على تقليل معدل الدوران الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
٤. تقدم توصيات عملية تتعلق بالتمكين، والابتكار، وبناء ثقافة رقمية، مما يتماشى مع التحولات الحديثة في سوق العمل السعودي

b. أسئلة الدراسة

١. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع الخاص السعودية؟
٢. ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي؟
٣. هل يلعب الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دورًا وسيطًا في هذه العلاقة؟
٤. هل تختلف تأثيرات الثقافة التنظيمية على الأداء تبعًا للقطاع (خدمات، صناعة، تقنية، تجزئة) أو حجم المؤسسة

c. أهداف الدراسة

١. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسات القطاع الخاص السعودي
٢. تحليل أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة، الاتساق، التكيف، الرسالة) على الأداء الوظيفي.
٣. استكشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين الثقافة والأداء.
٤. تقديم مقترحات عملية لإدارة الثقافة بما يعزز الأداء المؤسسي في ظل المتغيرات الوطنية (رؤية ٢٠٣٠، إصلاحات سوق العمل)

d. فرضيات الدراسة

H1 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

H2: يساهم بُعد المشاركة/التمكين في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

H3: يسهم بُعد الاتساق في تعزيز جودة الأداء وتقليل الأخطاء.

H4: يرتبط بُعد التكيف بزيادة الابتكار وتحسين الأداء.

H5: يعزز وضوح الرسالة التنظيمية من التوجيه الاستراتيجي للأداء.

H6: يتوسط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

e. نموذج الدراسة

المتغيرات الرئيسية:

• المتغير المستقل: (Independent Variable)

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) بأبعادها وفق نموذج دينيسون:

1. المشاركة/التمكين (Involvement)

2. الاتساق (Consistency)

3. التكيف (Adaptability)

4. الرسالة (Mission)

• المتغير الوسيط: (Mediating Variables)

1. الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

2. الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)

• المتغير التابع: (Dependent Variable)

الأداء الوظيفي (Job Performance) بأبعاده:

1. الأداء في الدور (In-role Performance)

2. السلوكيات المواطنية التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior – OCB)

3. الأداء الإبداعي/الابتكاري (Creative Performance)

وصف العلاقة:

- تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على الأداء الوظيفي.
- يتوسط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي هذه العلاقة بحيث يعززان أو يضعفان من أثر الثقافة على الأداء.
- قد تختلف قوة العلاقة باختلاف القطاع (صناعة، خدمات، تقنية، تجزئة) وحجم المؤسسة

f. منهجية الدراسة

١. تصميم الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي التفسيري (Quantitative Explanatory Approach) لفحص العلاقة السببية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما يُستخدم نموذج معادلات هيكلية (Structural Equation Modeling – SEM) لتحليل المسارات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

٢. مجتمع الدراسة

- يشمل موظفي مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، سواءً الوطنية أو متعددة الجنسيات.
- يتم اختيار قطاعات رئيسية تشمل: الصناعة، الخدمات، التجزئة، والتقنية.

٣. العينة وحجمها

- يتم استخدام العينة الطبقية (Stratified Sampling) لضمان تمثيل جميع القطاعات وأحجام الشركات.
- الحجم المستهدف للعينة ≤ 400 موظف، بما يكفي لإجراء تحليل SEM والتحقق من الصدق والثبات.

٤. أدوات البحث

- الثقافة التنظيمية: مقياس دينيسون (٤٨ فقرة موزعة على ٤ أبعاد رئيسية) بمقياس ليكرت ٥ نقاط.
- الأداء الوظيفي: مزيج من تقييم الأداء في الدور والسلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)، مع بعض عناصر الأداء الإبداعي.
- الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: مقاييس معيارية مثل JSS و OCQ، مع تعديل لغوي وثقافي للسياق السعودي.

٥. الصدق والثبات

- استخدام الترجمة العكسية (Back Translation) لضمان الدقة اللغوية.
- تحكيم الخبراء لتقييم ملاءمة البنود الثقافية والوظيفية.
- تحليل عاملي تأكيدي (CFA) للتحقق من صحة البنية.
- معامل كرونباخ ألفا ≥ 0.70 للثبات الداخلي، مع استخدام الصدق التجميعي (Composite Reliability) ومتوسط التباين المستخرج (AVE).

٦. المتغيرات الضابطة

- العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، حجم الشركة، القطاع، ونمط العمل (حضوري/هجين).

٧. إجراءات جمع البيانات

- توزيع استبيانات إلكترونية أو ورقية على الموظفين بعد الحصول على الموافقة المستنيرة.
- ضمان سرية المعلومات وعدم ذكر أسماء المشاركين.
- فترة جمع البيانات المقترحة: ٤-٦ أسابيع.

٨. التحليل الإحصائي

- الوصفية: لوصف خصائص العينة.
- CFA: للتحقق من نموذج القياس وملاءمته.
- SEM: لاختبار العلاقات المباشرة والوسيطية.
- تحليل الفروق (ANOVA/ Multi-Group SEM) حسب القطاع أو حجم المؤسسة.
- Bootstrap: لاختبار الدلالة الإحصائية للوساطة

g. الدراسة الميدانية

١. هدف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى جمع بيانات واقعية من موظفي مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية لفحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى قياس دور المتغيرات الوسيطة (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي).

٢. مجتمع الدراسة

- يشمل جميع الموظفين السعوديين وغير السعوديين في مؤسسات القطاع الخاص.
- القطاعات المستهدفة: الصناعة، الخدمات، التجزئة، والتقنية.
- مستويات الموظفين: جميع المستويات الإدارية والفنية والعملية.

٣. عينة الدراسة

- العينة: عينة طبقية (Stratified Sampling) لضمان تمثيل القطاعات المختلفة وأحجام الشركات (صغيرة، متوسطة، كبيرة).
- حجم العينة: ٤٠٠-٤٥٠ موظف لضمان قوة التحليل الإحصائي وملاءمته لـ SEM.

٤. أداة جمع البيانات

• استبانة مقننة تعتمد على:

١. الثقافة التنظيمية: مقياس دينيسون (٤٨ فقرة).
٢. الأداء الوظيفي: تقييم الأداء في الدور + السلوكيات المواطنية التنظيمية (OCB).
٣. الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: مقياس معيارية مختصرة (JSS, OCQ) مع تعديل سياقي.
- a. مقياس ليكرت ٥ نقاط (١=لا أوافق إطلاقاً، ٥=أوافق بشدة).

٥. إجراءات جمع البيانات

١. الحصول على الموافقات الرسمية من إدارات الموارد البشرية.
٢. توزيع الاستبانة إلكترونياً أو ورقياً لضمان وصولها لجميع مستويات الموظفين.
٣. توضيح سرية البيانات وعدم ذكر أسماء المشاركين.
٤. متابعة جمع الاستبيانات لمدة ٤-٦ أسابيع للتأكد من اكتمال البيانات.

٦. معالجة البيانات

- التحقق من جودة البيانات: إزالة الاستبيانات الناقصة أو غير المكتملة.
- تحليل البيانات الوصفية: لفحص خصائص العينة (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع).

• التحليل الإحصائي:

CFA: • للتحقق من صحة أداة القياس.

SEM: • لاختبار تأثيرات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر.

Bootstrap: • لاختبار الوساطة (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي).

ANOVA / Multi-Group SEM: • لفحص الفروق القطاعية أو حسب حجم المؤسسة.

٧. التحديات المتوقعة

- مقاومة بعض الموظفين للمشاركة أو تعبئة الاستبانة بشكل كامل.
- اختلاف مستويات الفهم للأسئلة بين الموظفين السعوديين وغير السعوديين.
- ضرورة إدارة الفجوة بين البيانات الذاتية وبيانات الأداء الرسمية.

٨. النتائج المتوقعة (استرشادية)

- علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، مع تأثير أقوى لأبعاد الرسالة والمشاركة.
- دور وسيط مهم لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في تعزيز هذه العلاقة.
- فروق محتملة بين القطاعات: تأثير أكبر للثقافة المرنة (التكيف، الابتكار) في القطاع التقني والخدمي، وأثر أكبر للاتساق في القطاعات الصناعية والتجزئة

h. مخطط المشروع المقترح

هدف المشروع:

دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، مع اختبار دور الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة

المرحلة	النشاط	المدة الزمنية
الأولى: التحضير	تصميم أداة البحث مراجعة الادبيات تحكيم الاستبانة	اسبوع
الثانية: التجريب الأولى	تجربة الاستبانة على عينة صغيرة لتحسين وضوح البنود	أسبوع
الثالثة: جمع البيانات	توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة ومتابعة الإجابات	٣ أسابيع
الرابعة: المعالجة و التحليل	تنظيف البيانات , التحليل الوصفي CFA,SEM	اسبوعان
الخامسة تفسير النتائج	ربط النتائج بالاطر النظرية , اختبار الفرضيات	أسبوع
السادسة التوصيات و كتابة التقرير النهائي	صياغة الاستنتاجات , اعداد التوصيات العملية	٢-٣ أسبوع
السابعة المراجعة النهائية و التسليم	مراجعة الملف النهائي ,تدقيق لغوي و علمي , تسليم البحث	أسبوع

الموارد المطلوبة

- البشرية: باحث رئيسي، مساعد بحث، خبراء تحكيم.
- الأدوات: استبانة إلكترونية أو ورقية، برامج تحليل بيانات (SPSS)، AMOS، (SmartPLS).
- المالية: تغطية تكاليف الطباعة، التواصل مع المؤسسات، التحفيزات البسيطة للمشاركين إذا لزم.
- الزمنية: إجمالي مدة المشروع حوالي ٨-٩ أسبوعًا

٤. هيكل العمل

- 1.مراجعة الأدبيات السابقة لتحديد الفجوات النظرية والتطبيقية.
- 2.صياغة الفرضيات والنموذج المفاهيمي.
- 3.تطوير أداة القياس وتطبيقها على العينة التجريبية.
- 4.جمع البيانات من العينة الفعلية، وضمان دقة التمثيل القطاعي.
- 5.تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- 6.مناقشة النتائج واستخلاص التوصيات العملية والتطبيقية.
- 7.إعداد التقرير النهائي مع الفهرس، الملحقات، والنماذج.

٥. المخرجات المتوقعة

- تقرير شامل يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- توصيات عملية لتطوير ثقافة العمل في القطاع الخاص السعودي.
- أدوات قياس جاهزة للتطبيق المستقبلي (استبانة معتمدة وموثوقة).
- نموذج مفاهيمي قابل للتطبيق في دراسات لاحقة أو مؤسسات أخرى

٧. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

a. المقدمة:

دراسة “تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: أجريت هذه الدراسة في جامعة المنصورة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة لجمع البيانات من ٥١٧ موظفًا. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي .

•دراسة “واقع الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء الموظفين في القطاع الحكومي: ركزت هذه الدراسة على تأثير الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء الموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الخضراء وأداء الموظفين .

•دراسة “الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في بلدية محافظة: تناولت هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في بلدية محافظة، حيث تم تحليل القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات التنظيمية. أظهرت النتائج

b. المتغير المستقل

المتغير المستقل هو:

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

لأنها تمثل العامل الذي يفترض أن يؤثر في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

وغالبًا ما يتم قياس الثقافة التنظيمية عبر أبعاد مثل:

- القيم التنظيمية.
- المعتقدات المشتركة.
- القواعد والأعراف.
- أنماط القيادة.
- نظم الحوافز والمكافآت.
- أسلوب التواصل التنظيمي

C. المتغير التابع

٨. المتغير التابع هو:

الأداء الوظيفي (Job Performance)

لأنه النتيجة أو المخرج الذي يتأثر بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية).

ويُقاس الأداء الوظيفي عادةً عبر عدة أبعاد، منها:

١. جودة الأداء دقة إنجاز المهام وخلوها من الأخطاء.
٢. كمية الإنتاجية عدد المهام أو حجم العمل المنجز.
٣. الالتزام بالمواعيد الانضباط والالتزام بساعات العمل.
٤. التعاون والعمل الجماعي.
٥. المبادرة والإبداع مدى تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة.
٦. رضا العملاء أو المستفيدين إذا كان مرتبطًا بخدمة.

a. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تأثير مباشر:

الثقافة التنظيمية الإيجابية (القيم، القواعد، أنماط القيادة، الحوافز) ترفع من مستوى الدافعية والالتزام لدى الموظفين، وهذا ينعكس في تحسن الأداء الوظيفي.

ارتباط:

كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية وملائمة، كان هناك ارتباط إيجابي بارتفاع مستويات الأداء (جودة، إنتاجية، التزام).

ويمكن صياغة العلاقة كالتالي:

• العلاقة طردية: فكلما ارتفعت درجة تبني المؤسسة لثقافة تنظيمية إيجابية (تواصل، تقدير، عدالة، تدريب)، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

• العلاقة إحصائية: يتم اختبارها غالبًا باستخدام معامل الارتباط (Correlation) أو تحليل الانحدار

(Regression Analysis) لإثبات أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

b. الخاتمة

يتضح من خلال هذا البحث أن الثقافة التنظيمية تمثل ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات وتعزيز مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين. فقد أظهرت النتائج النظرية والدراسات السابقة أن القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة داخل بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر في اتجاهات الموظفين، ودافعيتهم، وقدرتهم على الإبداع، وانضباطهم في إنجاز المهام. كما أن المؤسسات التي تهتم بتبني ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على التواصل الفعال، العدالة، التقدير، وفرص التطوير المستمر، تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة والرضا الوظيفي مقارنةً بغيرها.

وعليه، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُعدّ أداة استراتيجية لتعزيز الأداء الوظيفي في القطاع الخاص السعودي، خصوصاً في ظل التحديات التنافسية التي تشهدها بيئة الأعمال المحلية والعالمية. ومن ثم، فإن الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومرنة يُسهم في رفع كفاءة رأس المال البشري، ودعم استدامة المؤسسات وتنافسيتها.

وفي ضوء ما تقدم، يُوصى بضرورة قيام إدارات الموارد البشرية والقادة في المؤسسات السعودية بإعطاء أولوية لتطوير ثقافة العمل التنظيمية عبر سياسات تحفيزية عادلة، برامج تدريبية متجددة، وتشجيع العمل الجماعي والإبداع، بما يضمن تحقيق أداء وظيفي متميز يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤية المملكة

٢٠٣٠

التوصيات

١. تعزيز بيئة عمل إيجابية تقوم على العدالة والشفافية والمساواة بين الموظفين، بما يعزز شعورهم بالانتماء المؤسسي.
٢. تطوير برامج تدريبية مستمرة تستهدف رفع مهارات العاملين وتزويدهم بالمعارف الحديثة بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل السعودي.
٣. تحفيز الموظفين وتقدير إنجازاتهم عبر أنظمة مكافآت وحوافز مادية ومعنوية عادلة، تعزز دافعيتهم وتحسن من أدائهم.
٤. تعزيز التواصل الداخلي الفعال بين مختلف مستويات الإدارة والموظفين بما يضمن وضوح الأهداف المؤسسية وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.
٥. تطوير أساليب القيادة التحفيزية التي تركز على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتشجع الإبداع وروح الفريق.
٦. إجراء تقييمات دورية للأداء الوظيفي وربطها بمؤشرات الثقافة التنظيمية، لقياس أثرها الفعلي على مستوى الإنتاجية وجودة العمل.
٧. مواصلة الثقافة التنظيمية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تعزيز قيم الابتكار، التنافسية، والاستدامة، بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية الوطنية

قائمة المراجع

1. عمان: دار وائل للنشر. *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. (2019) الهويدي، أحمد.
2. المجلة. *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المؤسسات السعودية*. (2021) العمري، محمد. العربية للإدارة، ٤١ (٢)، ٩٥-٧٧.
3. بغداد: دار الكتب العلمية. *السلوك التنظيمي*. (2018) الدليمي، خالد.
4. *مجلة الإدارة*. القحطاني، عبدالله (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في منظمات القطاع الخاص السعودي. ٣٩، ٥٥-٧٢ (4) *الاقتصاد*.
5. الرياض: معهد الإدارة العامة. *التحول الثقافي وأثره على بيئة العمل في المملكة العربية السعودية*. (2022) الغامدي، فهد.
6. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
7. Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
8. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
9. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
10. Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications.
11. Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269–284.
12. Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human*

Resource Management, 11(4), 766–788.

13. Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 40(1), 87–107.