

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

عنوان المشروع  
أثر الثقافة التنظيمية على رفاهية الموظف وجودة الأداء  
دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص في المجال الإداري العام  
في المنطقة الشرقية: مدينة القطيف

أسم الطالب  
زكية أحمد حسن الشيخ  
221001697

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبد الرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

السنة الثالثة - الفصل الثالث  
2025 م

## جدول المحتويات

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| 1  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة               |
| 3  | 1.1 المقدمة:                                    |
| 4  | 1.2 مشكلة الدراسة                               |
| 7  | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري                  |
| 8  | 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 6  | 1.3 أهمية الدراسة                               |
| 7  | 1.3.1 على المستوى النظري:                       |
| 7  | 1.3.2 على المستوى التطبيقي:                     |
| 8  | 1.4 أسئلة الدراسة                               |
| 9  | 1.5 أهداف الدراسة                               |
| 9  | 1.6 فرضيات الدراسة                              |
| 10 | 1.7 نموذج الدراسة                               |
| 11 | 1.8 منهجية الدراسة                              |
| 12 | 1.9 الدراسة الميدانية                           |
| 12 | 1.10 مخطط المشروع المقترح                       |
| 13 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة               |
| 13 | 2.1 المقدمة                                     |
| 14 | 2.2 المتغير المستقل                             |
| 17 | 2.3 المتغير التابع                              |
| 20 | 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 22 | 2.5 الخاتمة                                     |
| 23 | قائمة المراجع                                   |

قائمة الاشكال

| رقم الصفحة | العنوان                                                                     | رقم الشكل |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 12         | العلاقة بين متغيرات البحث<br>وفرضيات البحث كما                              | 1         |
| 12         | منهجية البحث                                                                | 2         |
| 16         | توضيحي عن الثقافة<br>التنظيمية عند إدغار شاين                               | 3         |
| 20         | نموذج توضيحي لأبعاد رفاهية<br>الموظف                                        | 4         |
| 22         | رسم توضيحي للعلاقة<br>بين الثقافة التنظيمية<br>ورفاهية وجودة أداء<br>الموظف | 5         |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

في بيئات العمل الحديثة والمعقدة، لم يعد نجاح المؤسسات وازدهارها يعتمد حصراً على وفرة الموارد المالية أو التقنية المتطورة. بل حدث تحول نموذجي جعل العنصر البشري المحرك الأساسي لأي تطور مستدام وابتكار تنظيمي. لقد أصبحت القدرة على جذب المواهب، الاحتفاظ بها، وتحفيزها، هي المحور الذي تدور حوله استراتيجيات التنافسية والنمو. وفي هذا السياق، تُعد الثقافة التنظيمية من أبرز العوامل وأكثرها تأثيراً في فاعلية هذا العنصر البشري، فهي ليست مجرد مجموعة من القواعد المكتوبة، بل هي منظومة قيم متجذرة، ومعتقدات مشتركة، وسلوكيات وممارسات ضمنية وصريحة تسود داخل المؤسسة. هذه الثقافة الديناميكية تُشكل المناخ العام للمنظمة، وتؤثر بشكل مباشر وعميق على بيئة العمل الكلية، وعلى رفاهية الموظف النفسية والمهنية، ومدى شعوره بالانتماء، وبالتالي على قدرته على الأداء بجودة عالية وتقديم أقصى طاقاته.

تتضح أهمية الثقافة التنظيمية بشكل خاص في المجال الإداري العام، أو ما يُعرف الآن بشكل أوسع بقطاع الخدمات الإدارية، سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة. ففي هذا النوع من البيئات، حيث تعتمد العمليات بشكل مكثف على فرق العمل المتكاملة، والانضباط المؤسسي في تطبيق الإجراءات، وفاعلية التواصل بين الأقسام والإدارات المختلفة، تُبرز الحاجة الماسة لوجود ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة. هذه الثقافة تُسهل تبادل المعرفة، تُعزز الثقة المتبادلة، وتُشجع على الشفافية، مما يُساهم في تسريع وتيرة الإنجاز وتقليل الاحتكاكات الداخلية. ومع ذلك، تُظهر الملاحظات الأولية والعديد من الدراسات أن هناك تحديات جوهرية تواجه العديد من الشركات في القطاع الخاص العاملة ضمن هذا المجال في بناء بيئة عمل متوازنة. هذه التحديات غالباً ما تنعكس في غياب التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للموظفين، والضغط التشغيلية المرتفعة، مما يؤثر سلباً على رضا الموظفين، يُقلل من دافعيتهم، ويُعيق قدرتهم على تقديم أداءٍ متميز ذي جودة عالية. ويُفاقم هذه المشكلة غياب مؤشرات واضحة ومُمنهجة لقياس رفاهية الموظف (Employee Well-being) ضمن هذه الشركات، مما يُصعب على الإدارة تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين، ويُعيق صياغة استراتيجيات فعالة لدعم الصحة النفسية والجسدية للموظفين، وبالتالي ربطها بشكل مباشر بالإنتاجية.

بناءً على هذه الخلفية المعرفية وتحديد الفجوات التطبيقية، تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف العلاقة المعقدة والمتداخلة بين الثقافة التنظيمية من جهة، ورفاهية الموظف وجودة أدائه من جهة أخرى. ولتحقيق هذا الهدف، ستجري الدراسة تحليلاً ميدانياً معمقاً في شركات القطاع الخاص العاملة في المجال الإداري العام ضمن المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وتحديداً في مدينة القطيف. هذا التخصيص الجغرافي والقطاعي سيُمكن الدراسة من فهم الواقع الراهن لهذه الشركات بشكل دقيق، وتحديد طبيعة التحديات

الثقافية والإدارية التي تواجهها. وسعيًا نحو تحقيق أقصى فائدة عملية، تسعى الدراسة إلى تقديم مقترحات عملية ومبنية على الأدلة، تساهم في تحسين بيئة العمل المؤسسية، وتعزيز رفاهية الموظفين، وبالتالي الارتقاء بجودة أدائهم، مما يسهم في نهاية المطاف في تعزيز الأداء المؤسسي الكلي للمنظمات في هذا القطاع الحيوي في المملكة.

## 1.2. مشكلة البحث

على الرغم من التقدم الملحوظ والتطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل في القطاع الخاص على المستويات التكنولوجية والإدارية، إلا أن العديد من المؤسسات، خصوصاً تلك العاملة في المجال الإداري العام، ما زالت تُعاني من تحديات وصعوبات جوهرية في تحقيق التوازن الفعال بين متطلبات الأداء التنظيمي المرتفع والضغط لتحقيق الأهداف، وبين تلبية الاحتياجات النفسية والمهنية للموظفين. هذا التباين يُشكل فجوة قد تُعرقل مساعي المنظمات نحو تحقيق الاستدامة والتميز.

وفي هذا السياق، تُعد **الثقافة التنظيمية** أحد العوامل الأساسية والمعقدة التي تُشكل هذا التوازن المحوري، حيث لا تقتصر وظيفتها على تحديد الأطر السلوكية فحسب، بل تمتد لتؤثر بشكل مباشر وعميق على بيئة العمل الكلية، وعلى رفاهية الموظف (Employee Well-being) بمختلف أبعادها النفسية والجسدية والاجتماعية، وبالتالي على جودة أدائه وإنتاجيته. فالثقافة التنظيمية الداعمة للرفاهية تُعزز من الصحة النفسية للموظف، وتُقلل من الإجهاد المهني، وتُمكنه من الحفاظ على توازن صحي بين حياته المهنية والشخصية، مما يسهم في رفع مستوى طاقته وإنتاجيته.

غير أن الملاحظ والمثير للقلق هو أن بعض المؤسسات تُهمل هذا الجانب الحيوي من الثقافة التنظيمية، أو لا تُؤليه الاهتمام الكافي ضمن أولوياتها الاستراتيجية. هذا الإهمال يؤدي إلى تراجع ملموس في مستويات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى العاملين، حيث يشعرون بأن احتياجاتهم الأساسية غير مُلباة، وأن جهودهم قد لا تُقدّر بالشكل المناسب. هذا التراجع في الرضا والانتماء لا يُشكل مشكلة فردية للموظف فحسب، بل يؤثر سلباً بشكل مباشر على الإنتاجية الكلية للمنظمة، ويُضعف من التزام الموظفين، وقد يُفضي إلى ارتفاع معدلات دوران الموظفين (Employee Turnover) والغياب، مما يهدد استقرار القوى العاملة ويكبد المؤسسات خسائر كبيرة في رأس مالها البشري.

ومن هنا، في ظل هذه التحديات الواضحة والفجوات المنهجية والتطبيقية، تنبع المشكلة البحثية الأساسية لهذه الدراسة. فهي تسعى إلى فهم وتحليل العلاقة المعقدة والمتداخلة بين الثقافة التنظيمية

من جهة، ورفاهية الموظف وجودة الأداء من جهة أخرى، ضمن بيئة محددة تتمثل في شركات القطاع الخاص العاملة في المجال الإداري العام في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وتحديدًا في مدينة القطيف. يهدف هذا التخصص في السياق إلى تقديم رؤى معمقة ومبنية على الأدلة، تُساهم في سد الفجوة المعرفية حول هذا الموضوع في البيئة السعودية، وتُقدم توصيات عملية للقيادات الإدارية لتعزيز بيئات عمل صحية ومُنتجة.

## 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من الحجم الكبير للدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية من جوانب ومقاربات نظرية وتطبيقية متعددة، مما يعكس أهميتها المتزايدة في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، إلا أن غالبية هذه الدراسات قد ركزت بشكل مباشر على استقصاء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، متخذةً مساراً خطياً نسبياً في تحليل هذه العلاقة. هذا التوجه البحثي، ورغم أهميته، غالباً ما يأتي دون التعمق الكافي في تحليل رفاهية الموظف (Employee Well-being) كعامل وسيط حيوي (Mediating Factor) بين الثقافة التنظيمية ومخرجات الأداء. إن إهمال دور رفاهية الموظف يُبقي "الصندوق الأسود" الذي يفسر آلية تأثير الثقافة على الأداء غامضاً إلى حد كبير، ويفوت فرصة فهم الآليات النفسية والاجتماعية الدقيقة التي من خلالها تُترجم القيم والممارسات الثقافية إلى سلوكيات أدائية فعالة أو غير فعالة.

يُضاف إلى ذلك أن جزءاً كبيراً من الأدبيات البحثية المتوفرة قد تناولت هذه المفاهيم (الثقافة، الأداء، والرفاهية) في سياقات جغرافية وثقافية أجنبية (كالدول الغربية مثلاً) أو ضمن قطاعات اقتصادية محددة ذات طبيعة عمل مميزة، مثل قطاع التعليم، أو الصحة، أو القطاع الصناعي. ومع ذلك، يُلاحظ وجود قلة ملحوظة في الدراسات التي ناقشت هذه العلاقة المعقدة في إطار بيئات العمل الإدارية العامة داخل الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. هذا النقص يُشكل فجوة بحثية كبيرة. فالسياقات التنظيمية والثقافات الوطنية تختلف بشكل جوهري، ولا يمكن تعميم النتائج المستخلصة من بيئات مختلفة بشكل مباشر على الواقع السعودي دون الأخذ في الاعتبار الخصوصيات الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية، وحتى التنظيمية.

هذا النقص النظري والمعرفي يفتح مجالاً واسعاً وخصباً للبحث العلمي، ويدعو إلى استكشاف كيفية تأثير نمط الثقافة التنظيمية السائد على البيئة النفسية والاجتماعية للموظف داخل المؤسسات الخاصة العاملة في القطاع الإداري العام. إن فهم كيف تُشكل الثقافة تصورات الموظفين عن عملهم، ومستوى دعمهم النفسي، وشعورهم بالانتماء، وكيف ينعكس ذلك بدوره على جودة أدائهم، يُعد أمراً بالغ الأهمية. ففي ضوء الخصوصية الثقافية للمجتمع السعودي، والمتغيرات المهنية التي تُطرحها أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية (مثل رؤية

(2030)، يصبح من الضروري بناء معرفة محلية تُقدم رؤى عملية ومبنية على الأدلة لدعم المؤسسات في تعزيز بيئات عمل صحية ومنتجة، تُسهم في تحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري لديها.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، تفتقر العديد من المؤسسات في القطاع الخاص، خصوصًا تلك العاملة في المجال الإداري العام، إلى مبادرات واضحة أو أدوات منهجية لقياس تأثير الثقافة التنظيمية على بيئة العمل ورفاهية الموظف. كما أن ممارسات الموارد البشرية غالبًا ما تركز على الأداء والنتائج دون الاهتمام الكافي بالعوامل الثقافية الداخلية التي تؤثر على الصحة النفسية والمهنية للموظف. بالإضافة إلى ذلك، لا توجد جهود كافية لتطبيق سياسات تنظيمية تُراعي الرفاهية، أو لربطها بمؤشرات أداء واضحة. هذه الفجوة تُشير إلى غياب نموذج تطبيقي فعال يساعد المؤسسات على الاستفادة من الثقافة التنظيمية في بناء بيئة محفزة ومستقرة. ومن هنا تبرز الحاجة لإجراء دراسة ميدانية تُمكن من فهم الواقع الحالي داخل الشركات الإدارية الخاصة في مدينة القطيف، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

### 1.3. أهمية البحث

تتبع الأهمية الجوهرية لهذه الدراسة من تركيزها على أحد الجوانب الحيوية والمُعقدة في بيئة العمل المعاصرة، وهو الدور الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في دعم رفاهية الموظف وتعزيز جودة الأداء المؤسسي. ففي عصر يتسم بالتنافسية الشديدة والتغيرات المتسارعة، لم يعد النجاح التنظيمي يعتمد فقط على الكفاءة التشغيلية، بل أصبح يُركز بشكل متزايد على رأس المال البشري وقدرته على الابتكار والتكيف. الثقافة التنظيمية، بكونها الإطار الذي يُشكل القيم، المعتقدات، والسلوكيات المشتركة، تُمارس تأثيراً مباشراً على المناخ العام للمنظمة، وعلى رفاهية الموظفين النفسية، الجسدية، والاجتماعية، ومن ثم على مدى قدرتهم على الأداء بفاعلية وكفاءة وجودة عالية.

تزداد أهمية الموضوع بشكل خاص في ظل التحديات المتنامية التي تواجهها مؤسسات القطاع الخاص، لا سيما تلك العاملة في المجال الإداري العام. هذه التحديات لا تقتصر على الضغوط الاقتصادية أو المنافسة الشديدة، بل تمتد لتشمل صعوبات في الحفاظ على بيئة عمل مستقرة، محفزة، وقادرة على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها. فالعديد من هذه المؤسسات تُعاني من معضلة تحقيق التوازن الدقيق بين متطلبات الأداء التنظيمي الصارمة وحاجات الموظفين المتزايدة للتقدير، الدعم، فرص النمو، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية. وعندما تُهمل الثقافة التنظيمية هذا الجانب الحيوي من رفاهية الموظف، فإنها تُحدث شراً عميقاً في العلاقة التعاقدية والنفسية بين الموظف والمنظمة.

يُعد الربط بين الثقافة التنظيمية ورفاهية الموظف كمدخل أساسي لتحسين الأداء الوظيفي توجهاً بحثياً حديثاً نسبياً في الأدبيات الإدارية والسلوك التنظيمي. فالكثير من الدراسات السابقة ركزت على العلاقة المباشرة بين الثقافة والأداء، لكن القليل منها تعمق في فهم الآليات النفسية والاجتماعية التي من خلالها تُسهم الثقافة في تعزيز رفاهية الموظف، والتي بدورها تُصبح عاملاً وسيطاً حاسماً في تحقيق الأداء المتميز. تُساهم هذه الدراسة في توسيع الفهم العلمي لهذه العوامل غير المباشرة، وتُقدم نموذجاً أكثر شمولية يوضح كيفية تدفق التأثير من البنية الثقافية إلى النتائج التشغيلية عبر تعزيز الرفاهية الفردية.

وعلى الصعيد التطبيقي، تتميز هذه الدراسة بقيمتها العملية الملموسة من خلال تركيزها على الدراسة الميدانية في شركات واقعية بمدينة القطيف، ضمن السياق الفريد للمملكة العربية السعودية. هذا التخصيص الجغرافي والقطاعي سيُمكن الدراسة من تقديم نتائج قابلة للتطبيق العملي ومُصممة خصيصاً للتعامل مع التحديات والفرص المتاحة في هذه البيئة. وبالتالي، تهدف هذه الدراسة إلى تزويد القيادات الإدارية في المؤسسات الإدارية الخاصة بالمملكة برؤى مبنية على الأدلة، وتوصيات عملية مُحددة، يمكن توظيفها لتطوير استراتيجيات ثقافية تُعزز من رفاهية الموظفين، وتُحفز على الأداء المتميز، مما يُسهم في نهاية المطاف في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بما يتماشى مع التطلعات التنموية الشاملة للمملكة.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالثقافة التنظيمية من خلال تسليط الضوء على علاقتها المباشرة وغير المباشرة برفاهية الموظف وجودة الأداء. كما أنها تقدم منظوراً جديداً من خلال تناول موضوع الرفاهية كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية والأداء، وهو جانب لم يحظَ بتركيز كافٍ في الدراسات السابقة، خصوصاً في السياق العربي والسعودي تحديداً. وبذلك تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين مستقبلاً لتوسيع نطاق البحث في هذا المجال الحيوي .

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على المستوى العملي، تقدم الدراسة تصوراً واضحاً لمدى تأثير الثقافة التنظيمية على الواقع الوظيفي داخل شركات القطاع الخاص في المجال الإداري العام، من خلال جمع بيانات ميدانية حقيقية وتحليلها. وتُمكن نتائج الدراسة القائمين على الإدارة من فهم أفضل لعوامل الرضا والرفاهية التي تؤثر على أداء الموظفين، وبالتالي تطوير سياسات داخلية تدعم بيئة العمل وتحفز الموظف، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

#### 1.4. أسئلة البحث

تتمثل أسئلة هذه البحث في السؤال الرئيس الآتي

ما أثر الثقافة التنظيمية على رفاهية الموظف وجودة الأداء في شركات القطاع الخاص في المجال الإداري العام في المنطقة الشرقية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، وهي

ما مدى توفر مقومات الثقافة التنظيمية في بيئات العمل الإدارية؟

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى رفاهية الموظف النفسية والمهنية؟

ما العلاقة بين رفاهية الموظف وجودة أدائه؟

ما أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في تفعيل الثقافة التنظيمية لدعم الرفاهية؟

ما المقترحات التي يمكن تقديمها لتعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين بيئة العمل؟

#### 1.5. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على رفاهية الموظف وجودة الأداء في شركات القطاع الخاص في المجال الإداري العام في المنطقة الشرقية . ويتفرع من هذا الهدف العام عدد من الأهداف الفرعية، من أبرزها:

تحديد مدى توفر مقومات الثقافة التنظيمية في بيئات العمل الإدارية .

قياس أثر الثقافة التنظيمية على مستوى رفاهية الموظف النفسية والمهنية .

تحليل العلاقة بين رفاهية الموظف وجودة أدائه .

التعرف على أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تفعيل الثقافة التنظيمية.

بالإضافة إلى تقديم مقترحات عملية تساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي .

#### 1.6. فرضيات البحث

يفترض هذا البحث بوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية ورفاهية الموظف وجودة الأداء في شركات القطاع الخاص في المجال الإداري العام في المنطقة الشرقية.

كما أن الثقافة التنظيمية تسهم في رفع مستوى رفاهية الموظف وتعزيز جودة أدائه، وأن هناك ارتباطاً إيجابياً بين رفاهية الموظف واستقرار الأداء الوظيفي، وأن تطبيق ممارسات تنظيمية فعالة يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

### 1.7. نموذج البحث

أثر الثقافة التنظيمية على رفاهية الموظف وجودة الأداء

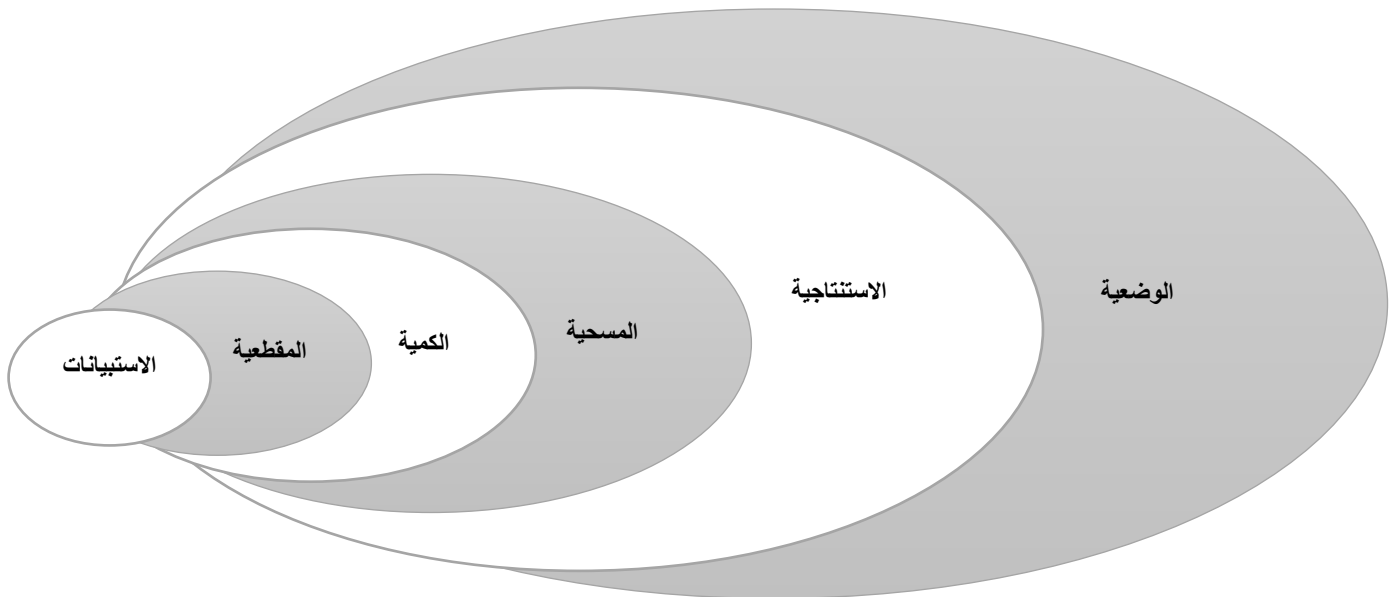
يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي :



تم تصميمها بواسطة الطالبة: زكية أحمد الشيخ

شكل 1

### 1.8. منهجية البحث



شكل 2

## 1.9. الدراسة الميدانية

تم اختيار مكان الدراسة بعناية وفقاً لمعايير ملائمة لموضوع البحث. حيث تم تصميم استبيان خاص لجمع البيانات من موظفي شركات القطاع الخاص في المجال الإداري العام في المنطقة الشرقية بمدينة القطيف، لضمان الصلة المباشرة بموضوع أثر الثقافة التنظيمية على رفاهية الموظف وجودة الأداء.

كما حرصت الباحثة على سهولة الوصول للمشاركين من خلال توزيع الاستبيان إلكترونياً لضمان تجاوب أكبر وسرعة جمع البيانات بدقة.

وتم مراعاة الجوانب الأخلاقية من خلال التأكيد على سرية المعلومات وحماية خصوصية المشاركين، وعدم استخدام بياناتهم إلا لغرض البحث الأكاديمي فقط.

وأخيراً، تم اختيار المشاركين بحيث يمثلون الفئة المستهدفة في شركات القطاع الخاص، لتحقيق التمثيل المناسب للظاهرة المدروسة وإمكانية تعميم النتائج.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1. المقدمة:

يُعد البحث العلمي، بمنهجيته الصارمة وأساسه المعرفية، أداة لا غنى عنها ليس فقط لفهم المشكلات المعقدة وتحليلها بعمق، بل كذلك لاقتراح حلول مبتكرة ومستدامة لها. وفي جوهر كل عملية بحثية رصينة، يكمن الدور المحوري للدراسات السابقة، التي لا تُشكل مجرد استعراض لأعمال من سبقوا، وإنما تُعدُّ بمثابة قاعدة معرفية تراكمية حيوية. هذه القاعدة تُمكن الباحث من بناء تصوّره البحثي على أسس صلبة، وتُسهم بشكل مباشر في توجيه مساره، وتُعزز من جودة البحث الحالي وموثوقيته.

إن أهمية الاطلاع على الدراسات السابقة تتجاوز مجرد جمع المعلومات؛ فهي عملية نقدية تُمكن الباحث من فهم ما توصل إليه الآخرون من نتائج، المفاهيم التي صاغوها، المناهج التي اتبعوها، والقيود التي واجهوها. هذا الاستعراض النقدي يُساعد في توسيع فهم الباحث لموضوعه، ويُسهم في صقل مشكلة البحث من جوانبها المختلفة، وتحديد الفجوات المعرفية التي لم تُعالج بعد بشكل كافٍ. كما أنه يُوفر إطاراً مرجعياً لتقييم النتائج الخاصة بالدراسة الحالية ومقارنتها بما هو موجود في الأدبيات، مما يُعزز من المساهمة العلمية للبحث.

وفي هذا البحث، يتم التركيز على ثلاثة متغيرات رئيسية وهي:

الثقافة التنظيمية باعتبارها المتغير المستقل، ورفاهية الموظف وجودة الأداء كمتغيرين تابعين، وذلك بهدف فهم العلاقة بين هذه المتغيرات ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق رفاهية الموظفين وتحسين مستوى أدائهم في شركات القطاع الخاص في المجال الإداري العام بالمنطقة الشرقية.

## 2.2. المتغير المستقل

### الثقافة التنظيمية

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية:

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المهمة التي توضح مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي توجه سلوكهم وتؤثر في أدائهم.

وقد عرّفها الكثير من الباحثين بتعريفات متعددة، حيث يرى البعض أنها مجموعة من المبادئ والقواعد غير المكتوبة التي تحكم تصرفات الأفراد داخل المنظمة.

بينما يرى آخرون أنها تمثل الأسلوب الذي تُدار به المنظمة وتحقق من خلاله أهدافها.

ثانياً: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية:

بدأ الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية منذ منتصف القرن العشرين، حيث ظهر كأحد العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات وقدرتها على التكيف مع التغيرات.

ومع تقدم الفكر الإداري، أصبح ينظر إلى الثقافة التنظيمية كعنصر أساسي لتحقيق التوازن الداخلي وضمان الانسجام بين الموظفين وتعزيز الولاء والرضا الوظيفي.

كما تطورت الدراسات لتوضح دور القيادة والإدارة في تشكيل هذه الثقافة وتعزيزها داخل بيئة العمل.

ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

تتنوع أبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لآراء الباحثين، ومن أبرز هذه الأبعاد:

القيم التنظيمية: وتشمل المبادئ الأساسية التي تؤمن بها المنظمة وتوجه تصرفات موظفيها.

المعتقدات والتصورات: وهي الأفكار المشتركة التي يحملها الأفراد حول بيئة العمل وكيفية التعامل مع المواقف المختلفة.

الرموز والشعارات: تشمل الشعارات والقصص والرموز التي تعبر عن هوية وشكل المنظمة.

الممارسات اليومية: مثل أساليب التواصل، وأنماط القيادة، وآليات اتخاذ القرار، التي تعكس الثقافة التنظيمية بشكل واضح وعملي.

رابعاً: النظريات المرتبطة بالثقافة التنظيمية:

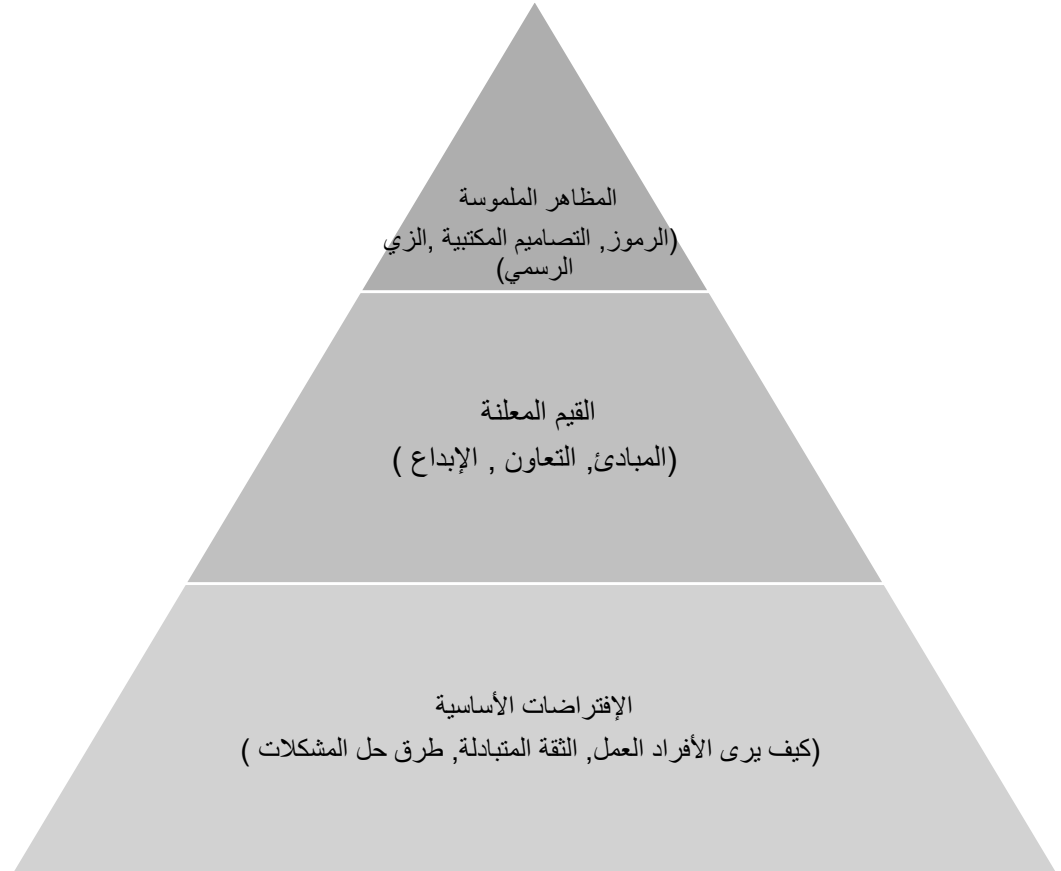
توجد عدة نظريات ساهمت في توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية، من أهمها

نظرية إدغار شاين: التي تعتبر من أشهر النظريات، حيث يرى شاين أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاث مستويات artefacts: (المظاهر الملموسة)، و values (القيم المعلنة)، و basic assumptions (الافتراضات الأساسية).

نظرية هوفستد: ركزت على الأبعاد الثقافية مثل تجنب الغموض، والمسافة بين السلطة، والفردية مقابل الجماعية، وأثرها على ثقافة المنظمة

نظرية الصفات الثقافية: التي تركز على خصائص الثقافة مثل الابتكار، وتوجه النتائج، والاهتمام بالناس، والاستقرار التنظيمي.

### نموذج توضيحي عن الثقافة التنظيمية عند إدغار شاين



شكل 3

## 2.3. المتغير التابع

### رفاهية الموظف وجودة الأداء

تُعد رفاهية الموظف من المفاهيم المعاصرة التي اكتسبت زخماً بحثياً وتطبيقياً كبيراً في أدبيات الإدارة وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي خلال العقود الأخيرة. تُشير رفاهية الموظف إلى حالة شاملة ومتعددة الأبعاد يشعر فيها الموظف بالرضا والازدهار على المستويات النفسية، الجسدية، والاجتماعية، ليس فقط داخل بيئة العمل ولكن في حياته الشخصية أيضاً. يرى الباحثون أن هذه الحالة لا تقتصر على غياب الأمراض أو التحديات السلبية فحسب، بل تمتد لتشمل وجود عناصر إيجابية تُعزز من جودة حياة الموظف بشكل عام. وقد عرّفها عدد من الباحثين، مثل راث وهارتر (Rath & Harter, 2010)، بأنها المستوى الأمثل للصحة النفسية والجسدية والاجتماعية الذي يُمكن الموظف من أداء مهامه بفعالية وكفاءة عالية، مع قدرته على تحقيق التوازن المستدام بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. هذا التوازن يُعد عنصراً حيوياً يُساهم في تقليل الإجهاد، تعزيز المرونة النفسية، وتحسين جودة الحياة الشاملة للموظف، مما ينعكس إيجاباً على التزامه وإنتاجيته في المنظمة.

#### أولاً: تعريف رفاهية الموظف:

تُعد رفاهية الموظف من المفاهيم الحديثة في بيئة العمل، وتشير إلى الحالة التي يشعر فيها الموظف بالرضا النفسي والجسدي والاجتماعي داخل بيئة العمل وخارجها. وقد عرّفها عدد من الباحثين بأنها مستوى الصحة النفسية والجسدية والاجتماعية الذي تحقق للموظف القدرة على أداء مهامه بفعالية مع تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

#### ثانياً: تطور مفهوم رفاهية الموظف:

شهد الاهتمام بمفهوم رفاهية الموظف تطوراً ملحوظاً على مر العقود، مواكباً للتطورات في مفاهيم إدارة الموارد البشرية والانتقال نحو نموذج إدارة رأس المال البشري (Human Capital Management) في البداية، كان التركيز ينصب بشكل كبير على الجوانب المادية وسلامة بيئة العمل (مثل توفير ظروف عمل آمنة وصحية). ومع التطورات الاقتصادية والاجتماعية، بدأت الدراسات الحديثة تُدرك الأهمية الحاسمة للعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الموظف، مُتجاوزة مجرد توفير الاحتياجات الأساسية.

هذا التطور أدى إلى الاعتراف بأن الاهتمام برعاية الموظف لم يعد يُنظر إليه على أنه مجرد رفاهية إضافية أو تكلفة، بل أصبح استثماراً استراتيجياً يساهم في تحقيق عوائد تنظيمية ملموسة. فالموظفون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرفاهية يكونون أكثر دافعية، إبداعاً، إنتاجية، التزاماً، وأقل عرضة للغياب أو دوران العمل (Wright & Cropanzano, 2007). لذا، تقدم العديد من المنظمات اليوم برامج متنوعة وشاملة لدعم رفاهية موظفيها، تشمل على سبيل المثال لا الحصر: توفير بيئة عمل صحية وأمنة جسدياً ونفسياً، برامج اللياقة البدنية والصحة العقلية، سياسات مرنة لمراعاة ساعات العمل والتوازن بين الحياة والعمل (مثل العمل عن بعد أو الساعات المرنة)، برامج الدعم النفسي والاجتماعي، والاستشارات المتخصصة، بالإضافة إلى مبادرات تُعزز من الانخراط الاجتماعي والترابط بين الزملاء.

### ثالثاً: أبعاد رفاهية الموظف:

تتعدد أبعاد رفاهية الموظف وفقاً للدراسات، ومن أبرزها

البعد الصحي: ويتعلق بالصحة الجسدية والنفسية للموظف .

البعد الاجتماعي: ويشمل جودة العلاقات مع الزملاء والإدارة .

البعد المهني: ويتعلق برضا الموظف عن وظيفته ومهامه وفرص التطوير .

البعد الاقتصادي: ويشمل الأمان المالي والرواتب والمزايا .

### رابعاً: النظريات المرتبطة برعاية الموظف:

اهتمت عدة نظريات إدارية وسلوكية بشرح معنى رفاهية الموظف وتأثيره على أدائه ودافعيته، ومن أبرزها:

نظرية الحاجات الإنسانية (ما سلو):

والتي أوضحت أن رفاهية الفرد تتحقق من خلال إشباع حاجاته الأساسية والمتقدمة، بدءاً من الحاجات الفسيولوجية إلى حاجات الأمان، ثم الانتماء والتقدير وتحقيق الذات

نظرية العوامل الثنائية (هيرزبرغ):

حيث فرّق هيرزبرغ بين عوامل التحفيز (مثل التقدير، فرص الإنجاز والتطوير) التي تزيد من رفاهية الموظف، والعوامل الوقائية (مثل بيئة العمل، الرواتب) التي إن لم تتوفر قد تؤدي إلى عدم الرضا.

### نظرية العدالة التنظيمية:

تُعد نظرية العدالة التنظيمية إحدى النظريات المحورية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، والتي تُقدم إطاراً تفسيرياً قوياً للعلاقة بين شعور الموظف بالإنصاف داخل بيئة العمل ومجموعة واسعة من النتائج التنظيمية والفردية، بما في ذلك رفاهيته النفسية والمهنية. تستند هذه النظرية، التي تُعزى جذورها إلى أعمال جون ستايسي آدمز (John Stacey Adams, 1965) حول نظرية الإنصاف (Equity Theory)، إلى الفرضية الأساسية بأن الأفراد يُقارنون مدخلاتهم (جهد، وقت، مهارات، خبرة) بمخرجاتهم (رواتب، مكافآت، تقدير، فرص ترقية) في بيئة العمل، ويُقارنون هذه النسبة مع نسب الآخرين. عندما يدركون وجود إنصاف في هذه المقارنات، يُعزز ذلك من شعورهم بالعدالة.

## نموذج توضيحي لأبعاد رفاهية الموظف



شكل 4

### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

#### العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورفاهية الموظف وجودة الأداء

ترتبط الثقافة التنظيمية ارتباطاً مباشراً برفاهية الموظف وجودة أدائه داخل المنظمة، حيث تُعد الثقافة التنظيمية إطاراً موجّهاً للسلوكيات والقيم التي يتبناها الأفراد. ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ثلاثة جوانب رئيسية:

## أولاً: الأنماط

تؤثر الأنماط المختلفة للثقافة التنظيمية (مثل الثقافة التعاونية أو السلطوية أو الإبداعية) في مستوى رفاهية الموظف؛ فالثقافة التي تشجع على المشاركة والدعم والاحترام المتبادل تساهم في تحقيق رضا الموظف ورفع جودة أدائه، بينما تؤدي الأنماط السلطوية أو البيروقراطية الصارمة إلى ضعف روح التعاون وانخفاض مستوى الرضا.

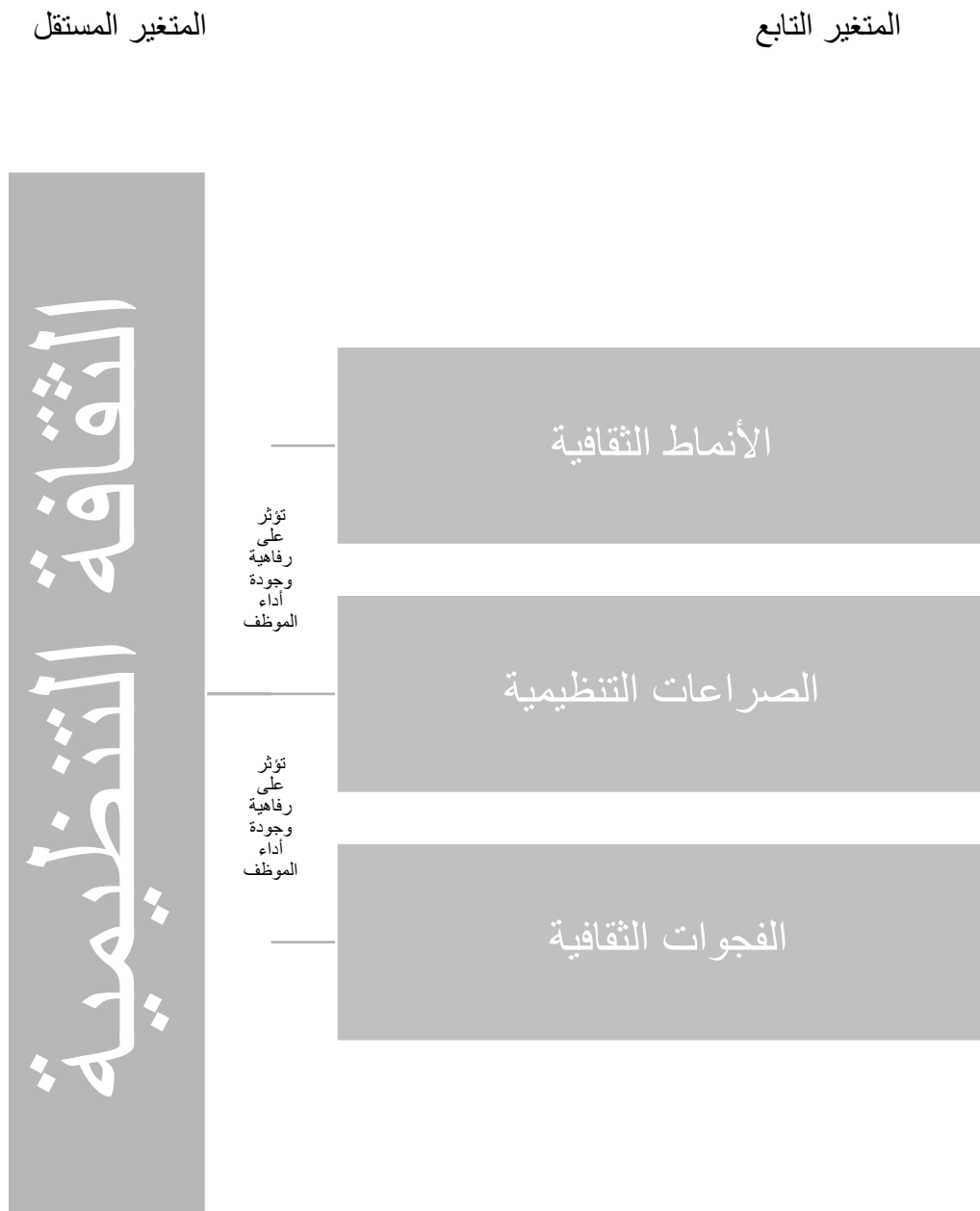
## ثانياً: الصراعات

قد تنشأ الصراعات داخل بيئة العمل نتيجة اختلاف القيم والتوقعات بين الإدارة والموظفين أو بين الزملاء أنفسهم، خاصةً إذا لم تكن الثقافة التنظيمية واضحة أو داعمة. هذه الصراعات قد تؤثر سلباً على رفاهية الموظف وتسبب الضغوط النفسية، مما ينعكس بدوره على جودة الأداء.

## ثالثاً: الفجوات

تظهر الفجوات عندما يكون هناك تباين بين الثقافة التنظيمية المعلنة وبين الممارسات الفعلية داخل بيئة العمل. مثلاً، قد تعلن المنظمة عن دعمها للابتكار ولكنها في الواقع لا تطبق سياسات تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة، ما يؤدي إلى فجوة تؤثر في شعور الموظف بالعدالة والرضا وبالتالي تقلل من جودة أدائه.

## رسم توضيحي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ورفاهية وجودة أداء الموظف



## شكل رقم 5

## 2.5. الخاتمة

وفي الختام يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن الثقافة التنظيمية تُعدّ من أبرز العوامل المؤثرة في رفاية الموظف وجودة أدائه داخل بيئة العمل، حيث أظهرت معظم الأدبيات أهمية الأنماط الإيجابية للثقافة التنظيمية في دعم الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين، بينما يؤدي غياب الوضوح أو وجود فجوات ثقافية إلى نشوء صراعات تنظيمية تؤثر سلبًا في مستوى الرفاية والأداء.

كما توصي هذه الدراسات بأهمية زيادة الأبحاث المستقبلية التي توضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورفاية الموظف في سياقات مختلفة وبيئات عمل متنوعة، بما في ذلك دراسة تأثير التحولات الحديثة في بيئة الأعمال مثل التحول الرقمي والتوسع في العمل عن بُعد.

ويُعدّ هذا البحث مساهمة علمية تسعى إلى سد فجوة معرفية من خلال الربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وقياس أثرها العملي على رفاية الموظفين وجودة أدائهم في شركات القطاع الخاص بالمجال الإداري العام، مما يدعم الإدارات وصناع القرار في تطوير بيئة عمل أكثر توازنًا وتطويرًا وتحفيزًا واستدامة.

## 2.6. المراجع

- علي، محمد عبد القادر. (2015). مدخل إلى السلوك التنظيمي. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العنزي، بدر. (2017). "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في بيئة العمل".  
المجلة العربية للعلوم الإدارية، 24(1)، 45-70 .
- الشمري، نورة بنت عبدالعزيز. (2020). الرفاهية النفسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص.
- رسالة الماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الهاجري، فهد بن عبد الله. (2019). "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظف الحكومي: دراسة ميدانية على موظفي الوزارات السعودية". مجلة العلوم الإدارية والمالية، 11(2)، 77-104 .
- الزهراني، عبد الله. (2016). الثقافة التنظيمية وأثرها في تطوير بيئة العمل. الرياض: مكتبة الرشد.
- الدوسري، ناصر بن عبد الله. (2021). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: مفاهيم وتطبيقات. ط2. الرياض: دار الزهراء للنشر.
- القيوتي، عادل. (2019). إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر. عمان: دار وائل للنشر.
- الفقيه، عبد الله. (2021). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي. الرياض: مكتبة الرشد.
- الدليمي، ياسر. (2022). إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات. عمان: دار المسيرة للنشر.
- السرْحاني، ناصر. (2020). رفاهية الموظف كمدخل لتعزيز الإنتاجية. مجلة دراسات إدارية، جامعة الملك سعود.
- العتيبي، محمد. (2018). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عطا، نوال. (2021). إدارة التغيير وأثرها على الثقافة التنظيمية. القاهرة: دار الفجر للنشر.

الشريف، سميرة. (2023). أبعاد رفاهية العاملين في بيئة العمل الحديثة. ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر التنمية الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز.