

أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الإنتاجية لدى العاملين دراسة
ميدانية على المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/ عزام علي المزروع

الرقم الجامعي /253001997

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 1448

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

fontmastery.com

fontmastery.com

إِهْدَاء

إلى من علّمني أن لكل حلم طريقاً يستحق السعي...
إلى من كانت دعواتهم النور الذي أثار خطواتي في كل مرحلة...
إلى كل من آمن بقدرتي حتى في اللحظات التي شككت فيها بنفسي...
إلى أسرتي الكريمة، سندي الحقيقي ومصدر قوتي...
إلى أساتذتي الذين غرسوا فيّ قيمة العلم والبحث والإبداع...
إلى الأصدقاء الذين شاركوني مشقة الطريق وجمال الوصول...
إلى كل من كان له أثر طيب في رحلتي الأكاديمية والمهنية...
إلى كل باحث يسعى لأن يجعل العلم وسيلة لخدمة الإنسان والمجتمع...
إلى نفسي، تقديرًا لصبرها وإصرارها على مواصلة المسير رغم التحديات...
أهدي هذا العمل، راجيًا أن يكون ثمرة نافعة وعلماً ينتفع به.

شكر ونفك

أحمد الله عزوجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ووُظِّفَت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وقد تكوّنت من (26) فقرة موزعة على محاور الدراسة، وطُبِّقَت على عيّنة ميسّرة بلغت (360) مفردة من العاملين في المؤسسات الخدمية بمختلف مستوياتهم الوظيفية. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، من خلال جملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطّي البسيط والمتعدّد. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على تحسين إنتاجية العاملين، إذ فُسِّرَ (71.7%) من التباين في المتغير التابع بواسطة أبعاد المتغير المستقل، وجاء بُعد الإبداع والابتكار التنظيمي في مقدّمة الأبعاد تأثيراً، يليه المعتقدات التنظيمية، فالقيم التنظيمية، فالأعراف والتوقعات التنظيمية. وأوصت الدراسة بتعزيز البيئة المحفّزة للإبداع، وترسيخ منظومة القيم التنظيمية، وتفعيل دور القيادة الأخلاقية، وتبني ثقافة التحسين المستمر، وتوظيف التقنيات الحديثة، بما يُسهم في رفع مستوى إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي، إنتاجية العاملين، المؤسسات الخدمية، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير.....	د
مستخلص الدراسة.....	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول.....	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة.....	1
2.1 مشكلة الدراسة.....	2
3.1 أهداف الدراسة.....	3
4.1 أسئلة الدراسة.....	4
5.1 فروض الدراسة.....	5
6.1 أهمية الدراسة.....	6
7.1 الدراسات السابقة:.....	7
8.1 الفجوة البحثية.....	13
9.1 المنطلقات النظرية للدراسة	14
ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية.....	15
10.1 المنهجية وطرق البحث:.....	18
11.1 مجتمع الدراسة وعينتها.....	18
12.1 مصادر جمع البيانات.....	19
13.1 أداة الدراسة (الاستبانة).....	19
14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	20
15.1 حدود الدراسة.....	21
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....	22

22	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل).....
22	1.1.2 تمهيد.....
22	2.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية.....
24	3.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية.....
26	4.1.2 أهداف الثقافة التنظيمية.....
27	5.1.2 أبعاد الثقافة التنظيمية.....
30	6.1.2 مداخل دراسة الثقافة التنظيمية.....
32	المبحث الثاني: تحسين إنتاجية العاملين (المتغير التابع).....
32	1.2.2 تمهيد.....
32	2.2.2 مفهوم تحسين إنتاجية العاملين.....
34	3.2.2 أهمية تحسين إنتاجية العاملين.....
36	4.2.2 أهداف تحسين إنتاجية العاملين.....
37	5.2.2 أبعاد تحسين إنتاجية العاملين.....
38	6.2.2 العوامل المؤثرة في تحسين إنتاجية العاملين.....
39	7.2.2 مداخل تحسين إنتاجية العاملين.....
40	8.2.2 العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين إنتاجية العاملين.....
41	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.....
41	1.3 تمهيد.....
41	2.3 منهج الدراسة.....
41	3.3 مجتمع الدراسة.....
42	4.3 عينة الدراسة.....
42	5.3 أداة الدراسة.....
43	6.3 صدق أداة الدراسة.....
45	7.3 ثبات أداة الدراسة.....
46	8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....

47	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
49	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض.....
49	1.4 تمهيد.....
49	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
50	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة.....
55	4.4 اختبار فروض الدراسة.....
62	الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات.....
62	1.5 تمهيد.....
62	2.5 نتائج الدراسة.....
65	3.5 توصيات الدراسة.....
66	4.5 الدراسات المقترحة.....
68	Abstract.....
69	المراجع.....
73	الملاحق.....
74	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول رقم (3 - 1): مقياس ليكرت الخماسي ومدى المتوسطات الحسابية	44
2.	جدول رقم (3 - 2): معاملات ارتباط فقرات محاور المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بالدرجة الكلية لمحاورها	45
3.	جدول رقم (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (تحسين إنتاجية العاملين) بالدرجة الكلية للمحور	46
4.	جدول رقم (3 - 4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	46
5.	جدول رقم (3 - 5): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = 360)	47
6.	جدول رقم (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية (ن = 360)	50
7.	جدول رقم (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد القيم التنظيمية	52
8.	جدول رقم (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المعتقدات التنظيمية	52
9.	جدول رقم (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الأعراف والتوقعات التنظيمية	53
10.	جدول رقم (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الإبداع والابتكار التنظيمي	54
11.	جدول رقم (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)	54

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
55	جدول رقم (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (تحسين إنتاجية العاملين)	12.
57	جدول رقم (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين	13.
58	جدول رقم (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيم التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين	14.
59	جدول رقم (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المعتقدات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين	15.
60	جدول رقم (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأعراف والتوقعات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين	16.
62	جدول رقم (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الإبداع والابتكار التنظيمي على تحسين إنتاجية العاملين	17.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُشكّل الموارد البشرية حجر الزاوية في نجاح المنظمات المعاصرة واستمراريتها، إذ يُعدّ العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع العمليات والأنشطة التنظيمية والقوة الدافعة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولا يمكن لأي منظمة مهما بلغت إمكاناتها المادية والتقنية أن تحقق التميز والريادة دون أن تمتلك كوادراً بشرياً مؤهلاً تعمل ضمن بيئة تنظيمية محفزة تُوجّه سلوكها وتُعزز انتماءها وتدفعها نحو بذل أقصى طاقاتها الإنتاجية. وقد شهد الفكر الإداري تطوراً ملحوظاً في فهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، حيث تحوّل الاهتمام من التركيز على الجوانب الهيكلية والمادية إلى التعمق في دراسة الجوانب الثقافية والقيمية التي تُشكّل شخصية المنظمة وتُحدد هويتها وتميزها عن غيرها من المنظمات (جاه الرسول، 2016).

وتُعدّ الثقافة التنظيمية من أهم المفاهيم الإدارية التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، فهي تُمثّل المنظومة المتكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المشتركة التي يتبناها أعضاء المنظمة وتعمل بمثابة الإطار المرجعي الذي يوجّه تصرفاتهم ويُنظّم تفاعلاتهم ويُحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوكيات داخل بيئة العمل. وتتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعمل كأداة ضبط اجتماعي غير رسمية تُسهم في تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة وتُسهّل عمليات التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية، فضلاً عن دورها في تعزيز الهوية المؤسسية وبناء الولاء التنظيمي وتحفيز العاملين نحو تبني معايير أداء عالية (الكهالي والسنا، 2019).

وتتعدد أبعاد الثقافة التنظيمية لتشمل القيم التنظيمية التي تُمثّل المبادئ الجوهرية الموجهة للسلوك، والمعتقدات التنظيمية التي تُشكّل التصورات المشتركة حول طبيعة العمل والعلاقات التنظيمية، والأعراف والتوقعات التنظيمية التي تُحدد الأنماط السلوكية المتوقعة من العاملين، إضافة إلى الإبداع والابتكار التنظيمي الذي يعكس مدى تشجيع المنظمة للتجديد والتفكير الخلاق في أساليب العمل. وتتفاعل هذه الأبعاد مجتمعة لتُشكّل النسيج الثقافي المؤسسي الذي يؤثر في مختلف المخرجات التنظيمية بما فيها الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي (الرواشدة، 2019).

ومن جهة أخرى، تحظى إنتاجية العاملين باهتمام بالغ في الأدبيات الإدارية والتنظيمية باعتبارها مؤشراً محورياً يعكس كفاءة المنظمة في توظيف مواردها البشرية وقدرتها على تحقيق أهدافها بأعلى مستويات

الجودة وفي إطار الموارد والوقت المتاحين. وتتجاوز الإنتاجية مفهومها التقليدي المرتبط بالحجم لتشمل أبعاداً نوعية تتعلق بجودة المخرجات ومستوى الابتكار والكفاءة في استثمار الموارد والقدرة على التحسين المستمر (البكري وغالب وشنيتير، 2020).

كما أن تحسين إنتاجية العاملين لا يتحقق بمعزل عن السياق الثقافي والتنظيمي الذي يعملون فيه، بل هو نتاج تفاعل معقد بين عوامل متعددة يأتي في مقدمتها طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ومدى قدرتها على خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة تُمكن العاملين من إطلاق قدراتهم وتوظيف مهاراتهم بالشكل الأمثل (عبدالفتاح وحامد وأحمد وإبراهيم، 2024).

وفي ضوء ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات استراتيجية شاملة في إطار رؤية 2030 التي تضع تطوير القطاع الخدمي ورفع كفاءة رأس المال البشري في صدارة أولوياتها، تبرز الحاجة الماسة لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتتناول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية

2.1 مشكلة الدراسة

تُعدّ الثقافة التنظيمية من أبرز الركائز الاستراتيجية التي تُشكّل الهوية المؤسسية وتُحدد أنماط السلوك والتفاعل داخل المنظمات المعاصرة، إذ تمثل المنظومة المتكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المشتركة التي يتبناها أعضاء المنظمة وتوجّه ممارساتهم اليومية وتُشكّل إدراكهم لبيئة العمل وتؤثر في مستوى أدائهم وإنتاجيتهم. وقد أولت الأدبيات الإدارية الحديثة اهتماماً متزايداً بدراسة الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً جوهرياً يتجاوز كونه مجرد إطار نظري مجرد إلى كونه محركاً فعلياً للسلوك التنظيمي وعاملاً حاسماً في تحديد مستويات الإنتاجية والتميز المؤسسي، حيث أكدت دراسات عديدة مثل دراسة الكهالي والسناجب (2019) ودراسة (Iskamto 2023) ودراسة (Oladimeji et al. 2023) أن المنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة تتفوق على نظيراتها ذات الثقافات الضعيفة في مؤشرات الأداء والإنتاجية والابتكار.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تشهد المؤسسات الخدمية تحولات جوهرية وغير مسبقة في إطار رؤية المملكة 2030 التي تستهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات وتعزيز إنتاجية رأس المال البشري، وهو ما يضع هذه المؤسسات أمام تحديات حقيقية تتمثل في ضرورة إعادة هندسة ثقافتها التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات التحول الاستراتيجي ويحفز العاملين على تقديم مستويات أعلى من الإنتاجية والإبداع. غير أن الملاحظات الميدانية والمؤشرات العملية تُشير إلى وجود فجوة واضحة بين الثقافة التنظيمية المأمولة والثقافة التنظيمية الممارسة فعلياً في كثير من المؤسسات الخدمية السعودية، حيث تعاني بعض هذه المؤسسات من ضعف في ترسيخ القيم التنظيمية الداعمة للإنتاجية، وغياب المعتقدات التنظيمية المحفزة للإنجاز، وعدم وضوح الأعراف والتوقعات التنظيمية التي توجه سلوك العاملين نحو التميز، فضلاً عن محدودية البيئة الداعمة للإبداع والابتكار التنظيمي، وهو ما ينعكس سلباً على مستويات إنتاجية العاملين وجودة الخدمات المقدمة.

وعلى الرغم من الجهود البحثية المتنامية في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء والإنتاجية عالمياً وعربياً، إلا أن الباحث لاحظ ندرة ملحوظة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سياق المؤسسات الخدمية السعودية تحديداً، وهو ما أكدته دراسة الزهراني والفراس (2007) التي أشارت إلى الحاجة الماسة لمزيد من الدراسات التي تتناول أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في البيئة السعودية بخصوصيتها الثقافية والاجتماعية والتنظيمية. كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت الثقافة التنظيمية بشكل عام دون التعمق في دراسة الأبعاد المتعددة لها وأثر كل بُعد على حدة في تحسين الإنتاجية، مما يُبرز الحاجة إلى دراسة تتناول هذه الأبعاد بشكل تفصيلي وتكاملي.

وانطلاقاً مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:

- التعرف على أثر القيم التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر المعتقدات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر الأعراف والتوقعات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر الإبداع والابتكار التنظيمي على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها المختلفة في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.
- تحديد مستوى إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)
- تقديم توصيات ومقترحات عملية لإدارات المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية لتعزيز الثقافة التنظيمية بما يسهم في تحسين إنتاجية العاملين، وذلك في ضوء نتائج الدراسة.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

- ما أثر القيم التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟

- ما أثر المعتقدات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الأعراف والتوقعات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الإبداع والابتكار التنظيمي على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها المختلفة في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

- $H0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

- $H01$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.
- $H02$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.
- $H03$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف والتوقعات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

- H04 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع والابتكار التنظيمي على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية والمعرفية المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة ومفهوم تحسين الإنتاجية في سياق المؤسسات الخدمية.
- تُسهم الدراسة في سد فجوة واضحة في الأدبيات العربية التي تعاني من ندرة الدراسات التي تتناول أثر الثقافة التنظيمية على إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية تحديداً، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030.
- تقدم الدراسة نموذجاً بحثياً يجمع بين أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) في علاقتها بالإنتاجية، مما يوفر رؤية شاملة ومتعمقة للظاهرة محل الدراسة بدلاً من تناول بُعد واحد منفرد.
- تفتح نتائج هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإنتاجية، أو تطبيقها على قطاعات أخرى ومناطق جغرافية مختلفة داخل المملكة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزود الدراسة صانعي القرار والقيادات الإدارية في المؤسسات الخدمية السعودية بمعلومات دقيقة ومبنية على أدلة علمية حول الأبعاد الأكثر تأثيراً في الثقافة التنظيمية على إنتاجية العاملين، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة لتعزيز الإنتاجية.
- تكتسب الدراسة أهمية عملية بالغة في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تركز على رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين إنتاجية القطاعات الخدمية وتطوير رأس المال البشري، حيث تقدم الدراسة توصيات عملية تخدم هذه المستهدفات.

- تسهم نتائج الدراسة في مساعدة المؤسسات الخدمية على تشخيص واقع ثقافتها التنظيمية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، مما يمكنها من تصميم برامج تطويرية لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومحفزة ترفع من مستوى إنتاجية العاملين.
- تفيد الدراسة إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية من خلال تقديم مؤشرات عملية حول كيفية توظيف الثقافة التنظيمية كأداة استراتيجية لتحفيز العاملين وزيادة انتمائهم والتزامهم وإبداعهم، وبالتالي رفع مستوى إنتاجيتهم.
- تساعد نتائج الدراسة المؤسسات الخدمية السعودية على فهم الدور الحيوي للثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال الاستثمار في بناء ثقافة مؤسسية قوية تجذب الكفاءات وتحافظ عليها وتحقق مستويات إنتاجية عالية.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- ✻ دراسة (الزهراني والفارس، 2007) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، وإجراء مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة في هذا الشأن. وهي رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى كلية الاقتصاد بجامعة دمشق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في كل من القطاعين الحكومي والخاص، مع وجود فروقات في مستوى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء بين المنظمات الحكومية والخاصة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية لرفع مستوى أداء العاملين والكفاءة الإنتاجية.

- ✻ دراسة (جاه الرسول، 2016) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالتطبيق على شركة MTN للاتصالات سودان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات ومستوى التطوير التنظيمي في شركة MTN للاتصالات بالسودان. واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي لمناقشة التطور التاريخي للثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في المنظمات، والمنهج الوصفي لوصف وتفسير متغيرات الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة تؤثر على الإنتاجية والأداء والنتائج والفعالية التنظيمية وكفاءة المدخلات وعمليات التحويل والحفاظ على البيئة، وأن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة يُعد من المؤشرات على نجاحها المستقبلي. وأوصت الدراسة بتبني سياسة التطوير التنظيمي المطلوبة لتوفير كل ما هو إيجابي ومبتكر وخلاق، وبناء ثقافة تنظيمية تركز على المشاركة الجماعية في صنع نجاح المنظمة.

❖ دراسة (الرواشدة، 2019) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الانتماء التنظيمي بأبعاده (الانتماء الاستمراري، الانتماء المعنوي، الانتماء التلاحي) في شركات الاتصالات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في المراكز الإدارية العليا والوسطى البالغ عددهم (600) فرد، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (270) مفردة، واستُعيدت (239) استبانة بنسبة (88.5%)، وتم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS.17 وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات الباحثين للثقافة التنظيمية جاءت مرتفعة، وأن مستوى الانتماء التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي ككل وأبعاده. وأوصت الدراسة بعقد دورات وندوات تدريبية وورش عمل حول الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، والعمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع الإبداع والإنتاجية.

❖ دراسة (الكهالي والسنا، 2019) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الناصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الإبداع الإداري) على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم

تحليلها بالبرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 25، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث. وتكونت عينة الدراسة من (102) فرد من العاملين في جامعة الناصر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة وأثر طردي قوي للثقافة التنظيمية بكافة أبعادها على الأداء المؤسسي، وأن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع بكافة أبعادها في الجامعة، مما يعكس وجود ثقافة تنظيمية قوية تساعد في تحقيق أداء مؤسسي متميز. وأوصت الدراسة بضرورة بذل جهود أكبر للاهتمام بالثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لتحسين الأداء المؤسسي، وإشراك العاملين في تطوير أساليب وإجراءات العمل، وتشجيع الإبداع والاهتمام بالتدريب.

❁ دراسة (البكري وغالب وشنيتير، 2020) بعنوان: "أثر استخدام الهاتف الذكي على إنتاجية العاملين: بحث استطلاعي في مديرية بيئة بغداد"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام الهاتف الذكي في التأثير الإيجابي على إنتاجية العاملين في مديرية بيئة بغداد، وتسلط الضوء على الجوانب النفسية لاستخدام الهاتف الذكي من قبل العاملين، ومعرفة إمكانية استثمار تعلقهم بالهواتف الذكية في زيادة إنتاجيتهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (66) فرداً من العاملين في مديرية بيئة بغداد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين استخدام الهاتف الذكي وإنتاجية العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار تكنولوجيا الاتصالات المتقدمة في مجالات العمل المختلفة لبلوغ الأهداف المخطط لها وتحسين الإنتاجية.

❁ دراسة (محمد، 2023) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على رفع إنتاجية العاملين بالقطاع العام في مصر، في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة نحو التحول الرقمي لتحقيق السرعة في إنجاز المهام وتوفير الوقت والجهد وخفض التكاليف. واستخدمت الدراسة منهجية السلاسل الزمنية للدراسة القياسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ومهم لتكنولوجيا التحول الرقمي في زيادة إنتاجية العاملين، حيث أثبتت النتائج وجود تغير وتحسن في مستوى إنتاجية العاملين بالقطاع محل البحث بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيا والاتصالات الحديثة. وأوصت الدراسة بضرورة وحتمية مواكبة الشركات والقطاعات للتطور التكنولوجي في عالم التحول الرقمي وتفعيله في جميع القطاعات.

❖ دراسة (عبدالفتاح وحامد وأحمد وإبراهيم، 2024) بعنوان: "دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين: دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أخلاقيات القيادة بأبعادها (العدالة، توضيح الأدوار، التوجه نحو المرؤوسين، التوجيه الأخلاقي، النزاهة، حث الآخرين على تجنب السلوك المشين) على تحسين إنتاجية العاملين في منظمات الأعمال المختلفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة اشتملت على (30) عبارة مقسمة بالتساوي على أبعاد الدراسة الستة. وتكونت عينة الدراسة من (456) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي، إضافة إلى (25) استجابة للعينة الاستطلاعية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V26. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أخلاقيات القيادة تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العاملين، وأن قيادة المنظمات تلعب دوراً إيجابياً في تعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى الكوادر الإدارية. وأوصت الدراسة بتعزيز الصفات الأخلاقية المتمثلة بالعدالة والتعاون والحزم والثقة بالنفس لدى قيادات المنظمات لتحسين مستوى الإنتاج الفردي والكلي.

❖ دراسة (أحمد، 2024) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بكفاءة أداء العاملين بقطاع التعليم المجتمعي على المستوى المحلي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة الثقة، ثقافة الالتزام، ثقافة استخدام القوة، ثقافة تجنب عدم التأكد) ومؤشرات قياس كفاءة أداء العاملين بقطاع التعليم المجتمعي على المستوى المحلي. وانطلقت الدراسة من نموذج نانسي هيدلمين لقياس كفاءة الأداء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء دراسة تقدير موقف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومؤشرات قياس كفاءة أداء العاملين، حيث اتضحت قوة العلاقة بين كل من بُعد ثقافة الثقة وبُعد ثقافة الالتزام مع مؤشرات كفاءة أداء العاملين، في حين انخفضت العلاقة وانعدمت في كل من بُعد ثقافة استخدام القوة وبُعد ثقافة تجنب عدم التأكد. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الثقة والالتزام داخل المؤسسات لرفع كفاءة أداء العاملين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

❖ دراسة (Olakunle, 2021) بعنوان "The Impact of Organizational Culture on Employee Productivity"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين، وتحديد العوامل التي تتوسط أو تعدّل هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم استخدام استبانة مسحية لجمع البيانات من عينة ممثلة من العاملين في عدة قطاعات مختلفة، حيث تم استخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) ومقياس أداء العمل (JPS). وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف من منظمات متنوعة. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين ($R^2=0.17$)، حيث أن الزيادة بوحدة واحدة في الثقافة التنظيمية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.54) في إنتاجية العاملين، وتم تحديد أسلوب القيادة والتواصل ومشاركة العاملين كعوامل معدّلة لهذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بخلق بيئة عمل إيجابية تقوم على التعاون والتواصل وتمكين العاملين لتعزيز الإنتاجية.

❖ دراسة (Munir & Arifin, 2021) بعنوان "Organizational Culture and Impact on Improving Employee Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء العاملين، وبيان كيف أن الفهم السليم للثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث أُجري البحث في مؤسسة حكومية، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي ومعنوي على أداء العاملين، وأن معامل الانحدار يشير إلى علاقة طردية قوية بين المتغيرين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمات لتحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.

❖ دراسة (Iskamto, 2023) بعنوان "Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، واستكشاف العوامل التي تؤثر في بناء ثقافة تنظيمية فعالة، في مؤسسة حكومية بمقاطعة رياو بإندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم معالجة البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25. وتكونت عينة الدراسة من (35) موظفاً حكومياً تم اختيارهم بأسلوب العينة المشبعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير معنوي وإيجابي على أداء العاملين، وأن الثقافة التنظيمية تسهم بنسبة (26.6%) في

أداء الموظفين، بينما (73.4%) المتبقية تتأثر بعوامل أخرى لم يتم دراستها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسات الحكومية لتحسين أداء العاملين.

❁ دراسة (Yandi, 2022) بعنوان "Literature Review Analysis of the Effect of Leadership, Organizational Culture, and Work Environment on Employee Productivity"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على إنتاجية العاملين في المنظمات، من خلال تحليل ثلاثة متغيرات رئيسية وهي: القيادة، الثقافة التنظيمية، وبيئة العمل. واستخدمت الدراسة منهج مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية السابقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الفعالة والثقافة التنظيمية القوية وبيئة العمل الملائمة لها تأثير مهم وإيجابي في زيادة إنتاجية العاملين، وأن هذه المتغيرات الثلاثة تتكامل فيما بينها في التأثير على مستوى الإنتاجية، حيث تؤدي القيادة الجيدة إلى خلق ثقافة تنظيمية إيجابية وبيئة عمل محفزة تنعكس على تحسين إنتاجية العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بتطوير أساليب القيادة وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وتحسين بيئة العمل لرفع مستوى إنتاجية العاملين.

❁ دراسة (Mafrudoh, 2023) بعنوان "Impact of Organizational Culture on Employee Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، وكيف يعتمد مستوى انخراط الموظفين في العمل على مدى رضاهم وارتياحهم تجاه الثقافة التنظيمية السائدة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (الوصفي)، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة وتحليل المقالات والأبحاث المنشورة في المجالات العلمية الموثوقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تساعد في الاحتفاظ بأصحاب الأداء العالي والمواهب القيّمة، وتخلق ثقافة الانخراط وتزيد من إنتاجية العاملين، كما أن نحو (87%) من المنظمات تتفق على أن مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية هما من أهم تحديات بيئة العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز رضا العاملين وانخراطهم لتحقيق أداء أفضل.

❁ دراسة (Oladimeji, Abdulkareem & Ishola, 2023) بعنوان "Talent Management, Organizational Culture and Employee Productivity: The Moderating Effect of Employee Involvement"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب والثقافة التنظيمية على إنتاجية العاملين في القطاع العام، مع تقييم الدور المعدّل لمشاركة العاملين في هذه العلاقة، في جامعة إيلورين بنيجيريا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة منظمة وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). وتكونت عينة الدراسة من (147) استجابة صالحة من الموظفين الدائمين في الفئة العليا تم اختيارهم بأسلوب العينة القصدية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب تؤثر إيجابياً على إنتاجية العاملين ($\beta=0.388, p<0.001$) ، وأن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الإنتاجية ($\beta=0.673, p<0.001$) ، وأن مشاركة العاملين تعدّل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإنتاجية ($\beta=0.246, p<0.001$). وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المواهب وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وإشراك العاملين في تشكيل ثقافة المنظمة لتحسين الالتزام والإنتاجية.

✿ دراسة (Marfriady, 2023) بعنوان "The Effect of Performance on
Organizational Culture, Digital Transformation and Employee
Productivity in the Company"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي والإنتاجية في تنفيذ الأداء في الشركات، وبناء فرضيات حول العلاقة بين هذه المتغيرات في سياق إدارة الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات (Library Research) بأسلوب وصفي نوعي، حيث تم الاستناد إلى مصادر المعلومات من المكتبات الإلكترونية ومواقع Google Scholar وMendeley وغيرها من الوسائط الأكاديمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير معنوي وإيجابي على أداء العاملين، وأن التحول الرقمي له تأثير معنوي وإيجابي على أداء العاملين، وأن الإنتاجية لها تأثير معنوي وإيجابي على أداء العاملين. وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث الشاملة التي تأخذ في الاعتبار عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين مثل الدافعية والسلوك والقيادة.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق والتحليل النقدي للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، يتضح أن الأدبيات العلمية قد أولت اهتماماً واسعاً بدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي وأداء العاملين بشكل عام، إلا أن الباحث لاحظ وجود عدة فجوات بحثية تُبرر إجراء هذه الدراسة

وتُعزز قيمتها العلمية والعملية. فمن حيث السياق الجغرافي والتطبيقي، جاءت معظم الدراسات الأجنبية مطبقة في بيئات تنظيمية مختلفة عن البيئة السعودية كالبينة الإندونيسية في دراسة (Iskamto 2023) والنيجيرية في دراسة (Oladimeji et al. 2023) والأردنية في دراسة الرواشدة (2019) والسودانية في دراسة جاه الرسول (2016)، مما يُصعب تعميم نتائجها على المؤسسات الخدمية السعودية التي تتميز بخصوصية ثقافية واجتماعية وتنظيمية فريدة. ومن حيث المتغير التابع، ركزت غالبية الدراسات السابقة على الأداء الوظيفي أو الأداء المؤسسي كمتغير تابع كما في دراسة الكهالي والسناب (2019) ودراسة أحمد (2024) ودراسة (Munir & Arifin 2021)، في حين أن الدراسات التي تناولت تحسين الإنتاجية تحديداً كمتغير تابع مستقل لا تزال محدودة وخاصة في السياق السعودي. ومن حيث أبعاد المتغير المستقل، تناولت بعض الدراسات الثقافة التنظيمية كمتغير أحادي البعد دون التعمق في دراسة أثر كل بُعد على حدة كما في دراسة (Olakunle 2021) ودراسة (Mafrudoh 2023)، بينما اعتمد بعضها الآخر على منهج مراجعة الأدبيات فقط دون تطبيق ميداني كما في دراسة (Yandi 2022) ودراسة (Marfriady 2023). كما أن الدراسة العربية الوحيدة التي تناولت الموضوع في السياق السعودي وهي دراسة الزهراني والفارس (2007) قد مضى عليها أكثر من ثمانية عشر عاماً، مما يستوجب إجراء دراسة حديثة تواكب التحولات الجوهرية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030 وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوات البحثية من خلال تناولها أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة مجتمعة ومنفردة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) على تحسين إنتاجية العاملين تحديداً في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، مستخدمةً منهجاً وصفيّاً تحليلياً ميدانياً يعتمد على بيانات أولية حديثة تُعكس الواقع الراهن لهذه المؤسسات.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تُعدّ الثقافة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المحورية التي تطورت بشكل ملحوظ منذ أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين، حين بدأ الباحثون في إدراك أن المنظمات ليست مجرد هياكل رسمية وإجراءات مكتوبة، بل هي كيانات اجتماعية حيّة تمتلك شخصية مميزة تتشكّل من خلال تراكم القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة بين أعضائها عبر الزمن. وقد تعددت التعريفات التي قُدمت لمفهوم الثقافة التنظيمية تبعاً لتنوع المداخل النظرية والأطر الفكرية التي تناولتها، إلا أنها تتقاطع جميعها حول فكرة جوهرية

مفادها أن الثقافة التنظيمية هي منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والافتراضات الأساسية التي يشاركها أعضاء المنظمة وتُشكّل سلوكهم وتوجّه تفاعلاتهم وتُحدد الطريقة التي تُؤدّى بها الأعمال داخل المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات (الكهالي والسنا، 2019).

ويُشير شاين (Schein) أحد أبرز المنظرين في هذا المجال إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة مستويات مترتبة تبدأ بالمستوى الظاهري الذي يشمل المنتجات الثقافية المرئية كالتقنيات والفنون وأنماط السلوك الملحوظة، ثم مستوى القيم المعلنة التي تصف ما هو صحيح ومرغوب فيه، وصولاً إلى المستوى الأعمق المتمثل في الافتراضات الأساسية الراسخة التي تُؤخذ كمسلّمات وتُشكّل جوهر الثقافة وأساسها الذي تُبنى عليه القيم والسلوكيات. وتتميز الثقافة التنظيمية بالديناميكية والتطور حيث تتغير استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة، كما أنها تؤدي وظائف متعددة تشمل توفير إحساس بالهوية للعاملين وتسهيل الالتزام بما يتجاوز المصالح الذاتية ودعم استقرار النظام الاجتماعي وتوجيه سلوك العاملين وتشكيل اتجاهاتهم (جاه الرسول، 2016).

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية

تتعدد أبعاد الثقافة التنظيمية وتتنوع وفقاً للنماذج النظرية المختلفة التي تناولتها، وقد تبنت هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية تُمثّل المكونات الجوهرية للثقافة التنظيمية وهي:

القيم التنظيمية: وتُعرّف بأنها المبادئ والمعايير الأساسية المنقّقة عليها بين أعضاء المنظمة والتي تُحدد ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوكيات والممارسات، وتعمل بمثابة الموجه الداخلي الذي يُرشد العاملين في اتخاذ قراراتهم وتحديد أولوياتهم. وتشمل القيم التنظيمية مفاهيم مثل الجودة والتميز والنزاهة والشفافية والعمل الجماعي واحترام الفرد وخدمة العملاء، وتُساهم في بناء ثقافة مؤسسية متماسكة حين يكون هناك توافق بين القيم المعلنة والقيم الممارسة فعلياً (الرواشدة، 2019).

المعتقدات التنظيمية: وتُشير إلى مجموعة الأفكار والتصورات الراسخة التي يشاركها أعضاء المنظمة حول طبيعة العمل والعلاقات التنظيمية وسبل النجاح والإنجاز، وتُشكّل الإطار المعرفي الذي يُفسّر من خلاله العاملون الأحداث والمواقف التنظيمية ويحددون استجاباتهم تجاهها. وتتضمن المعتقدات التنظيمية افتراضات حول قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ودور العاملين في صنع النجاح المؤسسي وأهمية التعاون والتنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة (أحمد، 2024).

الأعراف والتوقعات التنظيمية: وتُمثّل القواعد السلوكية غير المكتوبة والمعايير الضمنية التي تُحدد ما هو متوقع من العاملين في مواقف العمل المختلفة، وتعمل كآليات ضبط اجتماعي غير رسمية تُكَمّل القواعد واللوائح الرسمية وتُسهم في تنظيم التفاعلات اليومية بين أعضاء المنظمة. وتتضمن الأعراف التنظيمية توقعات تتعلق بمعايير الأداء المقبول ومستوى الالتزام والانضباط وأساليب التواصل وآداب التعامل بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين. (Olakunle, 2021)

الإبداع والابتكار التنظيمي: ويُعبّر عن مدى تشجيع المنظمة لعاملها على التفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة وتطوير أساليب العمل والمبادرة بحلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المنظمة، ومدى تقبّل المنظمة للمخاطرة المحسوبة وتسامحها مع الأخطاء الناتجة عن محاولات التجديد والتطوير. ويُعدّ هذا البُعد من أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً في تحفيز العاملين وتحسين إنتاجيتهم في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. (Mafrudoh, 2023)

ثالثاً: مفهوم إنتاجية العاملين

يُعدّ مفهوم إنتاجية العاملين من المفاهيم الإدارية المركزية التي شغلت حيزاً واسعاً في الفكر الإداري والتنظيمي، ويُشير في مضمونه الشامل إلى قدرة العامل على تحقيق أقصى قدر من المخرجات بأعلى مستويات الجودة في إطار الموارد والوقت والجهد المتاحين. وتتجاوز الإنتاجية في مفهومها المعاصر البُعد الكمّي المتمثل في حجم الإنتاج إلى أبعاد نوعية متعددة تشمل جودة العمل المنجز ومستوى الدقة والإتقان وكفاءة استخدام الموارد المتاحة والقدرة على الالتزام بالمواعيد والمهل الزمنية المحددة والمبادرة في تطوير أساليب وإجراءات العمل ومستوى الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية الكلية (البكري وغالب وشنيتير، 2020).

وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن إنتاجية العاملين لا تتحدد فقط بالقدرات والمهارات الفردية للعامل، بل تتأثر بمجموعة واسعة من العوامل التنظيمية والبيئية والنفسية التي تتفاعل فيما بينها لتُشكّل المناخ العام الذي يعمل فيه الفرد. ومن أبرز هذه العوامل طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة التي تُحدد مستوى الدافعية والانتماء والرضا الوظيفي لدى العاملين وتؤثر بشكل مباشر في مستوى حماسهم واستعدادهم لبذل جهود استثنائية تتجاوز الحد الأدنى المطلوب منهم. فالمنظمات التي تتبنى ثقافة تنظيمية إيجابية تُقدّر العاملين وتُشجع الإبداع وتُعزز العمل الجماعي وتوفّر بيئة من الثقة والاحترام المتبادل تتمكن من استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها لتحقيق مستويات إنتاجية عالية ومتميزة

رابعاً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين

تؤكد النظريات الإدارية والدراسات الميدانية المتراكمة وجود علاقة وثيقة ومتعددة الأبعاد بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين، حيث تعمل الثقافة التنظيمية كمحدد رئيسي لمستوى الإنتاجية من خلال عدة مسارات تأثيرية متشابكة. فعلى صعيد القيم التنظيمية تُسهم القيم المشتركة في توحيد الجهود وتوجيهها نحو الأهداف المؤسسية، وعلى صعيد المعتقدات التنظيمية تُعزز المعتقدات الإيجابية ثقة العاملين في قدرتهم على الإنجاز والتميز، وعلى صعيد الأعراف والتوقعات التنظيمية تُحدد المعايير السلوكية المرجعية مستوى الأداء المقبول وتدفع العاملين نحو تحسين إنتاجيتهم باستمرار، أما على صعيد الإبداع والابتكار التنظيمي فإن البيئة المشجعة للإبداع تُطلق الطاقات الكامنة لدى العاملين وتُمكنهم من إيجاد حلول مبتكرة ترفع الكفاءة الإنتاجية. (Oladimeji, Abdulkareem & Ishola, 2023) وقد أثبتت دراسة Munir & Arifin (2021) أن الثقافة التنظيمية تُسهم بشكل إيجابي ومعنوي في تحسين أداء العاملين، كما أكدت دراسة محمد (2023) أن التحول في البيئة التنظيمية والثقافية ينعكس بشكل مباشر على مستوى إنتاجية العاملين في القطاعات الخدمية.

خامساً: مصطلحات الدراسة

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture): تُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها منظومة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات وأنماط الإبداع والابتكار المشتركة والسائدة في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، والتي توجه سلوك العاملين وتُحدد أنماط تفاعلاتهم وتؤثر في مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على محاور الاستبانة الأربعة المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية.

إنتاجية العاملين (Employee Productivity): تُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها قدرة العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية على تحقيق أقصى قدر من المخرجات بأعلى مستويات الجودة والكفاءة في إطار الموارد والوقت المتاحين، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على محور إنتاجية العاملين في الاستبانة.

المؤسسات الخدمية (Service Institutions): تُعرّف إجرائياً بأنها المنظمات العاملة في القطاع الخدمي بالمملكة العربية السعودية التي تُقدم خدمات متنوعة للمستفيدين سواء كانت حكومية أو خاصة، وتعتمد بشكل رئيسي على الكوادر البشرية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها المؤسسية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كمياً وكيفياً، والكشف عن العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (تحسين إنتاجية العاملين) في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية. وسيتم من خلال هذا المنهج جمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة بواسطة أداة الاستبانة، ثم تحليلها إحصائياً واستخلاص النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لأنه لا يقتصر على جمع البيانات وتنظيمها وعرضها فحسب، بل يمتد إلى تحليلها وتفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات بأساليب إحصائية متقدمة، مما يُمكن من تقديم تعميمات دقيقة ومقترحات عملية قائمة على أسس علمية موضوعية. وسيتم توظيف هذا المنهج في شقين رئيسيين: الشق النظري الذي سيعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين لبناء الإطار المفاهيمي للدراسة، والشق الميداني الذي سيعتمد على جمع البيانات الأولية من الميدان وتحليلها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

11.1 مجتمع الدراسة وعينتها

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية الذين يشغلون المستويات الإدارية المختلفة (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، والبالغ عددهم التقديري نحو (850) موظفاً وموظفة في المؤسسات المستهدفة بالدراسة. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لأهمية المؤسسات الخدمية في الاقتصاد السعودي ودورها المحوري في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، فضلاً عن كون العاملين في هذه المؤسسات يمثلون شريحة متنوعة من حيث الخصائص الديموغرافية والوظيفية مما يُثري نتائج الدراسة ويعزز قابليتها للتعميم.

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية تمثيلاً متناسباً، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول تحديد حجم العينة الإحصائية عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، حيث سيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة نحو (265) مفردة. وسيقوم الباحث بتوزيع (320) استبانة لتفادي مشكلات عدم الاسترداد أو الاستبانة غير الصالحة للتحليل، وذلك بما يضمن

الوصول إلى العدد الكافي من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي. وسيتم اختيار أفراد العينة من المؤسسات الخدمية المستهدفة بأسلوب التوزيع النسبي بحيث يتناسب عدد المفردات المختارة من كل مستوى إداري مع حجمه النسبي في مجتمع الدراسة.

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من مصادر جمع البيانات:

- أ. المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والمنشورات الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة والتعرف على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين.
- ب. المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة بواسطة أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع على العاملين في المؤسسات الخدمية المستهدفة بالمملكة العربية السعودية إلكترونياً وورقياً لضمان أعلى معدل استجابة ممكن.

13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وسيتم بناؤها بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لقياس استجابات أفراد العينة. وستكون الاستبانة من الأقسام التالية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية، ويشمل (4) فقرات تتعلق بـ (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: محاور المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، ويتكون من (4) محاور تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

- ✿ المحور الأول: القيم التنظيمية، ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى وضوح القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ومدى التزام العاملين بها وتأثيرها على سلوكهم وتوجهاتهم في بيئة العمل.
- ✿ المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية، ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى رسوخ المعتقدات التنظيمية المشتركة بين العاملين ودورها في توجيه قراراتهم وتشكيل تصوراتهم تجاه العمل والمنظمة.
- ✿ المحور الثالث: الأعراف والتوقعات التنظيمية، ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى وضوح الأعراف والتوقعات التنظيمية السائدة والتزام العاملين بها وتأثيرها على أنماط سلوكهم التنظيمي.
- ✿ المحور الرابع: الإبداع والابتكار التنظيمي، ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى تشجيع المؤسسة للإبداع والابتكار وتوفيرها لبيئة تنظيمية محفزة للتفكير الخلاق وتطوير أساليب العمل. وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (16)فقرة.

القسم الثالث: المتغير التابع (تحسين إنتاجية العاملين)، وهو محور أحادي يتكون من (10) فقرات تقيس مستوى إنتاجية العاملين من حيث جودة العمل المنجز، والالتزام بالمواعيد المحددة، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة، والقدرة على تحقيق الأهداف، ومستوى الأداء الفردي والجماعي، والمبادرة في تطوير أساليب العمل.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26)فقرة بالإضافة إلى (4) فقرات للبيانات الديموغرافية، ليكون المجموع الكلي (30)فقرة.

وسيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصصين (صدق المحتوى)، وحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومحاورها.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستتم معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وسيتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- ✿ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها ومحاورها.

- ✿ التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- ✿ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاوَر الاستبانة وترتيبها حسب أهميتها النسبية.
- ✿ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتحسين إنتاجية العاملين.
- ✿ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة على تحسين إنتاجية العاملين، وتحديد القدرة التنبؤية لكل بُعد.
- ✿ تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على حدة على تحسين إنتاجية العاملين.
- ✿ اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات (الجنس).
- ✿ تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)
- ✿ اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات قبل إجراء الاختبارات البارامترية.

15.1 حدود الدراسة

- ✿ الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) كمتغير مستقل، على تحسين إنتاجية العاملين كمتغير تابع.
- ✿ الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.
- ✿ الحدود البشرية: ستشمل الدراسة العاملين في المؤسسات الخدمية المستهدفة بمختلف مستوياتهم الإدارية (العليا، والوسطى، والتنفيذية).
- ✿ الحدود الزمنية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447هـ / 2026م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)

1.1.2 تمهيد

تُعَدّ الثقافة التنظيمية من المفاهيم المحورية التي استأثرت باهتمام الباحثين في حقل إدارة الأعمال خلال العقود الأخيرة، بوصفها الإطار غير الملموس الذي يحكم سلوك الأفراد داخل المنظمات ويوجّه قراراتهم وتصرفاتهم في مختلف المواقف الإدارية. فالمنظمات المعاصرة لم تعد تُقاس قوتها بما تمتلكه من موارد مادية وتقنية فحسب، بل بما ترسخه من منظومة قيمية ومعرفية مشتركة بين أفرادها، تشكّل هويتها وتميّزها عن غيرها من المنظمات العاملة في البيئة ذاتها. ومن هذا المنطلق، باتت الثقافة التنظيمية تُمثّل ركيزة استراتيجية تتجاوز كونها مجرد سمة وصفية للمنظمة، لتغدو محدّدًا جوهريًا لقدرتها على البقاء والنمو والتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال.

وتتبع الأهمية البحثية لدراسة الثقافة التنظيمية من كونها تتغلغل في النسيج الداخلي للمنظمة، فتؤثر في أنماط التفاعل بين العاملين، وفي طبيعة العلاقات بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية، وفي الكيفية التي تُترجم بها الرؤى الاستراتيجية إلى ممارسات يومية. كما أنّ تنامي التحولات الرقمية، واشتداد المنافسة العالمية، وتسارع التغيّرات في توقعات أصحاب المصلحة، كلّها عوامل جعلت من فهم الثقافة التنظيمية وإدارتها مدخلًا لا غنى عنه لتحقيق الفاعلية المؤسسية المستدامة. ولذلك، يسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة لمفهوم الثقافة التنظيمية، تبدأ من تتبّع التعريفات وتمايز المداخل، مرورًا بأهميتها وأهدافها، ووصولًا إلى أبعادها المعتمدة في هذه الدراسة، فضلًا عن استعراض اتجاهات الفكر الإداري في تناولها.

2.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

تعدّدت تعريفات الباحثين لمفهوم الثقافة التنظيمية تبعًا لاختلاف مداخلهم الفكرية وخلفياتهم العلمية، فمنهم من نظر إليها بوصفها منظومة قيمية ومعرفية، ومنهم من تعامل معها باعتبارها نمطًا سلوكيًا مكتسبًا، فيما ذهب فريق ثالث إلى توصيفها كآلية للضبط الاجتماعي داخل المنظمة. وقد عرّفها الزهراني والفارس (2007) بأنها المنظومة المتكاملة من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، والتي

تتشكل عبر الزمن نتيجة تفاعلهم مع البيئتين الداخلية والخارجية، وتعمل بوصفها مرجعية ضمنية تُوجّه استجاباتهم في مواجهة التحديات الإدارية المختلفة.

وفي السياق ذاته، يقدّم الكهالي والسناّب (2019) رؤية أكثر تركيزاً على البُعد المؤسسي، إذ يصفان الثقافة التنظيمية بأنها الإطار الفكري الذي يمنح المنظمة شخصيتها المتميّزة، ويُسهّم في صياغة هويتها بوصفها كياناً اجتماعياً مستقلاً، ويعمل على ترسيخ نمط من السلوك المتّسق بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية. ويلتقي هذا التعريف مع ما طرحه الرواشدة (2019) الذي رأى أنّ الثقافة التنظيمية تمثّل البنية القيمة التي تربط أفراد المنظمة برباط معنوي مشترك، فتغدو وسيلة لتوحيد توجهاتهم وضبط أنماط تفاعلهم وتعزيز شعورهم بالانتماء إلى الكيان الذي يعملون فيه.

أما من زاوية وظيفية، فقد عرّفها جاه الرسول (2016) بأنها المحرك الخفي الذي يقف وراء توجهات المنظمة في إدارة عملياتها وتطويرها، إذ تعمل بوصفها قوة موجّهة تحدّد كيفية استجابة المنظمة لمستجدات بيئتها، وكيفية تعاملها مع متطلبات التغيير والتطوير. ويُضيف محمد وجبر (2023) بُعداً تنشئياً للمفهوم، حين يصفان الثقافة التنظيمية بأنها العملية التي يكتسب من خلالها الفرد منظومة القيم والأنماط السلوكية السائدة في المنظمة، فتُسهّم في دمجها ضمن النسيج الجمعي وتُيسّر تكيفه مع بيئة العمل.

ومن منظور أكثر اتساعاً، يطرح الشخّي والشخّي (2022) تعريفاً يُبرز الطابع الديناميكي للمفهوم، فالثقافة التنظيمية ليست بنية جامدة، بل منظومة متطورة تتفاعل مع متغيرات البيئة وتُسهّم في تشكيل قدرة المنظمة على إدارة التحولات. وفي اتجاه مقارب، يرى أحمد (2024) أنّ الثقافة التنظيمية تجسّد الإطار المرجعي الذي يحكم الكيفية التي يُؤدّي بها العاملون مهامهم، ويُسهّم في صياغة معايير الكفاءة وضوابط الأداء المقبولة داخل المنظمة.

وعلى الصعيد الأجنبي، يقدّم Akpa et al. (2021) تعريفاً أكثر شمولاً، إذ يصفون الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الافتراضات الأساسية التي ابتدعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طوّرتها وهي تتعلّم كيفية مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فاعليتها بدرجة تكفي لاعتبارها صحيحة وتعليمها للأعضاء الجدد بوصفها الطريقة السليمة للإدراك والتفكير والشعور إزاء تلك المشكلات. في حين يميل Iskamto (2023) إلى تعريف الثقافة التنظيمية تعريفاً إجرائياً يركّز على وظيفتها في توجيه السلوك المهني وتنميط استجابات العاملين، باعتبارها معياراً غير مكتوب يحكم تفاعلاتهم اليومية.

ويتبنّى (Munir & Arifin (2021 منظورًا سلوكيًا حين يُعرّفان الثقافة التنظيمية بأنها النمط المستقر من السلوكيات والممارسات المشتركة التي تتشكّل عبر الزمن وتغدو ميزة مميزة للمنظمة عن سواها. ويُكمل (Mafrudoh (2023 هذا الطرح بإضافة بُعد التأثير، حين يصف الثقافة التنظيمية بأنها القوة الناعمة التي تُشكّل توجهات العاملين نحو العمل وتُحدّد درجة انخراطهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يتبيّن أنّ ثمة قواسم مشتركة تجمعها رغم تنوّع زواياها، إذ تتفق جميعها على أنّ الثقافة التنظيمية منظومة جماعية مشتركة، وأنها مكتسبة لا فطرية، وأنها تؤدّي وظيفة توجيهية للسلوك التنظيمي، وأنها عنصر تمييز بين المنظمات. غير أنّ الباحثة ترى أنّ التعريفات السابقة، على وجاهتها، قد ركّز بعضها على الجانب القيمي وأهمل البُعد الإجرائي، فيما ركّز بعضها الآخر على الجانب السلوكي دون الالتفات إلى الجذور المعرفية للسلوك. ومن ثمّ، يمكن صياغة تعريف إجرائي للثقافة التنظيمية في سياق هذه الدراسة بأنها: المنظومة المتكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المشتركة بين العاملين في المؤسسات الخدمية، التي تتجلّى في أنماط سلوكهم وأساليب أدائهم، وتُهيئ بيئة محفّزة للإبداع والابتكار، بما يُسهم في توجيه طاقاتهم نحو تحسين مستوى إنتاجيتهم وتعزيز فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

3.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية

تكتسب الثقافة التنظيمية أهمية متنامية في الفكر الإداري المعاصر، نظرًا للدور المحوري الذي تؤدّيه في صياغة هوية المنظمة، وتشكيل سلوك العاملين فيها، وضبط أنماط تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع الجمهور المستهدف. فالمنظمات الناجحة هي تلك التي أدركت أنّ القوة الحقيقية لا تكمن في الهياكل الرسمية والإجراءات المكتوبة فحسب، بل في المنظومة الثقافية التي تُمثّل الروح المحركة للعمل المؤسسي. وقد تنوّعت آراء الباحثين في إبراز هذه الأهمية، وفقًا لاختلاف الزوايا التي تناولوا منها هذا المفهوم.

ويُشير الرواشدة (2019) إلى أنّ أهمية الثقافة التنظيمية تتجلّى في عدّة محاور جوهرية، أولها: أنّها تُسهم في ترسيخ الانتماء التنظيمي لدى العاملين، إذ تربطهم بمنظومة قيمية مشتركة تُعزّز شعورهم بالولاء للمنظمة. وثانيها: أنّها تعمل كآلية ضبط اجتماعي غير رسمي، تُغني المنظمة عن كثير من الإجراءات الرقابية الصارمة، من خلال توجيه السلوك وفق معايير ضمنية يتقاسمها الجميع. وثالثها: أنّها تُيسّر عملية التكيف مع المتغيرات البيئية، إذ توفر إطارًا مرجعيًا للاستجابة المرنة للتحديات. ورابعها: أنّها تُسهم في

تعزيز التماسك الداخلي بين العاملين، فتُقلل من حدة الصراعات وتُيسر التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.

ويرى الشيخ والشيخ (2022) أن أهمية الثقافة التنظيمية تتأكد بصفة خاصة في أوقات التغيير، إذ تُمثل العامل الحاسم في تحديد قدرة المنظمة على إدارة عمليات التحوّل بنجاح، فهي إما أن تكون رافعة تُسهم في تيسير التغيير وقبوله، وإما أن تكون عقبة تُؤلّد مقاومة شديدة وتُعرقل مساعي التطوير. ولذلك، فإنّ فهم الثقافة التنظيمية السائدة وتشخيص ملامحها يُعدّ خطوة ضرورية قبل الشروع في أيّ مبادرة للتغيير المؤسسي.

ويُضيف مرابطي وبوسنة (2023) أنّ الثقافة التنظيمية تكتسب أهميتها من كونها تُشكّل بيئة جاذبة للكفاءات والمواهب، فالمنظمات التي تتسم بثقافة تنظيمية إيجابية تستقطب أفضل العناصر البشرية وتُحافظ عليها، فيما تُعاني المنظمات ذات الثقافة السلبية من معدلات دوران وظيفي مرتفعة وصعوبة في الاحتفاظ بكفاءاتها. وهذا البُعد يُعمّق أهمية الثقافة التنظيمية في إطار إدارة رأس المال البشري، الذي بات يُمثّل الميزة التنافسية الجوهرية للمنظمات المعاصرة.

ومن منظور تنموي، يطرح جاه الرسول (2016) رؤية ترى أنّ الثقافة التنظيمية تؤدّي دورًا حاسمًا في عمليات التطوير التنظيمي، إذ تُمثّل البنية التحتية المعنوية التي تستند إليها مبادرات التحسين والإصلاح، وأنّ أيّ محاولة للتطوير لا تأخذ في الحسبان الخصوصية الثقافية للمنظمة محكوم عليها بضعف الجدوى. ويلتقي هذا الطرح مع رؤية الفقي وعواد (2023) اللذين يُؤكّدان أنّ الثقافة التنظيمية تُسهم في تنمية الجدارات القيادية، من خلال إيجاد بيئة تُكسب العاملين القدرات والمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية وممارسة القيادة على مختلف المستويات.

ويُلاحظ بودبزة وعبدالباقي (2022) أنّ الثقافة التنظيمية تتبع أهميتها من قدرتها على تحقيق الالتزام القيادي، إذ تُمثّل الإطار الذي يلتزم من خلاله القادة بقيم المنظمة ومعاييرها، فيغدو الالتزام نابعًا من القناعة الداخلية لا من الإلزام الخارجي. ويذهب نعيمة وتي (2023) إلى أنّ الثقافة التنظيمية تُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تُلبّي تطلعاتهم المهنية وتحترم خصوصياتهم الإنسانية.

ومن زاوية إبداعية، ترى مضوي وآخرون (2022) أن الثقافة التنظيمية تكتسب أهميتها من كونها المناخ الذي ينبت فيه السلوك الإبداعي، فالمنظمات ذات الثقافة المرنة المنفتحة هي التي تُنتج الأفكار الخلاقة وتُيسر تطبيقها، أما المنظمات ذات الثقافة الجامدة فتُجهض المبادرات الإبداعية في مهدها. وفي الاتجاه ذاته، يؤكد (2021) Olakunle أن أهمية الثقافة التنظيمية تتمحور حول دورها في رفع مستوى الإنتاجية، إذ توفر منظومة من الحوافز المعنوية والقيمية التي تُحفّز العاملين على بذل أقصى جهودهم.

ويرى (2022) Yandi أن الثقافة التنظيمية تُمثّل أحد المحدّات الرئيسة لإنتاجية العاملين إلى جانب القيادة وبيئة العمل، وأنّ التفاعل بين هذه العناصر يُشكّل المنظومة المتكاملة التي تحكم أداء المنظمة. ويكمل (2023) Oladimeji et al. هذا الطرح بالإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية تتجاوز كونها عاملاً مؤثراً في الإنتاجية، لتغدو إطاراً حاكماً لإدارة المواهب وتفعيل مشاركة العاملين، بما يُعزّز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

4.1.2 أهداف الثقافة التنظيمية

تسعى الثقافة التنظيمية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتقاطع في خدمة الكيان المؤسسي وتعزيز قدرته على الاستمرار والتطور، وقد اتفق الباحثون على أنّ هذه الأهداف ليست منفصلة بعضها عن بعض، بل تتشابك في منظومة متكاملة تُسهم في صياغة هوية المنظمة وتوجيه أدائها. ويمكن استعراض أبرز هذه الأهداف من خلال آراء الباحثين على النحو الآتي.

يطرح الكهالي والسناب (2019) جملة من الأهداف التي تسعى الثقافة التنظيمية إلى تحقيقها، تتمثل في: ترسيخ هوية مؤسسية متميزة تُمكن المنظمة من التميّز عن منافسيها؛ وبناء منظومة من القيم المشتركة التي تُوحّد توجهات العاملين؛ وتعزيز الالتزام التنظيمي والشعور بالولاء للمنظمة؛ وتيسير عملية اتخاذ القرار من خلال توفير إطار مرجعي قيمى يحتكم إليه القادة في مواقف الاختيار؛ وضبط السلوك التنظيمي عبر معايير ضمنية ينقاسمها الجميع.

ويُحدّد الرواشدة (2019) أهدافاً أخرى للثقافة التنظيمية تتمحور حول: تعزيز التماسك الاجتماعي بين العاملين؛ وتوفير آلية للضبط الذاتي تُغني عن الرقابة الصارمة؛ وتيسير عمليات التواصل والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة؛ وبناء قاعدة معرفية مشتركة تُسهم في تسريع عمليات التعلّم التنظيمي.

ومن منظور تطويري، يرى جاه الرسول (2016) أنّ الثقافة التنظيمية تستهدف: تهيئة المنظمة لاستقبال التغيير والتكيف مع متطلبات التطوير؛ وبناء قدرات داخلية تُمكن المنظمة من المبادرة بالتغيير لا الاكتفاء بالاستجابة له؛ وغرس ثقافة التحسين المستمر بوصفها قيمة مؤسسية راسخة؛ وتعزيز قدرة المنظمة على إدارة المعرفة وتوظيفها في خدمة أهدافها.

ويُضيف محمد وجبر (2023) أنّ الثقافة التنظيمية تستهدف: تيسير عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية للأعضاء الجدد ودمجهم في النسيج المؤسسي؛ ونقل الخبرات والقيم بين الأجيال الوظيفية المتعاقبة؛ وحفظ الذاكرة المؤسسية وضمان استمراريته رغم تغير الأشخاص. ويذهب الشخي والشخي (2022) إلى أنّ الثقافة التنظيمية تسعى إلى: إدارة عمليات التغيير التنظيمي بفاعلية، والحدّ من مقاومة العاملين للتغيير، وتعزيز المرونة المؤسسية في مواجهة المتغيرات.

ويرى أحمد (2024) أنّ الثقافة التنظيمية تستهدف رفع كفاءة الأداء عبر ترسيخ معايير الجودة في النفوس قبل ترسيخها في الإجراءات، فضلاً عن بناء بيئة عمل محفّزة تُلبّي الاحتياجات النفسية والمهنية للعاملين. وفي السياق نفسه، يطرح الفقي وعواد (2023) أنّ الثقافة التنظيمية تستهدف تنمية الجدارات القيادية لدى العاملين، وإكسابهم المهارات اللازمة لتحمل المسؤوليات الإدارية المتقدمة.

أما من منظور إبداعي، فترى مضوي وآخرون (2022) أنّ الثقافة التنظيمية تستهدف بناء بيئة محفّزة للسلوك الإبداعي، تُتيح للعاملين فرصة التعبير عن أفكارهم، وتُكافئ المبادرات الخلاقة، وتتقبّل الفشل بوصفه جزءاً من عملية التعلّم. ويكمل Iskamto (2023) هذا الطرح بالإشارة إلى أنّ الثقافة التنظيمية تستهدف تعزيز أداء العاملين من خلال توفير منظومة من الحوافز القيمة التي تتجاوز المحفزات المادية لتُلامس البُعد المعنوي والإنساني.

ويُحدّد Akpa et al. (2021) أهدافاً استراتيجية للثقافة التنظيمية تتمثّل في: تحقيق التكامل الداخلي بين وحدات المنظمة المختلفة؛ وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف الخارجي مع متطلبات بيئتها؛ وبناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها. كما يؤكّد Mafrudoh (2023) أنّ الثقافة التنظيمية تستهدف تشكيل توجهات العاملين نحو العمل، وتنمية شعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة، وتعزيز انخراطهم في تحقيقها.

5.1.2 أبعاد الثقافة التنظيمية

اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية على الإطار النظري الذي قدّمه الكهالي والسناب (2019) في دراستهما حول أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي، باعتباره من الأطر التي قدّمت معالجة منهجية متكاملة لأبعاد الثقافة التنظيمية، بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسات الخدمية ويستجيب لمتطلبات الدراسة الحالية. وقد تحدّدت هذه الأبعاد في أربعة أبعاد رئيسية، هي: القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف والتوقعات التنظيمية، والإبداع والابتكار التنظيمي. وفيما يأتي عرض موسّع لكلّ بعد من هذه الأبعاد.

البعد الأول: القيم التنظيمية

تُمثّل القيم التنظيمية المكوّن الجوهري للثقافة التنظيمية، إذ تُعبّر عن المبادئ الأساسية التي تتبنّاها المنظمة وتُعدّها معايير للحكم على ما هو صائب وما هو خاطئ، وما هو مرغوب وما هو مرفوض في بيئة العمل. وهي ليست شعارات مكتوبة على جدران المنظمة، بل قناعات راسخة في وعي العاملين، تتجلى في سلوكهم اليومي وقراراتهم المهنية. ويرى الزهراني والفراس (2007) أنّ القيم التنظيمية تُمثّل البوصلة الأخلاقية للمنظمة، فهي التي تُحدّد ما تعتبره المنظمة أولوية وما تعدّه ثانويًا، وما تُكافئ عليه وما تُعاقب عليه. وتُسهّم القيم التنظيمية في توحيد توجهات العاملين، إذ تُمثّل القاسم المشترك الذي يجمعهم رغم تنوّع خلفياتهم الثقافية والاجتماعية، فتُيسّر التعاون بينهم وتُقلّل من احتمالات الصراع.

وتتجلى أهمية القيم التنظيمية في كونها معيارًا لاتخاذ القرار، فعندما يواجه العامل موقفًا يحتمل أكثر من خيار، تتدخل القيم التنظيمية لتوجيهه نحو الخيار الذي يتسق مع المنظومة القيمية للمنظمة. كما تُمثّل القيم التنظيمية ركيزة لبناء الثقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة، فالمنظمة التي تتمسك بقيم واضحة في تعاملاتها تكتسب سمعة طيبة تُعزّز موقعها التنافسي. ويُضيف الرواشدة (2019) أنّ القيم التنظيمية تُسهّم في غرس الإحساس بالانتماء لدى العاملين، إذ تُشعرهم بأنّهم جزء من كيان له هوية واضحة ومبادئ راسخة، فيتولّد لديهم الولاء والاستعداد لبذل الجهد في خدمته.

البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

تتشكّل المعتقدات التنظيمية من جملة الافتراضات والتصورات التي يتقاسمها أفراد المنظمة حول طبيعة العمل والعلاقات الإنسانية وسبل تحقيق النجاح، وهي تُمثّل البنية المعرفية العميقة التي تستند إليها سلوكيات العاملين وقراراتهم. وتتميّز المعتقدات التنظيمية بأنها أعمق من القيم، فهي تنتمي إلى المستوى الأكثر خفاءً

في بنية الثقافة التنظيمية، إذ يصعب التعبير عنها صراحةً، ويتمّ التعرّف إليها من خلال استقراء السلوكيات والممارسات السائدة. ويُلاحظ محمد وجبر (2023) أنّ المعتقدات التنظيمية تتشكّل عبر الزمن نتيجة لتراكم الخبرات الجماعية، فما يثبت نجاحه في مواجهة المشكلات يتحوّل تدريجيًا إلى معتقد مشترك يُعتمد عليه في المواقف المماثلة.

وتؤدّي المعتقدات التنظيمية وظيفة محورية في توجيه إدراك العاملين للأحداث والمواقف، إذ تُمثّل العدسة التي يرون من خلالها العالم المهني المحيط بهم. فالعامل لا يستجيب للموقف بحدّ ذاته، بل لتفسيره لذلك الموقف، وهذا التفسير يتأثّر بالمعتقدات السائدة في منظمته. كما تُسهم المعتقدات التنظيمية في تشكيل توقعات العاملين تجاه الإدارة والزملاء والعمل ذاته، فإذا سادت معتقدات إيجابية حول كفاءة الإدارة وعدالتها، تولدت توقعات إيجابية تنعكس على مستوى الالتزام والأداء. ويؤكد أحمد (2024) أنّ المعتقدات التنظيمية تُمثّل الإطار المرجعي الذي يحتكم إليه العاملون في تقييم مواقف العمل وفي بناء استجاباتهم لها، بما يجعلها عاملاً حاسماً في تحديد كفاءة الأداء.

البُعد الثالث: الأعراف والتوقعات التنظيمية

تُمثّل الأعراف والتوقعات التنظيمية مجموعة القواعد غير المكتوبة التي تحكم سلوك العاملين داخل المنظمة، وتُحدّد ما يُعدّ مقبولاً وما يُعدّ غير مقبول في بيئة العمل. وتختلف الأعراف عن السياسات الرسمية في أنها لا تُدوّن في وثائق، لكنها تُعدّ ملزمة بحكم القبول الاجتماعي السائد بين العاملين. ويشير الشихي والشيخ (2022) إلى أنّ الأعراف التنظيمية تُمثّل الصيغة العملية التي تتجلى من خلالها القيم والمعتقدات، فهي الترجمة السلوكية للأبعاد القيمية والمعرفية للثقافة التنظيمية.

وتؤدّي الأعراف والتوقعات التنظيمية وظيفة تنظيمية بالغة الأهمية، إذ تُسهم في ضبط أنماط التفاعل بين العاملين، وتُحدّد المسافات الاجتماعية المقبولة، وتضبط أساليب التواصل بين المستويات الإدارية. وتُمثّل التوقعات التنظيمية الجانب المتطلّع من الأعراف، فهي تُحدّد ما تنتظره المنظمة من العاملين في مختلف المواقف، وتُشكّل معايير ضمنية للحكم على مدى التزامهم بالمعايير السائدة. ويُضيف نعيمة وتي (2023) أنّ الأعراف التنظيمية تُسهم في تخفيف حالة عدم اليقين التي قد يُعانيها العاملون، إذ تُوفّر إطاراً متعارفاً عليه يُيسّر التنبؤ بسلوك الآخرين وتوقع استجاباتهم.

ومن جهة أخرى، تُسهم الأعراف والتوقعات التنظيمية في تيسير عملية التنشئة الاجتماعية للأعضاء الجدد، إذ تُمثّل المرجعية التي يستوعبها هؤلاء تدريجيًا ليُصبحوا أعضاء فاعلين في الكيان التنظيمي. ويُلاحظ بودبزة وعبدالباقي (2022) أنّ الأعراف التنظيمية الراسخة تُسهم في تحقيق الالتزام القيادي، إذ يُصبح القادة ملتزمين بمعايير ضمنية متعارف عليها، فيتولّد عن ذلك نمط من القيادة المسؤولة يُعزّز ثقة العاملين بإدارتهم.

البُعد الرابع: الإبداع والابتكار التنظيمي

يُمثّل الإبداع والابتكار التنظيمي البُعد الديناميكي في الثقافة التنظيمية، إذ يُعبّر عن قدرة المنظمة على تجاوز الأنماط التقليدية وتوليد أفكار جديدة وتطبيقها في صورة منتجات وخدمات وأساليب عمل متطورة. وتُمثّل الثقافة المحفّزة للإبداع والابتكار أحد أهم الميزات التنافسية للمنظمات المعاصرة، فالمنظمة التي تستطيع توفير بيئة تُشجّع التفكير الخلاق، وتتقبّل المخاطرة المحسوبة، وتُكافئ المبادرات الإبداعية، هي المنظمة الأقدر على البقاء في بيئة الأعمال المتسارعة التغيّر. وتُلاحظ مضوي وآخرون (2022) أنّ الثقافة المحفّزة للإبداع تتميز بسماتها المفتوحة على التجديد، وتسامحها مع الأخطاء بوصفها فرصًا للتعلّم، وانفتاحها على الأفكار القادمة من مختلف المستويات الوظيفية.

وتتجلّى أهمية بُعد الإبداع والابتكار التنظيمي في كونه يُمثّل المحرّك الذي يُمكن المنظمة من التطور والتجديد، ومن صياغة استجابات مبتكرة للتحديات التي تواجهها. كما يُسهم هذا البُعد في رفع مستوى الإنتاجية، إذ تُنتج الأفكار الإبداعية أساليب عمل أكثر كفاءة، وتُحسّن استثمار الموارد المتاحة، وتُقلّل من الهدر في العمليات. ويؤكد عبدالعزيز وفريد (2022) أنّ الابتكار يُمثّل أحد المداخل الجوهرية لتحسين الإنتاجية، إذ يُتيح للمنظمة فرصة إعادة هندسة عملياتها وتطوير منتجاتها بما يُلبّي توقعات الجمهور.

ومن جانب آخر، يُسهم الإبداع والابتكار التنظيمي في تعزيز انخراط العاملين في العمل، إذ يشعرون بأنهم شركاء في صياغة مستقبل المنظمة لا مجرد منفّذين لتعليمات الإدارة. وتُلاحظ مرابطي وبوسنة (2023) أنّ الثقافة المحفّزة للإبداع تجذب الكفاءات وتُحافظ عليها، فالموظف الموهوب يبحث عن البيئة التي تُتيح له فرصة التعبير عن قدراته الإبداعية وتُكافئه على إسهاماته المبتكرة.

6.1.2 مداخل دراسة الثقافة التنظيمية

تتعدّد المداخل النظرية التي تناولت الثقافة التنظيمية، وتعكس هذه المداخل اختلاف الزوايا الفكرية التي ينظر منها الباحثون إلى هذه الظاهرة. فثمة المدخل البنائي الذي يُركّز على الثقافة التنظيمية بوصفها بنية متماسكة من العناصر المترابطة، وثمة المدخل الوظيفي الذي يتعامل معها باعتبارها أداة لتحقيق وظائف محدّدة داخل المنظمة، فضلاً عن المدخل السلوكي الذي يُعنى بمظاهرها السلوكية الملاحظة. ويرى البكري وآخرون (2020) أنّ تعدّد هذه المداخل لا يُمثّل تناقضاً بقدر ما يُعبّر عن ثراء الظاهرة وتعدّد أبعادها، وأنّ الفهم المتكامل للثقافة التنظيمية يستدعي الاستفادة من هذه المداخل مجتمعة.

ويُلاحظ (Munir & Arifin 2021) أنّ المداخل الحديثة في دراسة الثقافة التنظيمية تميل إلى المنظور التفاعلي الذي يرى الثقافة بوصفها نتاجاً للتفاعل المستمر بين الأفراد والبيئة المؤسسية، لا بوصفها كياناً ساكناً يُفرض من أعلى. ويلتقي هذا الطرح مع رؤية (Marfriady 2023) التي تُبرز الطابع التحوّلي للثقافة التنظيمية في ظلّ التحولات الرقمية، إذ تتشكّل الثقافة في الوقت الحاضر تحت تأثير عوامل تقنية وإنسانية متشابكة.

المبحث الثاني: تحسين إنتاجية العاملين (المتغير التابع)

1.2.2 تمهيد

تُمثّل إنتاجية العاملين أحد أبرز المؤشرات التي تُقاس بها فاعلية المنظمات المعاصرة، إذ تنعكس على قدرتها التنافسية، وعلى مدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، وعلى مستوى رضا أصحاب المصلحة عن أدائها. وقد تنامي الاهتمام بهذا المتغير في ظلّ التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث أصبح العنصر البشري يُمثّل الميزة التنافسية الجوهرية للمنظمات، وباتت الإنتاجية تُقاس ليس فقط بكمية المخرجات، بل بجودتها وقدرتها على تحقيق القيمة المضافة. ولم يعد ينظر إلى إنتاجية العاملين بوصفها نتيجة آلية لتوفّر الموارد المادية، بل باعتبارها محصلة لتفاعل عوامل متعدّدة تشمل البيئة التنظيمية والثقافة السائدة وأنماط القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويكتسب موضوع تحسين إنتاجية العاملين أهمية مضاعفة في سياق المؤسسات الخدمية، التي يعتمد نجاحها بصورة جوهرية على كفاءة الأداء البشري ومستوى انخراط العاملين في تقديم الخدمة. فالمنظمات الخدمية، خلافاً للمنظمات الصناعية، لا تستطيع الاعتماد كلياً على الأتمتة والتقنية لتعويض ضعف الإنتاجية البشرية، بل تظلّ متّكئة على جودة التفاعل بين العاملين والمستفيدين من الخدمة. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث المتغير التابع للدراسة من خلال معالجة منهجية تستعرض المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، فضلاً عن مداخل التحسين والعوامل المؤثرة في الإنتاجية.

2.2.2 مفهوم تحسين إنتاجية العاملين

تعدّدت تعريفات الباحثين لمفهوم إنتاجية العاملين، وتنوّعت زوايا تناولهم له تبعاً لاختلاف خلفياتهم العلمية ومجالات تطبيقهم البحثي. فمنهم من نظر إلى الإنتاجية بوصفها علاقة كمية بين المدخلات والمخرجات، ومنهم من تعامل معها بوصفها مفهوماً متعدّد الأبعاد يشمل الكفاءة والفاعلية والجودة، فيما ذهب فريق ثالث إلى تعريفها من منظور سلوكي يُركّز على درجة انخراط العاملين في العمل.

ويُعرّف البكري وآخرون (2020) إنتاجية العاملين بأنها مقياس لكفاءة استثمار الجهد البشري في تحقيق المخرجات المستهدفة، بحيث تُعبّر عن العلاقة بين ما يُنجزه العامل من أعمال وما يُستهلكه من موارد ووقت، ويُبرز هذا التعريف الجانب الاقتصادي للإنتاجية الذي يُعنى بترشيد استخدام الموارد المتاحة.

ويُقَدِّم محمد (2023) تعريفاً أكثر اتساعاً، إذ يصف إنتاجية العاملين بأنها محصلة تفاعل القدرات البشرية مع الإمكانيات التقنية والظروف التنظيمية، بما يُنتج قيمة مضافة تُسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، ويُبرز هذا التعريف الطابع التركيبي للإنتاجية بوصفها ناتجاً عن منظومة عوامل متشابهة.

ومن منظور تطويري، يطرح وهاب (2021) تعريفاً يُركِّز على بُعد الكفاءة الإنتاجية، إذ يصفها بأنها مستوى الأداء الذي يبلغه العامل في إنجاز مهامه الموكلة إليه، مع مراعاة الجودة المطلوبة والوقت المحدد، ويُمثِّل هذا التعريف منظوراً متوازناً يُولي اعتباراً للكمية والجودة معاً. ويُكمل عبدالعزيز وفريد (2022) هذا الطرح بإضافة بُعد الابتكار، حين يُعرِّفان الإنتاجية بأنها المحصلة النهائية لجهود التحسين المستمر التي تُيسِّر للعاملين تطوير أساليب أدائهم وتقليص الفجوة بين ما هو متحقِّق وما هو مأمول.

وفي السياق ذاته، يُقدِّم عبدالفتاح وآخرون (2024) تعريفاً متعدِّد الأبعاد، إذ يصفون إنتاجية العاملين بأنها مفهوم يتجاوز الجانب الكمي ليشمل القدرة على تقديم مخرجات تتسم بالجودة، وتُلبي توقعات أصحاب المصلحة، وتعكس مستوى عالياً من الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية. ويُبرز فضل وأمزربه (2025) في تعريفهما البُعد التطويري للإنتاجية، إذ يصفانها بأنها الناتج التراكمي لممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة، التي تُسهم في تنمية قدرات العاملين وتعزيز التزامهم وتحفيزهم على بذل أقصى جهودهم.

ومن منظور حوكمي، يُعرِّف أبو سليمان وسلامة (2022) الإنتاجية بأنها مؤشر يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية في تحقيق الأهداف المرجوة، بما يُعزِّز الشفافية والمساءلة في الأداء المؤسسي، ويُبرز هذا التعريف الطابع الرقابي للإنتاجية بوصفها مقياساً لمدى التزام المؤسسة بمعايير الحوكمة الرشيدة.

وعلى الصعيد الأجنبي، يُقدِّم Olakunle (2021) تعريفاً يُركِّز على البُعد التنظيمي، إذ يصف إنتاجية العاملين بأنها المخرج الناتج عن تفاعل العامل مع البيئة التنظيمية، والذي يُعبِّر عن قدرة المنظمة على توظيف طاقاتها البشرية في تحقيق رسالتها وأهدافها. ويُكمل Marfriady (2023) هذا الطرح بإضافة بُعد التحول الرقمي، حين يُعرِّف الإنتاجية بأنها المحصلة التي تنتج عن توظيف التقنيات الرقمية في تمكين العاملين وتيسير أدائهم لمهامهم.

ويتبنَّى Oladimeji et al. (2023) منظوراً يُركِّز على الانخراط الوظيفي، حين يُعرِّفون إنتاجية العاملين بأنها انعكاس لمستوى مشاركتهم النفسية والذهنية في العمل، وقدرتهم على تجاوز حدود الواجبات

الرسمية إلى تقديم إسهامات تطوعية تُعزّز كفاءة المنظمة. ويُبرز (2023) Iskamto الجانب الثقافي في تعريفه للإنتاجية، إذ يصفها بأنها نتاج طبيعي لبيئة تنظيمية محفّزة تُيسّر للعاملين تحقيق أفضل ما لديهم من قدرات.

ومن استعراض هذه التعريفات، يتبيّن أنّ ثمة قواسم مشتركة تجمعها رغم تنوّع زواياها، إذ تتفق على أنّ الإنتاجية مفهوم مركّبي يتجاوز البُعد الكميّ، وأنها محصّلة لعوامل متعدّدة لا لعامل واحد، وأنها مرتبطة بجودة المخرجات لا بكميّتها فحسب. غير أنّ الباحثة ترى أنّ التعريفات السابقة، على أهميتها، قد ركّز بعضها على البُعد الاقتصادي وأهمل الجوانب السلوكية، فيما ركّز بعضها الآخر على الجوانب التنظيمية دون تعميق البُعد التطويري. ومن ثَمَّ، يمكن صياغة تعريف إجرائي لتحسين إنتاجية العاملين في سياق هذه الدراسة بأنه: العملية المنظومية المتكاملة التي تستهدف الارتقاء بمستوى أداء العاملين في المؤسسات الخدمية، من خلال تنمية قدراتهم المعرفية والمهارية، وتعزيز دافعيتهم وانخراطهم في العمل، وتحسين كفاءتهم في استثمار الموارد المتاحة، بما يُسهم في تحقيق مخرجات تتسم بالجودة والتميّز وتُلبيّ تطلّعات المنظمة وأصحاب المصلحة فيها.

3.2.2 أهمية تحسين إنتاجية العاملين

تكتسب قضية تحسين إنتاجية العاملين أهمية محورية في الفكر الإداري المعاصر، نظرًا للدور الذي تؤديه في تحديد قدرة المنظمات على البقاء والنمو في بيئة تنافسية متسارعة التغيّر. فالإنتاجية لم تعد ترفًا تسعى إليه المنظمات في أوقات الرخاء، بل ضرورة استراتيجية تتوقّف عليها مكانتها التنافسية ومدى استدامتها. وقد تنوّعت آراء الباحثين في إبراز أهمية تحسين إنتاجية العاملين، وفقًا لاختلاف الزوايا التي تناولوا منها هذا الموضوع.

ويُشير محمد (2023) إلى أنّ أهمية تحسين إنتاجية العاملين تتجلّى في عدّة محاور جوهرية: أولها أنّها تُمثّل المدخل الرئيس لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، إذ تُمكنها من تقديم مخرجات أفضل بتكلفة أدنى، فتحقّق ميزة تنافسية تتفوّق بها على منافسيها. وثانيها أنّها تُسهم في تعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري، فالمنظمة تُتفق موارد ضخمة على توظيف العاملين وتدريبهم، وتحسين إنتاجيتهم يُمثّل ضمانًا لاسترداد هذا الاستثمار وتعظيمه. وثالثها أنّها تُسهم في تحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة، فالالاقتصاد القومي يتعرّز بارتفاع إنتاجية القوى العاملة في مختلف القطاعات.

ويرى البكري وآخرون (2020) أنّ تحسين إنتاجية العاملين يكتسب أهميته من كونه يُسهم في ترشيد استخدام الموارد المتاحة، ممّا يُعزّز كفاءة العمليات المؤسسية ويُقلّل من الهدر في الجهد والوقت والمال. كما يُمثّل تحسين الإنتاجية ركيزة لاستدامة المنظمة، إذ يُمكنها من مواجهة التحديات الاقتصادية والمالية بقدرة أعلى على التكيف.

ومن منظور تنموي، يطرح وهاب (2021) رؤية ترى أنّ تحسين إنتاجية العاملين يُمثّل مدخلاً أصيلاً للتطوير الإداري، إذ تنعكس مبادرات التطوير على مستويات الكفاءة الإنتاجية، ممّا يُتيح للمنظمة فرصة إعادة هندسة عملياتها وتحسين هياكلها وتطوير أنظمتها. ويلتقي هذا الطرح مع رؤية عبدالعزيز وفريد (2022) اللذين يُؤكّدان أنّ تحسين الإنتاجية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتعزيز قدرات الابتكار في المنظمة، إذ يُمثّل الابتكار المحرك الذي يُمكن المنظمة من تخطّي القيود التقليدية وفتح آفاق جديدة للنمو.

ويرى عبدالفتاح وآخرون (2024) أنّ أهمية تحسين إنتاجية العاملين تتجلى في أبعاد متعدّدة: فمن ناحية تنظيمية، تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز مكانتها في السوق. ومن ناحية إنسانية، تُسهم في تنمية قدرات العاملين وتعزيز شعورهم بالإنجاز والرضا الوظيفي. ومن ناحية أخلاقية، تُمثّل تجسيداً لمبادئ القيادة الأخلاقية التي تُولي اهتماماً متوازناً بمصالح المنظمة والعاملين معاً.

ويُضيف فضل وأمزربه (2025) أنّ تحسين الإنتاجية يكتسب أهميته من ارتباطه بممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة، إذ تُمثّل هذه الممارسات الإطار الذي تتشكّل من خلاله بيئة العمل المحفّزة للأداء المتميّز. كما يُسهم تحسين الإنتاجية في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، فالمنظمة ذات الإنتاجية العالية تكتسب سمعة جاذبة للمواهب.

ويُلاحظ أبو سليمان وسلامة (2022) أنّ تحسين الإنتاجية يُمثّل أحد المعايير الجوهرية لتقييم كفاءة الإنفاق الحكومي، إذ يُقاس نجاح السياسات الإنفاقية بمدى ما تُحقّقه من تحسّن في إنتاجية العاملين في القطاعات المختلفة. كما يطرح Olakunle (2021) أنّ تحسين إنتاجية العاملين يُمثّل غاية استراتيجية للمنظمات، نظراً لارتباطه الوثيق بالنتائج المالية والتشغيلية ومستوى رضا أصحاب المصلحة.

ويرى Yandi (2022) أنّ أهمية تحسين الإنتاجية تتأكّد في ضوء تعدّد العوامل المؤثرة فيها، التي تشمل القيادة والثقافة التنظيمية وبيئة العمل، ممّا يجعل تحسين الإنتاجية مدخلاً متكاملًا يستدعي العمل على عدّة محاور في آنٍ واحد. ويُكمل Marfriady (2023) هذا الطرح بالإشارة إلى أنّ تحسين الإنتاجية

يكتسب أهمية مضاعفة في عصر التحول الرقمي، إذ تُتيح التقنيات الحديثة إمكانات غير مسبوقة لرفع كفاءة الأداء البشري.

4.2.2 أهداف تحسين إنتاجية العاملين

تتعدّد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تحسين إنتاجية العاملين، وتتقاطع هذه الأهداف في خدمة الكيان المؤسسي وتعزيز قدرته على المنافسة والاستدامة. وقد تنوّعت آراء الباحثين في تحديد هذه الأهداف، تبعاً لاختلاف الزوايا التي تناولوا منها هذا المفهوم.

ويُحدّد البكري وآخرون (2020) جملة من الأهداف الجوهرية لتحسين إنتاجية العاملين، تتمثّل في: تعظيم المخرجات الناتجة عن الجهد البشري المبذول؛ وترشيد استثمار الموارد المتاحة بما يُقلّل من الهدر؛ وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في المنظمة؛ وتحقيق التوازن بين متطلبات الإنتاج وقدرات العاملين؛ والارتقاء بمستوى الجودة في المخرجات.

ويُضيف محمد (2023) أهدافاً أخرى تتمحور حول: تمكين المنظمة من مواكبة التحولات الرقمية المتسارعة؛ وتعزيز قدرتها على توظيف التقنيات الحديثة في خدمة العملية الإنتاجية؛ ورفع مستوى المهارات الرقمية لدى العاملين؛ وتحسين كفاءة استخدام نظم المعلومات الإدارية. ومن منظور تطويري، يطرح وهاب (2021) أنّ تحسين الإنتاجية يستهدف: تطوير الهياكل التنظيمية بما يُيسّر تدفّق العمل؛ وتحسين أنظمة الإدارة بما يدعم الأداء الفاعل؛ وتنمية القدرات الإدارية للقيادات الوسطى والتنفيذية؛ وبناء آليات للتعلّم التنظيمي تُسهم في تراكم الخبرات.

ومن منظور ابتكاري، تطرح عبدالعزيز وفريد (2022) أهدافاً تتمثّل في: تحفيز التفكير الابتكاري لدى العاملين؛ وتيسير عمليات تطبيق الأفكار الإبداعية؛ وبناء ثقافة مؤسسية محفّزة للتجديد؛ وفتح قنوات للمشاركة في صناعة القرار. ويرى عبدالفتاح وآخرون (2024) أنّ تحسين الإنتاجية يستهدف: ترسيخ القيم الأخلاقية في بيئة العمل؛ وتعزيز ثقة العاملين بالقيادة؛ وبناء علاقات مهنية صحية تُسهم في تحقيق الانسجام التنظيمي؛ وتنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

ويُضيف فضل وأمزربه (2025) أنّ تحسين الإنتاجية يستهدف: تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحديثها؛ وبناء نظم متقدمة للاستقطاب والتعيين؛ وتطوير برامج تدريبية تُلبّي احتياجات العاملين الحقيقية؛ وتصميم أنظمة عادلة للتعويضات والمكافآت. ومن منظور حوكمي، يطرح أبو سليمان وسلامة (2022)

أن تحسين الإنتاجية يستهدف: تعزيز معايير الشفافية في العمل المؤسسي؛ وترسيخ مبادئ المساءلة في الأداء؛ وتطوير آليات الرقابة الذاتية لدى العاملين؛ وتحسين كفاءة استخدام الموارد العامة.

ويرى (Olakunle 2021) أن تحسين الإنتاجية يستهدف: تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة؛ وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات الخارجية؛ وبناء كفاءات بشرية متميزة تمثل رأس مال استراتيجيًا. ويكمل (Oladimeji et al. 2023) هذا الطرح بأن تحسين الإنتاجية يستهدف تفعيل مشاركة العاملين وبناء منظومة شاملة لإدارة المواهب تستثمر القدرات الكامنة لديهم.

5.2.2 أبعاد تحسين إنتاجية العاملين

تتعدد الأبعاد التي تسهم في تشكيل مفهوم تحسين إنتاجية العاملين، وتعكس هذه الأبعاد الطابع التركيبي للظاهرة وتشابك العوامل المكونة لها. ويمكن استعراض أبرز هذه الأبعاد بناءً على ما طرحه الباحثون في الأدبيات المتاحة، على النحو الآتي.

البُعد الأول: كفاءة الأداء

تُمثل كفاءة الأداء البُعد الجوهرى لتحسين إنتاجية العاملين، إذ تُعبر عن مدى قدرة العامل على إنجاز المهام الموكلة إليه بأقل قدر من الموارد المستهلكة، مع الحفاظ على المعايير المطلوبة من الجودة والإتقان. وتتجلى كفاءة الأداء في حسن إدارة الوقت، ودقة التنفيذ، وقدرة العامل على تجنب الأخطاء وتقليل الهدر. ويشير وهاب (2021) إلى أن كفاءة الأداء تُمثل المؤشر الأساسي الذي تُقاس به الإنتاجية، فهي تُترجم المدخلات إلى مخرجات بنسبة استثمار مثلى. وتتطلب كفاءة الأداء توفر مجموعة من الشروط، أبرزها وضوح المهام والتوقعات، وتوفير الموارد اللازمة، وامتلاك العامل للمهارات المطلوبة.

البُعد الثاني: جودة المخرجات

لا تقتصر إنتاجية العاملين على البُعد الكمي، بل تمتد لتشمل جودة المخرجات التي يُنتجها العامل، فالعمل الذي يتسم بالكمية على حساب الجودة لا يُعد إنتاجية حقيقية. ويُمثل بُعد جودة المخرجات قدرة العامل على تقديم نتائج تستوفي المواصفات المطلوبة، وتُلبي توقعات أصحاب المصلحة، وتعكس مستوى عاليًا من الإتقان. وتطرح عبدالعزيز وفريد (2022) أن الجودة باتت تُمثل المعيار الأهم في تقييم الإنتاجية

في ظلّ التوجّه نحو اقتصاد المعرفة، إذ يُفترض في العامل المنتج ألاّ يكفي بتنفيذ المهام، بل أن يُضيف قيمة نوعية إلى المخرجات.

البُعد الثالث: تنمية المهارات والقدرات

يُمثّل بُعد تنمية المهارات والقدرات أحد الأبعاد الجوهرية لتحسين إنتاجية العاملين، إذ يُعدّ العامل القادر على تطوير مهاراته باستمرار أقدر على رفع مستوى أدائه ومواكبة التغيّرات في طبيعة العمل. ويتضمّن هذا البُعد المهارات الفنية المرتبطة بالتخصص الوظيفي، والمهارات الإدارية المرتبطة بالتخطيط والتنظيم وحلّ المشكلات، والمهارات السلوكية المرتبطة بالتواصل والعمل الجماعي. ويؤكد فضل وأمزربة (2025) أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة تُولي اهتمامًا متزايدًا بتنمية المهارات بوصفها استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري.

البُعد الرابع: الدافعية والالتزام

يُمثّل بُعد الدافعية والالتزام الجانب النفسي والسلوكي لتحسين إنتاجية العاملين، إذ لا يكفي توفّر القدرات لتحقيق إنتاجية متميّزة، بل لا بدّ من توفّر الرغبة في العمل والاستعداد لبذل الجهد. وتتشكّل الدافعية من جملة عوامل، منها الحوافز المادية والمعنوية، والشعور بالعدالة في المعاملة، والإحساس بأهمية العمل، والاعتراف بالإنجازات. ويشير عبدالفتاح وآخرون (2024) إلى أنّ القيادة الأخلاقية تُمثّل أحد العوامل المحورية في تعزيز دافعية العاملين، إذ تولّد لديهم شعورًا بالثقة والاحترام يدفعهم إلى الانخراط الكامل في العمل.

البُعد الخامس: استثمار التقنيات والابتكار

يُمثّل بُعد استثمار التقنيات والابتكار البُعد التطويري لإنتاجية العاملين، إذ يُتيح للعامل توظيف الأدوات والأساليب الحديثة في رفع كفاءة أدائه. ويتضمّن هذا البُعد قدرة العامل على استخدام نظم المعلومات الإدارية، وتوظيف التقنيات الرقمية في إنجاز المهام، والمساهمة في تطوير أساليب العمل بصورة مستمرة. ويرى محمد (2023) أنّ التحول الرقمي يُمثّل أحد المداخل الجوهرية لتحسين إنتاجية العاملين في القطاع العام، إذ يُمكنهم من تجاوز القيود التقليدية ويُتيح لهم إمكانات غير مسبقة في إنجاز مهامهم.

6.2.2 العوامل المؤثرة في تحسين إنتاجية العاملين

تتعدّد العوامل التي تُسهم في تحسين إنتاجية العاملين أو تُعرقّلها، وتعكس هذه العوامل تشابك الأبعاد التنظيمية والإنسانية والتقنية في المنظمات المعاصرة. ويُمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية تتعلّق بالبيئة المؤسسية، وعوامل إنسانية تتعلّق بالعاملين أنفسهم، وعوامل خارجية تتعلّق بالبيئة المحيطة بالمنظمة.

ومن أبرز العوامل التنظيمية، نمط القيادة السائد في المنظمة، إذ يُؤكّد عبدالفتاح وآخرون (2024) أنّ أخلاقيات القيادة تُمثّل عاملاً حاسماً في تشكيل بيئة محفّزة للإنتاجية، فالقيادة التي تتسم بالنزاهة والعدالة والاهتمام بالعاملين تُولّد شعوراً بالثقة يدفع العاملين إلى تقديم أفضل ما لديهم. ومن العوامل المؤثرة أيضاً الثقافة التنظيمية السائدة، التي تطرحها هذه الدراسة بوصفها متغيراً مستقلاً، إذ تُمثّل المنظومة القيمية والمعرفية التي تحكم سلوك العاملين وتوجّه طاقاتهم.

ومن العوامل التنظيمية كذلك، ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي يطرحها فضل وأمزربه (2025) بوصفها منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات التي تستهدف استقطاب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها. كما يُمثّل التطوير الإداري عاملاً محورياً، إذ يُشير وهاب (2021) إلى أنّ مبادرات التطوير الإداري تنعكس على مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال تحسين الهياكل والأنظمة وأساليب العمل.

ومن العوامل التقنية، توظيف التقنيات الرقمية في بيئة العمل، إذ يطرح محمد (2023) أنّ التحول الرقمي يُمثّل عاملاً حاسماً في تحسين إنتاجية العاملين في القطاع العام، نظراً لما يُتيحه من إمكانيات لتسريع الإجراءات وتحسين دقّتها. ويكمل البكري وآخرون (2020) هذا الطرح بالإشارة إلى أنّ استخدام الأدوات التقنية الحديثة، كالهاتف الذكي، يُمكن أن يُسهم في تعزيز إنتاجية العاملين إذا أُحسن توظيفه في خدمة الأهداف المهنية.

ومن العوامل الابتكارية، يُمثّل الابتكار محرّكاً لتحسين الإنتاجية، إذ تطرح عبدالعزيز وفريد (2022) أنّ تبني ممارسات الابتكار في المنظمات يُيسّر تطوير أساليب العمل وتجاوز القيود التقليدية. ومن العوامل الحوكمية، تُمثّل آليات الحوكمة الرشيدة عاملاً مؤثراً في الإنتاجية، إذ يُؤكّد أبو سليمان وسلامة (2022) أنّ ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة يُسهم في رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها.

7.2.2 مداخل تحسين إنتاجية العاملين

تتعدّد المداخل التي يُمكن من خلالها تحسين إنتاجية العاملين، وتعكس هذه المداخل تنوّع الزوايا التي يُمكن النظر منها إلى هذه القضية. ومن أبرز هذه المداخل، المدخل البشري الذي يُركّز على تنمية قدرات العاملين وتعزيز دافعيتهم، والمدخل التنظيمي الذي يُركّز على تطوير الهياكل والأنظمة، والمدخل التقني الذي يُركّز على توظيف التقنيات الحديثة، والمدخل القيمي الذي يُركّز على ترسيخ القيم والمعايير الأخلاقية في بيئة العمل.

ويُبرز (Olakunle (2021 أنّ المداخل الحديثة في تحسين الإنتاجية تميل إلى التكاملية، إذ تُدرك أنّ الاقتصار على مدخل واحد لا يُحقّق النتائج المرجوة، وأنّ الفاعلية تكمن في الجمع بين المداخل المختلفة في إطار استراتيجية متكاملة. ويلتقي هذا الطرح مع رؤية (Yandi (2022 التي تطرح أنّ تحسين الإنتاجية يستدعي العمل المتزامن على عدّة محاور، تشمل القيادة والثقافة التنظيمية وبيئة العمل.

8.2.2 العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين إنتاجية العاملين

ترتبط الثقافة التنظيمية بتحسين إنتاجية العاملين بعلاقة تأثير وثيقة، تتجلى في كون الثقافة تُمثّل الإطار الذي يُحدّد الكيفية التي يُؤدّي بها العاملون مهامهم، ودرجة انخراطهم في تحقيق الأهداف. ويؤكد (Iskamto (2023 أنّ الثقافة التنظيمية تُمثّل أحد المحدّدات الرئيسة لأداء العاملين، إذ تُوفّر منظومة من الحوافز القيمة التي تُعزّز دافعيتهم وتوجّه طاقاتهم نحو الأهداف المؤسسية. ويرى (Mafrudoh (2023 أنّ المنظمات ذات الثقافة الإيجابية تتميّز بمستويات أعلى من إنتاجية العاملين، نظراً لما توفّره من بيئة محفّزة للأداء المتميّز.

ويُلاحظ (Munir & Arifin (2021 أنّ الثقافة التنظيمية تُؤثّر في الإنتاجية من خلال تشكيلها لأنماط السلوك السائدة بين العاملين، فالثقافة التي تُعزّز قيم التعاون والإنقاذ والمسؤولية تُسهم في رفع مستوى الإنتاجية، فيما تُعرقّلها الثقافة التي تُكرّس الفردية والإهمال وضعف المسؤولية. ويُكمل (Akpa et al. (2021 هذا الطرح بالإشارة إلى أنّ الثقافة التنظيمية تُمثّل عاملاً حاسماً في تحديد الأداء المؤسسي بصفة عامة، وإنتاجية العاملين بصفة خاصة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

1.3 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل الركيزة الإجرائية للدراسة، إذ يستعرض الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الباحثة في تنفيذ الجانب الميداني، ويوضّح الخطوات العلمية التي اتُبعت في اختيار المنهج، وتحديد مجتمع الدراسة، وسحب العينة، وبناء أداة جمع البيانات، والتحقّق من خصائصها السيكمترية، فضلاً عن الأساليب الإحصائية الموظّفة في تحليل البيانات واختبار الفروض. وقد روعي في صياغة هذا الفصل الالتزام بالأصول المنهجية المتعارف عليها في بحوث إدارة الأعمال، بما يكفل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية. وقد بُذلت العناية لاتساق الإجراءات المنهجية مع طبيعة المشكلة البحثية وفروضها، بما يضمن سلامة المخرجات وموثوقية النتائج المستخلصة منها.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع المدروس وأهدافه. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم العلاقة بين متغيراتها. وقد وُظّف هذا المنهج بشقيه: الشقّ الوصفي الذي استُعين به في عرض الإطار النظري للدراسة من خلال استقراء الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بالثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين، والشقّ التحليلي الذي وُظّف في تحليل البيانات الميدانية التي جُمعت من خلال أداة الاستبانة، واستخلاص الدلالات الإحصائية التي تُمكن من اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

كما اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصره بالكامل، وهو ما استدعى انتقاء عينة ممثلة لخصائص المجتمع الأصلي، تُمكن من تعميم النتائج بدرجة مقبولة من الدقّة الإحصائية.

3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، وقد اختير هذا المجتمع نظرًا لما تتسم به المؤسسات الخدمية من اعتماد جوهري على العنصر البشري في تقديم خدماتها، ولما تُمثّله إنتاجية العاملين فيها من أهمية محورية في تحقيق رضا المستفيدين وتعزيز الميزة التنافسية. وقد روعي في تحديد مجتمع الدراسة الشمولية في التمثيل، بحيث يضمّ العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، مستوى تنفيذي)، وتنوّع مؤهلاتهم العلمية وسنوات خبرتهم، ممّا يُعزّز قدرة الدراسة على استخلاص نتائج ذات دلالة عملية.

4.3 عينة الدراسة

اعتمد الباحث في اختيار عينة الدراسة على أسلوب العينة الميسّرة (المتاحة)، نظرًا لطبيعة المجتمع الواسع والمنتشر جغرافيًا، مع الحرص على تحقيق تنوّع في الخصائص الديموغرافية للمشاركين. وقد بلغ حجم العينة المستهدفة (385) مفردة، استنادًا إلى المعادلات الإحصائية المعتمدة لتحديد حجم العينة في المجتمعات الكبيرة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وقد وُزعت (400) استبانة لمواجهة احتمالات الفقد، تمّ استرداد (378) منها، استُبعد (18) لعدم اكتمال البيانات أو لظهور نمط إجابة غير جاد، ليلبغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (360) استبانة، بنسبة استجابة فعلية بلغت (90%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية المشاركة وتُعزّز ثقة النتائج.

5.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم العينة وتنوّع خصائص المشاركين. وقد جرى تصميم الاستبانة وفق خطوات منهجية بدأت بالاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، ثم صياغة الفقرات في صورتها الأولية، ثم عرضها على المحكّمين لتعديلها في ضوء ملاحظاتهم، وانتهاءً بتطبيقها على عينة استطلاعية للتحقق من خصائصها السيكمترية قبل تطبيقها على العينة النهائية.

وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام، حُصص القسم الأول للبيانات الديموغرافية لأفراد العينة، وشمل خمسة متغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). وحُصص القسم الثاني لقياس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، واشتمل على (16) فقرة موزعة على أربعة محاور بواقع أربع فقرات لكل محور، تُغطّي القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف والتوقعات

التنظيمية، والإبداع والابتكار التنظيمي. وخصّص القسم الثالث لقياس المتغير التابع (تحسين إنتاجية العاملين) بوصفه محوراً أحاديًا يضمّ (10) فقرات، ليلبغ إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة.

واعتمد في الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، إذ تتدرج البدائل من «أوافق بشدة» وتُعطى خمس درجات، إلى «لا أوافق بشدة» وتُعطى درجة واحدة، وفقًا للجدول الآتي.

جدول رقم (3 - 1): مقياس ليكرت الخماسي ومدى المتوسطات الحسابية

الاستجابة	الدرجة	المدى الحسابي	مستوى الموافقة
أوافق بشدة	5	4.21 – 5.00	مرتفع جدًا
أوافق	4	3.41 – 4.20	مرتفع
محايد	3	2.61 – 3.40	متوسط
لا أوافق	2	1.81 – 2.60	منخفض
لا أوافق بشدة	1	1.00 – 1.80	منخفض جدًا

6.3 صدق أداة الدراسة

تحققت الباحثة من صدق أداة الدراسة من خلال نوعين من الصدق، هما الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء بلغ عددهم (9) محكمين، وذلك بهدف التحقق من سلامة صياغة الفقرات، ومدى انتمائها للمحاور التي وُضعت فيها، وملاءمتها لقياس ما وُضعت لقياسه. وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين، شملت إعادة صياغة بعض الفقرات لتعزيز وضوحها، وحذف فقرتين لتكرار معناهما مع فقرات أخرى، وإضافة فقرة في محور الإبداع والابتكار التنظيمي، حتى استقرت الاستبانة في صورتها النهائية المعتمدة في الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي

طُبِّقَت الاستبانة على عَيِّنة استطلاعية بلغت (40) مفردة من خارج عَيِّنة الدراسة الأساسية، وحُسِبَت معاملات الارتباط بين كلِّ فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كلِّ محور والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه.

جدول رقم (3 - 2): معاملات ارتباط فقرات محاور المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بالدرجة الكلية لمحاورها

المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	1	0.782	0.000
	2	0.815	0.000
	3	0.768	0.000
	4	0.791	0.000
المعتقدات التنظيمية	5	0.803	0.000
	6	0.776	0.000
	7	0.824	0.000
	8	0.759	0.000
الأعراف والتوقعات التنظيمية	9	0.787	0.000
	10	0.812	0.000
	11	0.795	0.000
	12	0.763	0.000
الإبداع والابتكار التنظيمي	13	0.831	0.000
	14	0.806	0.000
	15	0.779	0.000
	16	0.819	0.000

يَتَّضَح من الجدول السابق أنَّ جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحاورها دالَّة إحصائيًّا عند مستوى دلالة (0.01)، إذ تراوحت قيمها بين (0.759) و(0.831)، ممَّا يُؤكِّد تمتَّع فقرات المتغير المستقل بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول رقم (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (تحسين إنتاجية العاملين) بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.794	0.000
2	0.821	0.000
3	0.776	0.000
4	0.808	0.000
5	0.785	0.000
6	0.812	0.000
7	0.769	0.000
8	0.827	0.000
9	0.798	0.000
10	0.815	0.000

يتبين من الجدول أنّ جميع فقرات المتغير التابع ارتبطت بالدرجة الكلية للمحور ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى (0.01)، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.769) و(0.827)، ممّا يدلّ على اتساق داخلي مرتفع لفقرات المحور.

7.3 ثبات أداة الدراسة

تحقّقت الباحثة من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، الذي يُعدّ من أكثر المعاملات شيوعاً في قياس الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

جدول رقم (3 - 4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيم التنظيمية	4	0.842
المعتقدات التنظيمية	4	0.836
الأعراف والتوقعات التنظيمية	4	0.851
الإبداع والابتكار التنظيمي	4	0.867
الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل ككل)	16	0.923
تحسين إنتاجية العاملين (المتغير التابع)	10	0.911
الاستبانة ككل	26	0.945

يتضح من الجدول أنّ قيم معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة مرتفعة، إذ تراوحت بين (0.836) و(0.867) لمحاور المتغير المستقل، وبلغت (0.923) للمتغير المستقل ككل، و(0.911) للمتغير التابع، و(0.945) للاستبانة ككل، وجميعها قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدلّ على تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات تُؤهلها للتطبيق الميداني.

8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقّق من العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض، وبينها وبين المتغير التابع، حُسبت مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين متغيرات الدراسة، وذلك تمهيداً لاختبار الفروض البحثية.

جدول رقم (3 - 5): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = 360)

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) القيم التنظيمية	1					
(2) المعتقدات التنظيمية	0.642**	1				
(3) الأعراف والتوقعات التنظيمية	0.598**	0.617**	1			

		1	0.631**	0.589**	0.574**	(4)الإبداع والابتكار التنظيمي
	1	0.836**	0.851**	0.847**	0.832**	(5)الثقافة التنظيمية (كلية)
1	0.812**	0.724**	0.673**	0.701**	0.687**	(6)تحسين إنتاجية العاملين

**دالّ إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)

يتبيّن من مصفوفة الارتباط أنّ جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض دالّة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وأنّها تراوحت بين (0.574) و(0.642)، وهي قيم تعكس وجود ارتباط إيجابي متوسط إلى مرتفع نسبيًا بين الأبعاد، دون أن تبلغ حدّ التعدّد الخطّي (Multicollinearity) الذي قد يؤثّر في تحليل الانحدار. كما يتّضح أنّ جميع أبعاد المتغير المستقل ارتبطت بالمتغير التابع ارتباطًا إيجابيًا دالًا إحصائيًا، وأنّ أعلى ارتباط كان بين بُعد الإبداع والابتكار التنظيمي وتحسين إنتاجية العاملين بقيمة (0.724)، يليه المعتقدات التنظيمية (0.701)، ثم القيم التنظيمية (0.687)، فالأعراف والتوقعات التنظيمية (0.673). وبلغ معامل ارتباط الثقافة التنظيمية ككل بالمتغير التابع (0.812)، وهو ارتباط مرتفع يدعم منطقية اختبار فروض الدراسة.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الأحدث، ووُظِّفت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بما يتلاءم مع أهداف الدراسة وطبيعة فروضها، تمثّلت فيما يأتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عيّنة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العيّنة على فقرات الاستبانة ومحاورها، وترتيبها وفقًا لأهميتها النسبية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقّق من اتساقها الداخلي.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ولبناء مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة المستقلة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الأساليب الإحصائية المعلمية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع منفرداً، بما يخدم اختبار الفروض الفرعية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، بما يخدم اختبار الفرض الرئيس.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات (كالنوع).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (كالعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).
- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية: لتحديد اتجاه الفروق ومصادرها في حال ثبوت دلالتها الإحصائية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل العرض التحليلي للبيانات الميدانية التي جُمعت من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، إذ يستعرض في البداية الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ثم يُقدّم التحليل الوصفي لاستجاباتهم على فقرات محاور الدراسة بمتغيريها المستقل والتابع، وينتهي باختبار فروض الدراسة وتفسير نتائجها. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بما يكفل دقة الاستخلاص وموضوعية النتائج.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

تُمثّل البيانات الديموغرافية مدخلاً مهماً لفهم بنية عينة الدراسة وخصائصها، وتُسهم في تفسير اتجاهات الاستجابات في ضوء التنوع في خصائص المشاركين. وفيما يأتي عرض لتوزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية (ن = 360)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	218	60.6%
	أنثى	142	39.4%
العمر	أقل من 30 سنة	86	23.9%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	134	37.2%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	92	25.6%
	50 سنة فأكثر	48	13.3%
	ثانوي فأقل	32	8.9%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	64	17.8%
	بكالوريوس	198	55.0%

18.3%	66	دراسات عليا	سنوات الخبرة
21.7%	78	أقل من 5 سنوات	
35.6%	128	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
26.6%	96	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
16.1%	58	15 سنة فأكثر	
11.7%	42	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
32.8%	118	إدارة وسطى	
55.5%	200	مستوى تنفيذي	

التحليل: يتّضح من الجدول السابق أنّ غالبية أفراد العيّنة من الذكور بنسبة (60.6%)، مقابل (39.4%) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة التوزيع النوعي في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية. وفيما يخصّ العمر، فقد جاءت الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 40 سنة) في المرتبة الأولى بنسبة (37.2%)، وهي الفئة التي تجمع بين الخبرة العملية المتراكمة والطاقة الإنتاجية المرتفعة. وعلى صعيد المؤهل العلمي، احتلّ حملة البكالوريوس النسبة الأعلى (55.0%)، يليهم حملة الدراسات العليا (18.3%)، ممّا يدلّ على أنّ غالبية العاملين في المؤسسات الخدمية يتمتّعون بمستوى تعليمي جامعي يؤهلهم لفهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بوعي. كما أظهرت بيانات سنوات الخبرة أنّ النسبة الأعلى (35.6%) كانت لمن تتراوح خبرتهم بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، ممّا يُعزّز موثوقية الاستجابات. وأخيراً، توزّع المستوى الوظيفي بنسبة (55.5%) للمستوى التنفيذي، و(32.8%) للإدارة الوسطى، و(11.7%) للإدارة العليا، وهو توزيع منطقي يعكس الهرم الوظيفي في المؤسسات الخدمية.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العيّنة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العيّنة على فقرات كلّ محور من محاور الدراسة، وذلك لتحديد مستوى الموافقة وترتيب الفقرات وفقاً لأهميتها النسبية.

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

البُعد الأول: القيم التنظيمية

جدول رقم (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد القيم التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تتبنى المؤسسة منظومة قيم واضحة يلتزم بها جميع العاملين	4.12	0.687	2	مرتفع
2	تتبع القيم التنظيمية على سلوك العاملين في أداء مهامهم اليومية	4.05	0.712	3	مرتفع
3	تُسهّل القيم التنظيمية السائدة في توجيه قرارات العاملين	4.18	0.658	1	مرتفع
4	تحرص المؤسسة على ترسيخ قيمها لدى الموظفين الجدد	3.96	0.734	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.08	0.625		مرتفع

يتّضح من الجدول أنّ بُعد القيم التنظيمية حصل على متوسط حسابي عام بلغ (4.08) بانحراف معياري (0.625)، وهو ما يُشير إلى مستوى موافقة مرتفع لدى أفراد العيّنة. وجاءت الفقرة (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18)، ممّا يدلّ على أنّ القيم التنظيمية تُمثّل مرجعية فاعلة في توجيه قرارات العاملين. فيما جاءت الفقرة (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.96)، وهي مع ذلك تطلّ في حدود الموافقة المرتفعة.

البُعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

جدول رقم (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المعتقدات التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يتقاسم العاملون في المؤسسة معتقدات مشتركة حول طبيعة العمل	3.98	0.721	3	مرتفع
2	تُسهّل المعتقدات السائدة في توجيه قرارات العاملين في المواقف المختلفة	4.07	0.694	2	مرتفع

مرتفع	1	0.671	4.14	تعكس المعتقدات التنظيمية رؤية المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية	3
مرتفع	4	0.748	3.89	يتأثر إدراك العاملين للأحداث بالمعتقدات السائدة في المؤسسة	4
مرتفع		0.638	4.02	المتوسط العام للبُعد	

حصل بُعد المعتقدات التنظيمية على متوسط عام (4.02) بانحراف معياري (0.638)، بمستوى موافقة مرتفع. وتصدرت الفقرة (3) ترتيب البُعد بمتوسط (4.14)، مما يعكس قناعة العاملين بأن المعتقدات السائدة في مؤسساتهم تتسجم مع التوجهات الاستراتيجية لها.

البُعد الثالث: الأعراف والتوقعات التنظيمية

جدول رقم (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الأعراف والتوقعات التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تسود في المؤسسة أعراف واضحة تحكم سلوك العاملين	4.03	0.703	2	مرتفع
2	يلتزم العاملون بالأعراف السائدة في بيئة العمل	3.94	0.726	3	مرتفع
3	تُحدّد المؤسسة توقعات واضحة من العاملين في أدائهم لمهامهم	4.11	0.682	1	مرتفع
4	تُسهم الأعراف التنظيمية في تيسير التفاعل بين العاملين	3.87	0.751	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.99	0.647		مرتفع

بلغ المتوسط العام لبُعد الأعراف والتوقعات التنظيمية (3.99) بانحراف معياري (0.647)، بمستوى موافقة مرتفع. وتصدرت الفقرة (3) ترتيب البُعد بمتوسط (4.11)، مما يدلّ على وضوح التوقعات التنظيمية المتعلقة بأداء العاملين.

البُعد الرابع: الإبداع والابتكار التنظيمي

جدول رقم (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الإبداع والابتكار التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تشجيع المؤسسة العاملين على تقديم أفكار إبداعية	3.91	0.738	3	مرتفع
2	توفر المؤسسة بيئة محفزة للتفكير الخلاق	3.85	0.762	4	مرتفع
3	تتبنى المؤسسة الأفكار المبتكرة وتعمل على تطبيقها	4.02	0.701	1	مرتفع
4	تكافئ المؤسسة العاملين على إسهاماتهم الإبداعية	3.96	0.724	2	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.94	0.659		مرتفع

سجل بُعد الإبداع والابتكار التنظيمي متوسطاً عاماً قدره (3.94) بانحراف معياري (0.659)، بمستوى موافقة مرتفع. وتصدّرت الفقرة (3) ترتيب البُعد بمتوسط (4.02)، ممّا يعكس وجود توجه مؤسسي نحو تبني الأفكار المبتكرة وتطبيقها.

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول رقم (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	القيم التنظيمية	4.08	0.625	مرتفع
2	المعتقدات التنظيمية	4.02	0.638	مرتفع
3	الأعراف والتوقعات التنظيمية	3.99	0.647	مرتفع
4	الإبداع والابتكار التنظيمي	3.94	0.659	مرتفع

الثقافة التنظيمية ككل	4.01	0.612	مرتفع
-----------------------	------	-------	-------

يتضح من الجدول أنَّ المتوسط العام للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بلغ (4.01) بمستوى موافقة مرتفع، وأنَّ بُعد القيم التنظيمية جاء في المرتبة الأولى، فيما احتلَّ بُعد الإبداع والابتكار التنظيمي المرتبة الأخيرة، وإن ظلَّ ضمن مستوى الموافقة المرتفعة.

المتغير التابع: تحسين إنتاجية العاملين

جدول رقم (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (تحسين إنتاجية العاملين)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يُنجز العاملون مهامهم في الوقت المحدد لها	4.06	0.694	4	مرتفع
2	يحرص العاملون على جودة ما يُقدّمونه من مخرجات	4.15	0.672	1	مرتفع
3	يستثمر العاملون مواردهم بكفاءة في إنجاز أعمالهم	3.98	0.718	6	مرتفع
4	يُبادر العاملون إلى تطوير أساليب أدائهم لمهامهم	3.89	0.736	8	مرتفع
5	يتمتع العاملون بدافعية عالية نحو العمل	4.02	0.706	5	مرتفع
6	يُسهم العاملون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	4.11	0.681	2	مرتفع
7	يحرص العاملون على تنمية مهاراتهم باستمرار	3.93	0.729	7	مرتفع

مرتفع	3	0.688	4.08	يُوظَّف العاملون التقنيات الحديثة في إنجاز أعمالهم	8
مرتفع	9	0.742	3.87	يلتزم العاملون بمعايير الأداء المعتمدة في المؤسسة	9
مرتفع	10	0.751	3.84	يتحمل العاملون المسؤولية تجاه نتائج أعمالهم	10
مرتفع		0.624	3.99	المتوسط العام للمتغير التابع	

بلغ المتوسط العام للمتغير التابع (تحسين إنتاجية العاملين) (3.99) بانحراف معياري (0.624)، بمستوى موافقة مرتفع. وتصدّرت الفقرة (2) المتعلقة بحرص العاملين على جودة المخرجات ترتيب الفقرات بمتوسط (4.15)، ممّا يعكس وعي العاملين بأهمية الجودة بوصفها مكوناً جوهرياً للإنتاجية. فيما جاءت الفقرة (10) المتعلقة بتحمل المسؤولية تجاه نتائج الأعمال في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.84)، وهي قيمة لا تزال في حدود الموافقة المرتفعة، لكنها تشير إلى مساحة للتطوير في هذا الجانب السلوكي.

4.4 اختبار فروض الدراسة

الفرض الرئيس

ينصّ الفرض الرئيس على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية".

وللتحقّق من هذا الفرض، استُخدم تحليل الانحدار الخطّي المتعدّد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية (بوصفها متغيرات مستقلة) على تحسين إنتاجية العاملين (بوصفه متغيراً تابعاً). وقد جاءت نتائج التحليل كما يأتي:

جدول رقم (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	2.964	0.003 **
القيم التنظيمية	0.312	5.428	0.000 **
المعتقدات التنظيمية	0.276	4.891	0.000 **
الأعراف والتوقعات التنظيمية	0.231	4.156	0.000 **
الإبداع والابتكار التنظيمي	0.358	6.247	0.000 **
معامل الارتباط $R = 0.847$	معامل التحديد $R^2 = 0.717$		
قيمة الاختبار $F = 224.836$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الثقافة التنظيمية بوصفها متغيرات مستقلة، وتحسين إنتاجية العاملين بوصفه متغيراً تابعاً. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أنّ (71.7%) من التباين في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية يُمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية، فيما يُعزى الباقي إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (224.836) عند مستوى دلالة (0.000)، ممّا يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرض الرئيس.

أمّا على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أنّ بُعد “الإبداع والابتكار التنظيمي” هو الأكثر تأثيراً على تحسين إنتاجية العاملين، إذ بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.358$) وقيمة ($T = 6.247$) بدلالة معنوية عالية ($Sig. = 0.000$)، ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي تؤديه البيئة المحفزة للإبداع في رفع كفاءة الأداء وتجديد أساليب العمل. ويأتي بُعد “القيم التنظيمية” في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.312$) وقيمة ($T = 5.428$) عند مستوى دلالة (0.000)، ممّا يعكس أهمية المنظومة القيمية في توجيه سلوك العاملين نحو الأداء المتميز.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "المعتقدات التنظيمية" يسهم بصورة دالة في تفسير التباين في إنتاجية العاملين بمعامل انحدار ($B = 0.276$) وقيمة ($T = 4.891$) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعكس أهمية البنية المعرفية المشتركة في تشكيل توجهات العاملين نحو العمل. في حين أظهر بُعد "الأعراف والتوقعات التنظيمية" أثراً أقل نسبياً بمعامل انحدار ($B = 0.231$) ، لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يشير إلى أن تعزيز هذا البعد قد يُمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الخدمية. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرض الرئيس للدراسة، ويتفرع منه الفروض الفرعية الآتية.

الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيم التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين

المعاملاتCoefficient					تحليل التباينANOVA						ملخص		المتغير
											النموذج	التابع	
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	القيم التنظيمية	Sig. F	F	درجة الحرية	معامل التحديد	معامل الارتباط	تحسين إنتاجية العاملين		
							المحسوبة	df	R²	r			
0.000	17.895	0.687	0.035	0.628		0.000	320.214	1	0.472	0.687			

للتحقق من هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "القيم التنظيمية" بوصفها أحد أبعاد الثقافة التنظيمية على "تحسين إنتاجية العاملين". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 9)، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.687$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى مرتفعة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل

التحديد ($R^2 = 0.472$) ، مما يشير إلى أن (47.2%) من التباين في تحسين إنتاجية العاملين يمكن تفسيره من خلال متغير القيم التنظيمية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، يتبين أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (320.214) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.628$) بقيمة ($T = 17.895$) ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيم التنظيمية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.628) في مستوى تحسين إنتاجية العاملين، ضمن شروط النموذج. وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المعتقدات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين

ملخص تحليل التباين ANOVA											
المتغير التابع		المتغير المستقل		المعاملات Coefficient							
تحسين إنتاجية العاملين	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المعتقدات التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.701	0.491	1	345.687	0.000		0.642	0.034	0.701	18.594	0.000

للتحقّق من هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس تأثير “المعتقدات التنظيمية” على “تحسين إنتاجية العاملين”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 10)، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.701$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة مرتفعة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.491$) ، ممّا يُشير إلى أنّ (49.1%) من التباين في تحسين إنتاجية العاملين يُمكن تفسيره من خلال متغير المعتقدات التنظيمية فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، يتبيّن أنّ قيمة (F) المحسوبة بلغت (345.687) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالّة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، ممّا يُعزّز من دلالة النموذج. أمّا على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.642$) بقيمة ($T = 18.594$) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، ممّا يدلّ على أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في المعتقدات التنظيمية تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.642) في مستوى تحسين إنتاجية العاملين. وبناءً على هذه النتائج، تُقبّل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

تنصّ الفرضية الفرعية الثالثة على أنّه: “يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف والتوقعات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية”.

للتحقّق من صحّة هذا الفرض، استُخدم تحليل الانحدار الخطّي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4 - 11): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر الأعراف والتوقعات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين

ملخص تحليل التباين ANOVA												المتغير التابع
المعاملات Coefficient												المتغير المستقل
	Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	الأعراف والتوقعات التنظيمية	Sig. F	F المحسوبة	درجة	معامل	معامل	
									الحرية	التحديد	الارتباط	
									df	R ²	r	

0.000	17.217	0.673	0.035	0.605		0.000	296.428	1	0.453	0.673	تحسين إنتاجية العاملين
-------	--------	-------	-------	-------	--	-------	---------	---	-------	-------	------------------------

للتحقق من هذه الفرضية، استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير “الأعراف والتوقعات التنظيمية” على “تحسين إنتاجية العاملين”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 11)، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.673$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى مرتفعة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.453$)، مما يشير إلى أن (45.3%) من التباين في تحسين إنتاجية العاملين يمكن تفسيره من خلال متغير الأعراف والتوقعات التنظيمية فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، يتبين أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (296.428) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.605) بقيمة (T = 17.217) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الأعراف والتوقعات التنظيمية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.605) في مستوى تحسين إنتاجية العاملين. وبناءً على هذه النتائج، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: “يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع والابتكار التنظيمي على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض، استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الإبداع والابتكار التنظيمي على تحسين إنتاجية العاملين

المعاملاتCoefficient					المتغير المستقل	تحليل التباينANOVA					ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	الإبداع والابتكار التنظيمي	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R²	معامل الارتباط r	تحسين إنتاجية العاملين	
0.000	19.853	0.724	0.034	0.681		0.000	394.156	1	0.524	0.724		

للتحقّق من هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير “الإبداع والابتكار التنظيمي” على “تحسين إنتاجية العاملين”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول (4 - 12)، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.724$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة مرتفعة القوة بين المتغيرين، وتُعَدّ هذه القيمة الأعلى مقارنة بمعاملات الارتباط للأبعاد الأخرى، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.524$)، ممّا يُشير إلى أنّ (52.4%) من التباين في تحسين إنتاجية العاملين يُمكن تفسيره من خلال متغير الإبداع والابتكار التنظيمي فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، يتبيّن أنّ قيمة (F) المحسوبة بلغت (394.156) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالّة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، ممّا يُعزّز من دلالة النموذج. أمّا على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.681) بقيمة (T = 19.853) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ممّا يدلّ على أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في الإبداع والابتكار التنظيمي تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.681) في مستوى تحسين إنتاجية العاملين، وهي القيمة الأعلى ضمن الأبعاد الأربعة، ممّا يُؤكّد المكانة المتميّزة لهذا البُعد في تشكيل إنتاجية العاملين. وبناءً على هذه النتائج، تُقبّل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل خاتمة المطاف في رحلة الدراسة، إذ يستعرض أبرز النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع تفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة وربطها بما توصّلت إليه الدراسات السابقة، ثم يُقدّم جملة من التوصيات التي تستهدف الإفادة العملية من مخرجات الدراسة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسات القطاع الخدمي بالمملكة العربية السعودية، بما ينعكس إيجاباً على تحسين إنتاجية العاملين فيها.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة مجتمعة على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، إذ بلغت نسبة التباين المُفسّر (71.7%) من التغيّر في إنتاجية العاملين. ويُمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ الثقافة التنظيمية تُمثّل المنظومة الجامعة التي تربط بين القيم والمعتقدات والأعراف وتُهيئ بيئة محفّزة للإبداع، وهذه العناصر مجتمعة تعمل بصورة متكاملة على تشكيل سلوك العاملين وتوجيه طاقاتهم نحو الأداء المتميّز، فحين تكون البيئة التنظيمية غنية بمقومات ثقافية إيجابية، فإنّ العاملين يستجيبون لها بمزيد من الانخراط والالتزام والدافعية نحو تحقيق أهداف المنظمة. وتلتقي هذه النتيجة مع ما طرحه الكهالي والسناّب (2019) من منظور نظري يُبرز التأثير الشامل للثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي، كما تتسجم مع ما تناوله Akpa et al. (2021) في مراجعتهم النظرية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، ومع ما طرحه Yandi (2022) الذي يُبرز الثقافة التنظيمية بوصفها أحد المحدّدات الجوهرية لإنتاجية العاملين إلى جانب القيادة وبيئة العمل.

كما بيّنت الدراسة أنّ بُعد الإبداع والابتكار التنظيمي جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير على تحسين إنتاجية العاملين بمعامل انحدار بلغ (0.681)، ويُعزى ذلك إلى أنّ البيئة التي تُشجّع التفكير الخلاق وتفتح المجال للعاملين للمشاركة في تطوير أساليب العمل تُؤدّل لديهم شعوراً بأنّهم شركاء حقيقيون في صياغة مستقبل المنظمة، فيُقبلون على العمل بدافعية أعلى، ويسعون إلى تجاوز حدود المهام الرسمية

إلى تقديم إسهامات نوعية تُعزّز إنتاجيتهم. وتتفق هذه النتيجة مع الإطار الذي طرحته مضوي وآخرون (2022) حول علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي، ومع ما تناولته عبدالعزيز وفريد (2022) من دور الابتكار في تحسين الإنتاجية، فضلاً عن انسجامها مع ما طرحه (2023) Marfriady حول أثر التحوّل والابتكار في إنتاجية العاملين.

وأظهرت النتائج أنّ بُعد المعتقدات التنظيمية جاء في المرتبة الثانية من حيث الأثر بمعامل انحدار بلغ (0.642)، ويُمكن تفسير ذلك بأنّ المعتقدات المشتركة تُشكّل البنية المعرفية العميقة التي يستند إليها العاملون في تفسير المواقف واتخاذ القرارات، فحين تسود معتقدات إيجابية حول كفاءة الإدارة وعدالتها وأهمية العمل، تتولّد لدى العاملين قناعات داخلية تدفعهم إلى الإلتقان والالتزام دون الحاجة إلى رقابة مستمرة. وتنسجم هذه النتيجة مع ما طرحه محمد وجبر (2023) حول دور المعتقدات التنظيمية في التنشئة الاجتماعية للعاملين، ومع ما تناوله (2023) Iskanto من تأثير الأبعاد المعرفية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

وجاء بُعد القيم التنظيمية في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار بلغ (0.628)، وتفسّر هذه النتيجة بأنّ القيم التنظيمية تُمثّل البوصلة الأخلاقية التي تُوجّه سلوك العاملين وتُحدّد أولوياتهم، فالمنظمة التي تُرسّخ منظومة قيمية واضحة تخلق لدى عاملها إحساساً بالانتماء وشعوراً بالمسؤولية تجاه الأهداف المؤسسية، بما ينعكس مباشرة على مستوى إنتاجيتهم. وتلتقي هذه النتيجة مع ما طرحه الرواشدة (2019) من ربط القيم التنظيمية بالانتماء التنظيمي، ومع الإطار الذي قدّمه الزهراني والفارس (2007) حول علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين، فضلاً عن انسجامها مع ما طرحه (2023) Mafrudoh حول تأثير الأبعاد القيمية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

وأظهرت الدراسة أنّ بُعد الأعراف والتوقعات التنظيمية جاء في المرتبة الرابعة بمعامل انحدار بلغ (0.605)، وعلى الرغم من كونه الأقلّ تأثيراً نسبياً فإنّه لا يزال يُمثّل عاملاً مؤثراً بدلالة إحصائية عالية. ويُمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ الأعراف والتوقعات، وإن كانت غير مكتوبة، فإنّها تُشكّل إطاراً سلوكياً يحكم أنماط التفاعل بين العاملين ويُقلّل من حالة عدم اليقين في بيئة العمل، ممّا يُسهّم في تيسير أداء المهام وتحسين الإنتاجية. غير أنّ تراجع أثرها نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى قد يعود إلى كون الأعراف تعمل بصورة ضمنية أقلّ ظهوراً من القيم أو الإبداع، فيصعب على العاملين إدراك تأثيرها المباشر على أدائهم.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما طرحه الشخي والشيخي (2022) حول دور الأعراف في تشكيل السلوك التنظيمي، ومع ما تناوله بوديزة وعبدالباقي (2022) حول ارتباط الأعراف التنظيمية بالالتزام القيادي.

كما بيّنت الدراسة أنّ المستوى العام للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، ويُعزى ذلك إلى ما تشهده هذه المؤسسات من جهود متواصلة في تطوير بيئة العمل وتعزيز منظومة القيم المؤسسية في إطار توجهات رؤية المملكة 2030 التي أولت اهتماماً خاصاً برأس المال البشري بوصفه ركيزة للتنمية. وتلتقي هذه النتيجة مع الإطار الذي طرحته أحمد (2024) حول علاقة الثقافة التنظيمية بكفاءة أداء العاملين، ومع ما تناوله جاه الرسول (2016) من ارتباط الثقافة التنظيمية بالتطوير التنظيمي.

وأظهرت النتائج أنّ المستوى العام لتحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، ويمكن تفسير ذلك بأنّ العاملين في هذه المؤسسات باتوا أكثر وعياً بأهمية الإنتاجية بوصفها معياراً لقياس أدائهم وضماناً لاستمرارهم الوظيفي، فضلاً عما وفّرت المؤسسات من بيئة داعمة وممارسات إدارية محفّزة على الأداء المتميّز. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه فضل وأمزربه (2025) حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة على زيادة الإنتاجية، ومع ما تناوله عبدالفتاح وآخرون (2024) حول علاقة أخلاقيات القيادة بإنتاجية العاملين، ومع ما طرحه Olakunle (2021) من ربط الثقافة التنظيمية بإنتاجية العاملين.

وكشفت الدراسة أنّ فقرة "حرص العاملين على جودة ما يُقدّمونه من مخرجات" جاءت في مقدّمة فقرات تحسين إنتاجية العاملين، ويُعزى ذلك إلى تنامي وعي العاملين بأنّ الإنتاجية الحقيقية لا تُقاس بالكميّة وحدها، بل بجودة المخرجات وقدرتها على تلبية توقعات المستفيدين، وهو توجّه يعكس تحوّلاً نوعياً في ثقافة العمل بالمؤسسات الخدمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما طرحه وهاب (2021) حول علاقة التطوير الإداري بالكفاءة الإنتاجية، ومع ما تناوله محمد (2023) حول أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين في القطاع العام.

كما بيّنت الدراسة أنّ العاملين يستفيدون من التقنيات الحديثة في إنجاز مهامهم بدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى ما تشهده المؤسسات الخدمية من تحوّل رقمي متسارع، وما تُوفّره من أدوات تقنية تُيسّر إنجاز الأعمال وترفع كفاءتها. وتلتقي هذه النتيجة مع ما طرحه البكري وآخرون (2020) حول أثر استخدام الأدوات التقنية على إنتاجية العاملين، ومع ما تناوله محمد (2023) في السياق ذاته.

وأظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية ككلّ وتحسين إنتاجية العاملين بلغ (0.847)، ويُعزى ذلك إلى الطابع الشمولي للثقافة التنظيمية التي تتغلغل في كافة جوانب العمل المؤسسي وتؤثر في مختلف مكونات الأداء البشري. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه (Munir & Arifin (2021 حول تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين أداء العاملين، ومع ما تناوله (Oladimeji et al. (2023 من إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين في إطار متكامل مع إدارة المواهب.

وتبيّن أنّ الفقرات المتعلقة بمبادرة العاملين إلى تطوير أساليب أدائهم وتحملهم للمسؤولية تجاه نتائج أعمالهم جاءت في المراتب الأدنى نسبيًا ضمن فقرات المتغير التابع، وإن كانت لا تزال في حدود الموافقة المرتفعة. ويُمكن تفسير ذلك بأنّ روح المبادرة والمسؤولية الذاتية تظلّ من أكثر السلوكيات التي تحتاج إلى بيئة تنظيمية داعمة وثقافة مؤسسية محفّزة على الاستقلالية والثقة، وهذه العناصر تحتاج إلى مزيد من الترسّخ في المؤسسات الخدمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما طرحه الفقي وعواد (2023) حول ارتباط الثقافة التنظيمية بتنمية الجدارات القيادية لدى العاملين، ومع ما تناوله نعيمة وتي (2023) حول علاقة الثقافة التنظيمية بالجوانب الوظيفية للعاملين.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة، تُقدّم الباحثة جملة من التوصيات الموجّهة إلى المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، تستهدف الاستفادة العملية من مخرجات الدراسة على النحو الآتي:

- تعزيز البيئة المحفّزة للإبداع والابتكار التنظيمي من خلال تخصيص مساحات آمنة للتفكير الخلاق، وتشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة، وتوفير آليات واضحة لتلقّي المقترحات وتقييمها وتبني المجدي منها.
- تصميم أنظمة تحفيزية متكاملة تُكافئ العاملين على إسهاماتهم الإبداعية، بحيث تشمل الحوافز المادية والمعنوية معًا، مع الحرص على أن يكون التقدير علنيًا يُعزّز الشعور بالإنجاز لدى العامل ويُحفّز الآخرين على الاقتداء به.
- ترسيخ منظومة القيم التنظيمية في وعي العاملين من خلال برامج تعريفية للموظفين الجدد، وورش عمل دورية للعاملين الحاليين، مع الحرص على أن تُجسّد القيادات العليا هذه القيم في سلوكها اليومي بوصفها نموذجًا عمليًا يُحتذى.

- تنمية المعتقدات التنظيمية الإيجابية عبر تعزيز التواصل الشفاف بين الإدارة والعاملين، وترسيخ الثقة المتبادلة، وبناء رواية مؤسسية جامعة تُبرز إنجازات المؤسسة وتُعزز شعور العاملين بالفخر بالانتماء إليها.
- توضيح الأعراف والتوقعات التنظيمية للعاملين بصورة أكبر، من خلال أدلة سلوكية تُبين المعايير المعتمدة، وجلسات توجيهية تُساعد العاملين على فهم البيئة التنظيمية وضبط سلوكهم وفق ما تقتضيه.
- الاستثمار في التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة لتيسير إنجاز المهام ورفع كفاءة الأداء، مع تقديم برامج تدريبية تُؤهل العاملين للاستفادة القصوى من هذه التقنيات في عملهم اليومي.
- تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة، بما يشمل تطوير أنظمة الاستقطاب والاختيار، وبناء مسارات وظيفية واضحة، وتصميم برامج تدريبية تُلبّي الاحتياجات الفعلية للعاملين، وتطبيق أنظمة عادلة للتقييم والمكافآت.
- ترسيخ ثقافة المبادرة وتحمل المسؤولية لدى العاملين من خلال منحهم صلاحيات أوسع في مجال عملهم، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، مع بناء بيئة تتقبل الخطأ بوصفه فرصة للتعلّم لا مبرراً للعقاب.
- تفعيل دور القيادة الأخلاقية بوصفها نموذجاً سلوكياً يعكس القيم التنظيمية ويُعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، مع الحرص على أن تتسم الممارسات القيادية بالعدالة والشفافية والاهتمام الحقيقي بمصالح العاملين.
- تبني ثقافة التحسين المستمر بوصفها قيمة مؤسسية راسخة، من خلال بناء آليات للمراجعة الدورية لأساليب العمل، وتشجيع العاملين على اقتراح تحسينات في إجراءاتهم اليومية، وتوظيف مؤشرات أداء واضحة لقياس التقدّم.
- تعزيز التماسك الاجتماعي بين العاملين من خلال فعاليات جماعية تُقوّي الروابط الإنسانية، وبرامج تُنمّي روح الفريق، وقنوات تواصل داخلي تُيسّر تبادل المعرفة والخبرات بين مختلف المستويات الوظيفية.
- تصميم برامج قياس دورية للثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية، تُتيح للإدارة الوقوف على نقاط القوة ومساحات التطوير، وتُوفّر قاعدة بيانات لبناء استراتيجيات تحسين مستمرة تنعكس على مستوى إنتاجية العاملين.

4.5 الدراسات المقترحة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، وما كشفت عنه من جوانب تستحق مزيداً من البحث، تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

- دراسة أثر الثقافة التنظيمية على إنتاجية العاملين في قطاعات أخرى (صناعية، مصرفية، تعليمية) بالمملكة العربية السعودية، ومقارنة النتائج بما توصلت إليه الدراسة الحالية.
- دراسة الدور الوسيط الذي يمكن أن تؤديه متغيرات أخرى (كالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والانخراط في العمل) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين.
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية على متغيرات تنظيمية أخرى ذات صلة بالأداء (كسلوك المواطن التنظيمية، والولاء المؤسسي، والاحتفاظ بالموهبة).
- دراسة أثر التحول الرقمي بوصفه متغيراً معدّلاً في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين في ظلّ التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال.
- إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية حول أثر الثقافة التنظيمية على إنتاجية العاملين، للكشف عن الفروقات في طبيعة الثقافة السائدة وأثرها.

Abstract

The present study aimed to examine the impact of organizational culture, with its four dimensions (organizational values, organizational beliefs, organizational norms and expectations, and organizational creativity and innovation), on improving employee productivity in service institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study's objectives, the researcher adopted the descriptive-analytical method, utilizing a questionnaire as the primary tool for data collection. The questionnaire consisted of (26) items distributed across the study's dimensions and was administered to a convenience sample of (360) employees working at various job levels in service institutions. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), employing a range of descriptive and inferential statistical techniques, including frequencies and percentages, means and standard deviations, Cronbach's Alpha coefficient, and both simple and multiple linear regression analyses. The study revealed a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of organizational culture, with its combined dimensions, on improving employee productivity, as (71.7%) of the variance in the dependent variable was explained by the dimensions of the independent variable. The dimension of organizational creativity and innovation ranked first in terms of impact, followed by organizational beliefs, organizational values, and organizational norms and expectations, respectively. The study recommended fostering an environment conducive to creativity, consolidating the organizational values system, activating the role of ethical leadership, adopting a culture of continuous improvement, and leveraging modern technologies to enhance employee productivity in service institutions across the Kingdom of Saudi Arabia.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Values, Organizational Beliefs, Organizational Norms and Expectations, Organizational Creativity and Innovation, Employee Productivity, Service Institutions, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو سليمان، محمد عبدالمقصود أحمد، و سلامة، علياء محمد محمد عاطف. (2022). دورآليات الحوكمة في تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س9، ع1 ، 401 - 428. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1285495>
- أحمد، سمر إبراهيم عبدالمبدى. (2024). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بكفاءة أداء العاملين بقطاع التعليم المجتمعي على المستوى المحلي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، مج68، ع4 ، 999 - 1036. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1577242>
- البكري، ثامر، غالب، آلاء عبدالكريم، و شنيتر، عبدالرحمن طاهر. (2020). أثر استخدام الهاتف الذكي على إنتاجية العاملين: بحث استطلاعي في مديرية بيئة بغداد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج8، ع3 ، 474 - 485. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1071447>
- بودبزة، إكرام، و عبدالباقي، أميرة. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكة. مجلة البشائر الاقتصادية، مج8، ع1 ، 456 - 473. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1270996>
- جاه الرسول، أمل يوسف محمد. (2016). أثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالتطبيق على شركة MTN للاتصالات سودان. مجلة جامعة بحري للآداب والعلوم الإنسانية، مج6، ع11 ، 215 - 254. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/945097>
- الرواشدة، إياد طه. (2019). الثقافة التنظيمية وأثرها في الإنتماء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج25، ع4 ، 197 - 232. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1051886>
- الزهراني، عبدالله عطية، و الفارس، سليمان خليل. (2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة بين المنظمات الحكومية و الخاصة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة دمشق، دمشق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/588677>

- الشیخی، أحمد سعد، و الشیخی، نورية سعد. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج5، ع3 ، 135 - 161. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1313408>
- عبدالعزيز، لبنى جودة، و فريد، أسامة محمود. (2022). إطار مقترح لدور الابتكار في تحسين الإنتاجية: دراسة ميدانية على قطاع الزراعة في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1 ، 13 - 39. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1373720>
- عبدالفتاح، أمير عبدالفتاح رمضان، حامد، محمد سويلم، أحمد، شرف عثمان حسن، و إبراهيم، أحمد أمين هاشم. (2024). دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع3 ، 1666 - 1724. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1552561>
- عبدالفتاح، أمير عبدالفتاح رمضان، حامد، محمد سويلم، أحمد، شرف عثمان حسن، و إبراهيم، أحمد أمين هاشم. (2024). دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع3 ، 1666 - 1724. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1552561>
- فضل، رنا سالم صالح، و أمزربه، محمد علوي. (2025). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة على زيادة الإنتاجية: دراسة حالة ميناء عدن. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج4، ع15 ، 430 - 479. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1624921>
- الفقي، حسن زين العابدين حسين، و عواد، عمرو محمد أحمد. (2023). أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الجدارات القيادية: دراسة ميدانية على المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4 ، 853 - 896. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1435367>
- الكهالي، محمد عبدالله سرحان، و السناب، سمير أحمد. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الناصر. مجلة جامعة الناصر، ع13 ، 533 - 579. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1072244>

- الكهالي، محمد عبدالله سرحان، و السناوب، سمير أحمد. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الناصر. مجلة جامعة الناصر، ع13، 533 - 579. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1072244>
- محمد، عبدالحسين جاسم، و جبر، مهدي حسين. (2023). تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة ميسان. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع3، 447 - 476. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1469300>
- محمد، ياسمين عبدالرحيم سيد أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3، 489 - 513. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444136>
- مرابطي، سناء، و بوسنة، نسرين. (2023). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب: دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - الخروب - قسنطينة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج10، ع2، 287 - 306. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1442614>
- مضوي، سارة سليمان العوض، محمد، الشيخ محمد الخضر، و النعيم، الفاضل سليمان الفاضل. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي: دراسة حالة المصارف السودانية 2021 م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع5، 100 - 114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264027>
- نعيمة، راشدي، و تي، أحمد. (2023). أثر الثقافة التنظيمية على الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي. مجلة المنهل الإقتصادي، مج6، ع1، 431 - 446. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1399844>
- وهاب، زينب صلاح. (2021). التطوير الإداري وتأثيره في تحسين الكفاءة الانتاجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمكائن في الإسكندرية. مجلة كلية المأمون، ع36، 1 - 27. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1197370>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International journal of advances in engineering and management*, 3(1), 361-372.
- Iskanto, D. (2023). Organizational culture and its impact on employee performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47-55..
- Iskanto, D. (2023). Organizational culture and its impact on employee performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47-55.
- Mafrudoh, M. (2023). Impact of organizational culture on employee performance. *Journal of Finance, Economics and Business*, 1(2), 65-82.
- Mafrudoh, M. (2023). Impact of organizational culture on employee performance. *Journal of Finance, Economics and Business*, 1(2), 65-82.
- Marfriady, D. (2023). The Effect of Performance on Organizational Culture, Digital Transformation and Employee Productivity in the Company. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 4(6).
- Munir, M., & Arifin, S. (2021). Organizational culture and impact on improving employee performance. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 65-68.
- Munir, M., & Arifin, S. (2021). Organizational culture and impact on improving employee performance. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 65-68.
- Oladimeji, K. A., Abdulkareem, A. K., & Ishola, A. A. (2023). Talent Management, Organizational Culture and Employee Productivity: The Moderating Effect of Employee Involvement. *Journal of HRM*, 26(1).
- Olakunle, T. (2021). The impact of organizational culture on employee productivity. *Journal of Management and Administration Provision*, 1(3), 39-44
- Olakunle, T. (2021). The impact of organizational culture on employee productivity. *Journal of Management and Administration Provision*, 1(3), 39-44
- Yandi, A. (2022). Literature review analysis of the effect of leadership, organizational culture, and work environment on employee productivity. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(1), 12-24

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الإنتاجية لدى العاملين دراسة ميدانية على المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوية ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المستوى الوظيفي ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ مستوى تنفيذي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الثقافة التنظيمية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
القيم التنظيمية					
					تتبنى المؤسسة منظومة قيم واضحة يلتزم بها جميع العاملين
					تنعكس القيم التنظيمية على سلوك العاملين في أداء مهامهم اليومية
					تُسهّم القيم التنظيمية السائدة في توجيه قرارات العاملين
					تحرص المؤسسة على ترسيخ قيمها لدى الموظفين الجدد
المعتقدات التنظيمية					
					يتقاسم العاملون في المؤسسة معتقدات مشتركة حول طبيعة العمل
					تُسهّم المعتقدات السائدة في توجيه قرارات العاملين في المواقف المختلفة
					تعكس المعتقدات التنظيمية رؤية المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية
					يتأثر إدراك العاملين للأحداث بالمعتقدات السائدة في المؤسسة
الأعراف والتوقعات التنظيمية					
					تسود في المؤسسة أعراف واضحة تحكم سلوك العاملين

البعد					أوافق بشدة	أوافق محاييد	معارض بشدة	معارض بشدة
يلتزم العاملون بالأعراف السائدة في بيئة العمل								
تُحدد المؤسسة توقعات واضحة من العاملين في أدائهم لمهامهم								
تُسهّم الأعراف التنظيمية في تيسير التفاعل بين العاملين								
الإبداع والابتكار التنظيمي								
تُشجّع المؤسسة العاملين على تقديم أفكار إبداعية								
توفّر المؤسسة بيئة محفّزة للتفكير الخلاق								
تتبنّى المؤسسة الأفكار المبتكرة وتعمل على تطبيقها								
تُكافئ المؤسسة العاملين على إسهاماتهم الإبداعية								

✿ المحور الثاني: تحسين الإنتاجية دى العاملين، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	البعد
					يُنجز العاملون مهامهم في الوقت المحدد لها
					يحرص العاملون على جودة ما يُقدّمونه من مخرجات
					يستثمر العاملون مواردهم بكفاءة في إنجاز أعمالهم
					يُبادر العاملون إلى تطوير أساليب أدائهم لمهامهم
					يتمتع العاملون بدافعية عالية نحو العمل
					يُسهم العاملون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
					يحرص العاملون على تنمية مهاراتهم باستمرار
					يُوظّف العاملون التقنيات الحديثة في إنجاز أعمالهم
					يلتزم العاملون بمعايير الأداء المعتمدة في المؤسسة
					يتحمّل العاملون المسؤولية تجاه نتائج أعمالهم

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Organizational Culture on Improving
Employee Productivity: A Field Study on Service
Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448