



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

عنوان البحث

تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في القطاع المصرفي السعودي بالرياض

إعداد الطالب/

عبدالرحمن فهد العبيدي

العام الدراسي:

2026

الفهرس

٢	مقدمة البحث.....
٤	مشكلة البحث.....
٦	أهمية البحث
٨	أسئلة البحث.....
٨	أهداف البحث
٩	فرضيات البحث.....
٩	نموذج البحث
١٠	نطاق الدراسة.....
١١	مخطط المشروع
١٣	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٨	قائمة المراجع.....
١٩	ملحق استبيانات
٢٤	جدول أدوات البحث

مقدمة البحث

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الجوهرية التي تحدد نجاح المؤسسات وقدرتها على مواجهة التحديات المتغيرة في بيئة الأعمال الحديثة. فهي تشكل الإطار الذي توجه من خلاله المنظمات سلوكيات وأداء موظفيها، وتؤثر بشكل مباشر على الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد مع بعضهم البعض ومع أهداف المؤسسة. في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة التي يشهدها العالم اليوم، باتت الحاجة إلى ثقافة تنظيمية متماسكة وواضحة ضرورة استراتيجية للحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة. فالمنظمات التي تهمل تطوير ثقافة تنظيمية قوية غالبًا ما تواجه تحديات تتعلق بانخفاض رضا الموظفين، ضعف الأداء الوظيفي، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، الأمر الذي قد ينعكس سلبًا على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة وعلى مكانتها في السوق (توفيق، ٢٠٢٣).

وتشير الدراسات النظرية والتطبيقية إلى أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من المبادئ والقيم العامة، بل هي نظام متكامل من المعتقدات، والمعايير، والسلوكيات التي تحدد كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض، وكيفية إدارتهم للمهام المختلفة، وطريقة تعاملهم مع الضغوط والتحديات اليومية في بيئة العمل. كما أن الثقافة التنظيمية تعمل على تشكيل هوية المؤسسة وتمنح الموظفين شعورًا بالانتماء والالتزام، وهو ما يساهم في تعزيز الروح المعنوية، وتحفيز الإبداع، ورفع مستوى الإنتاجية. وعليه، فإن دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي تمثل أحد المحاور الأساسية لفهم العوامل التي تساعد على تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء في أي مؤسسة (وزناجي، ٢٠٢١).

وفي السياق السعودي، تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة نظرًا للدور الحيوي الذي يلعبه القطاع المصرفي في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق أهداف التنمية المستدامة وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠. فالقطاع المصرفي السعودي يشهد تطورات ملحوظة في مجالات التحول الرقمي، والحوكمة، وإدارة المخاطر، وتقديم

خدمات مبتكرة للعملاء، مما يضع المؤسسات المصرفية أمام تحديات جديدة تتطلب مستويات عالية من الكفاءة التنظيمية والالتزام المؤسسي. ومن هذا المنطلق، أصبح فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي أمراً حيوياً ليس فقط لتعزيز الأداء الداخلي، ولكن أيضاً لتحسين تجربة العملاء وضمان استدامة النمو الاقتصادي للمؤسسة. كما أن تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية يساهم في الحد من المشكلات المتعلقة بالموظفين مثل الغياب المتكرر، ضعف التحفيز، والتردد في التفاعل مع مهام العمل المعقدة.

يُعد رضا الموظفين أحد المؤشرات الحيوية لنجاح أي مؤسسة، حيث يعكس مستوى جودة إدارة الموارد البشرية وفاعلية السياسات التنظيمية. فالرضا الوظيفي يرتبط بشكل مباشر بالتحفيز الداخلي للموظف، ومدى شعوره بالتقدير والانتماء، وقدرته على التفاعل الإيجابي مع زملائه ومدائه. ويؤدي انخفاض رضا الموظفين إلى تدني الأداء الوظيفي وزيادة معدلات الدوران الوظيفي، بينما يعزز رضا الموظفين من إنتاجيتهم، وقدرتهم على الابتكار، والتزامهم بأهداف المؤسسة على المدى الطويل. ومن هنا، فإن دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين تسلط الضوء على العلاقة المعقدة بين البيئة الداخلية للمنظمة وسلوكيات موظفيها، مما يتيح للمؤسسات المصرفية وضع استراتيجيات دقيقة لتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء (محمد، ٢٠٢٤)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في القطاع المصرفي السعودي بمدينة الرياض، من خلال استكشاف الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية، مثل القيم، والمعتقدات، والمعايير السلوكية، ودرجة توافقها مع توقعات الموظفين واحتياجاتهم. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات المصرفية على تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية، تساهم

في رفع مستوى رضا الموظفين، وتحسين الأداء العام للمؤسسة، بما يتماشى مع متطلبات التطوير المؤسسي وأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز كفاءة القطاع المالي وتحقيق التنمية المستدامة.

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في تقديم رؤية علمية شاملة حول دور الثقافة التنظيمية كعامل أساسي في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى رضا الموظفين في بيئة العمل المصرفية، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات، ويساهم في تطوير رأس المال البشري، وتحقيق مستويات أعلى من الالتزام المؤسسي والاستقرار الوظيفي، وبالتالي تعزيز استدامة النجاح المؤسسي على المدى الطويل.

مشكلة البحث

تعد مشكلة البحث من أهم الركائز التي تحدد مسار أي دراسة علمية، حيث تساعد في توضيح الظاهرة المدروسة، وتحديد الفجوات البحثية، والجهود اللازمة لمعالجتها. وفي سياق هذا البحث، تبرز مشكلة الدراسة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي في القطاع المصرفي السعودي بمدينة الرياض. فالمنظمات اليوم تواجه تحديات متزايدة تتمثل في التغيرات المستمرة في بيئة العمل، وزيادة المنافسة، والتطور التكنولوجي السريع، بالإضافة إلى توقعات الموظفين المتزايدة بشأن بيئة العمل الجاذبة والداعمة للنمو الشخصي والمهني.

تشير الدراسات النظرية إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي توجه عمل الموظفين وتؤثر على طبيعة تفاعلهم مع المؤسسة وزملائهم. كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على مستوى الالتزام والانتماء، والتحفيز الداخلي للموظفين، وبالتالي تؤثر على رضاهم الوظيفي والأداء العام للمؤسسة. إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود فجوات بين ما تسعى المؤسسات المصرفية لتحقيقه من

أهداف استراتيجية وبين مستوى الأداء الفعلي للموظفين، وهو ما يعكس تأثير الثقافة التنظيمية بشكل غير متوازن أو محدود.

في القطاع المصرفي السعودي، تعتبر هذه المشكلة أكثر وضوحًا، نظرًا لأهمية هذا القطاع في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق أهداف التنمية المستدامة وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠. فالقطاع المصرفي يشهد تحولات كبيرة تشمل التوسع في الخدمات الرقمية، وتعزيز الجودة والابتكار، وإدارة المخاطر المالية، وهو ما يتطلب وجود بيئة تنظيمية قوية ومتماسكة تحفز الموظفين على تقديم أفضل أداء ممكن. ومع ذلك، تشير بعض الملاحظات العملية إلى أن العديد من المؤسسات تواجه تحديات في إدارة الثقافة التنظيمية بشكل فعال، بما في ذلك ضعف التواصل الداخلي، عدم وضوح القيم المؤسسية، أو اختلاف مستوى الالتزام بين الموظفين، مما قد يؤثر على رضا الموظفين ويقلل من إنتاجيتهم وفاعليتهم في أداء مهامهم.

كما أن رضا الموظفين يعد أحد المؤشرات الحيوية لنجاح أي مؤسسة، فهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال رفع مستوى الالتزام والولاء الوظيفي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. إن انخفاض رضا الموظفين يمكن أن يؤدي إلى تدني الأداء الوظيفي، وارتفاع معدلات الغياب، وزيادة معدل دوران القوى العاملة، وهو ما يمثل تحديًا كبيرًا للقطاع المصرفي الذي يعتمد على الأداء المستمر والدقيق للموظفين لضمان تقديم خدمات مالية موثوقة وعالية الجودة.

وبالرغم من أهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي، فإن الدراسات العملية في القطاع المصرفي السعودي، وخاصة في مدينة الرياض، تظل محدودة، ما يبرز الحاجة إلى دراسة معمقة لفهم طبيعة هذه العلاقة، وتحديد العوامل المؤثرة، واستكشاف كيف يمكن للثقافة التنظيمية الإيجابية أن تساهم في تعزيز رضا الموظفين ورفع كفاءتهم، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة. إن فهم هذه

العلاقة ليس مهمًا فقط لأغراض الإدارة الداخلية، بل يسهم أيضًا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

من هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الأساسي الذي تحدد من خلاله

ما تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في القطاع المصرفي السعودي بمدينة الرياض؟

أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في قدرتها على توسيع المعرفة النظرية حول الثقافة التنظيمية وارتباطها بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، خصوصًا في سياق القطاع المصرفي السعودي بمدينة الرياض، الذي لم تحظَ دراسات معمقة بكافة أبعاده فيه. إذ يساهم البحث في توضيح العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: الثقافة التنظيمية، رضا الموظفين، والأداء الوظيفي، وتحديد مدى تأثير كل منها على الآخر. كما توفر الدراسة فرصة لاستكشاف أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة مثل القيم المؤسسية، المعايير السلوكية، والعادات التنظيمية، وتأثيرها على سلوك الموظفين ورضاهم، وهو ما يمكن أن يملأ فجوة في الدراسات السابقة التي ركزت غالبًا على قطاعات مختلفة أو بيئات عمل خارجية لا تتطابق مع السياق السعودي.

علاوة على ذلك، فإن البحث يساهم في تعزيز الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية في المنظمات المصرفية، من خلال تقديم نتائج قابلة للاختبار العلمي يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية. كما يقدم البحث نموذجًا تطبيقيًا يربط بين النظرية والممارسة، ما يجعل المخرجات

العلمية للبحث ذات قيمة عالية للباحثين والمهتمين بمجال الإدارة والموارد البشرية، ويسهم في تطوير أطر علمية تساعد على فهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز رضا الموظفين، بما يدعم جودة البحث العلمي في بيئة العمل السعودي.

ثانيًا: الأهمية العملية

أما الأهمية العملية فتتمثل في قدرة الدراسة على تقديم توصيات وإجراءات عملية يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات المصرفية في مدينة الرياض لتعزيز الأداء الوظيفي ورفع مستوى رضا الموظفين. فالنتائج المتوقعة للبحث من شأنها مساعدة الإدارات العليا على تصميم سياسات تنظيمية وثقافية متوافقة مع احتياجات الموظفين، وتحسين بيئة العمل، بما ينعكس إيجابًا على إنتاجية المؤسسة ونجاحها في تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة.

كما تتيح الدراسة فرصة لتحديد الممارسات الثقافية الفعالة التي تسهم في تقليل المشكلات التنظيمية مثل ضعف الالتزام، انخفاض التحفيز، أو ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، وبالتالي تمكين المؤسسات من تطوير برامج تدريبية وإدارية تستند إلى بيانات دقيقة ومثبتة. كما أن تحسين الثقافة التنظيمية ورفع رضا الموظفين يعزز ولاء الموظف وانتماءه للمؤسسة، مما ينعكس بدوره على جودة الأداء العام، ويزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة في بيئة مالية متطورة وسريعة التغير.

وبهذا الشكل، فإن البحث يجمع بين البعد العلمي الذي يسعى لتطوير المعرفة النظرية، والبعد العملي الذي يقدم حلولاً واقعية قابلة للتطبيق، مما يجعل نتائجه ذات قيمة مزدوجة لكل من الباحثين والممارسين في القطاع المصرفي السعودي.

أسئلة البحث

السؤال الرئيسي:

ما تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في القطاع المصرفي السعودي بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

١. كيف تؤثر ثقافة المجموعة داخل المؤسسات المصرفية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي؟

٢. ما مدى تأثير ثقافة السوق على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في المؤسسات المصرفية؟

٣. كيف تسهم ثقافة الإبداع في تحسين رضا الموظفين ورفع الأداء الوظيفي؟

أهداف البحث

الهدف الرئيسي:

تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي في القطاع المصرفي السعودي بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

١. تحليل تأثير ثقافة المجموعة على رضا الموظفين والأداء الوظيفي داخل المؤسسات المصرفية.

٢. دراسة دور ثقافة السوق في تحسين رضا الموظفين وتعزيز الأداء الوظيفي.

٣. استكشاف مدى مساهمة ثقافة الإبداع في تعزيز رضا الموظفين ورفع الأداء الوظيفي.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي في القطاع المصرفي السعودي بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين ثقافة المجموعة ورضا الموظفين والأداء الوظيفي.
٢. توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين ثقافة السوق ورضا الموظفين والأداء الوظيفي.
٣. توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين ثقافة الإبداع ورضا الموظفين والأداء الوظيفي.

نموذج البحث

يعتمد هذا البحث على نموذج سببي يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي في القطاع المصرفي السعودي بمدينة الرياض.

• المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

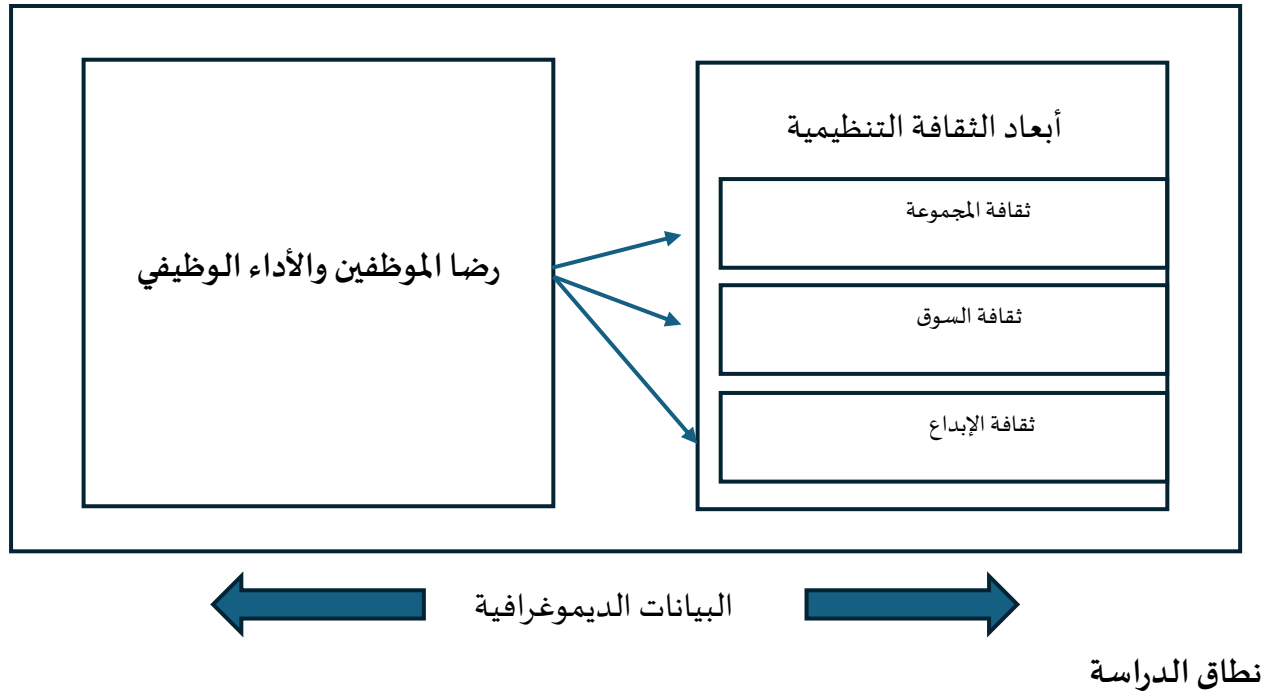
○ أبعاد الثقافة التنظيمية:

١. ثقافة المجموعة

٢. ثقافة السوق

٣. ثقافة الإبداع

• المتغير التابع: رضا الموظفين والأداء الوظيفي



- المجال المكاني: القطاع المصرفي السعودي بمدينة الرياض، نظرًا لأهمية العاصمة كمركز مالي رئيسي واحتوائها على أكبر عدد من البنوك والفروع المصرفية التي تعكس بيئة العمل الفعلية للمؤسسات المصرفية.
- المجال الزمني: تركز الدراسة على الفترة الحالية (٢٠٢٦)، مع الرجوع إلى بيانات المؤسسة المصرفية ذات الصلة بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي خلال آخر سنتين إذا كانت متاحة، لضمان تحليل دقيق ومعاصر للبيئة المصرفية.
- المجال البشري: يشمل موظفي البنوك السعودية بمدينة الرياض من جميع المستويات الوظيفية، مع التركيز على الموظفين الذين تتطلب طبيعة عملهم التفاعل مع العملاء أو أداء مهام استراتيجية، لضمان تمثيل كافٍ للبيئة العملية.

- المجال الموضوعي: يركز البحث على العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة المجموعة، ثقافة السوق، ثقافة الإبداع) وتأثيرها على رضا الموظفين والأداء الوظيفي، مع دراسة كيفية تأثير كل بعد بشكل منفصل ومتكامل على النتائج التنظيمية.

مخطط المشروع

يمكن تمثيل مخطط المشروع بشكل تسلسلي يوضح خطوات البحث من البداية للنهاية:

١. تحديد مشكلة البحث

- تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي.

٢. صياغة أسئلة البحث وأهدافه

- سؤال رئيسي وثلاثة أسئلة فرعية
- أهداف رئيسية وفرعية مرتبطة بالأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية

٣. وضع فرضيات البحث

- فرضية رئيسية
- ثلاث فرضيات فرعية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية

٤. تصميم نموذج البحث

- تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع
- تقسيم المتغير المستقل إلى الأبعاد (ثقافة المجموعة، ثقافة السوق، ثقافة الإبداع)

٥. تحديد نطاق الدراسة

- المكاني: البنوك في الرياض

- الزمني: الفترة الحالية(2026)
- البشري: موظفو البنوك بمستوياتهم المختلفة
- الموضوعي: العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي

٦. جمع البيانات

- استخدام أدوات البحث المناسبة (مثل الاستبانة)
- اختيار العينة بطريقة تمثل المجتمع المستهدف

٧. تحليل البيانات

- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل الانحدار والارتباط)
- اختبار الفرضيات

٨. استخلاص النتائج والتوصيات

- تحديد أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين والأداء الوظيفي
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في البنوك السعودية

٩. كتابة التقرير النهائي

- عرض النتائج، المناقشة، الاستنتاجات، والتوصيات بشكل أكاديمي شامل

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

دراسة (مها، ٢٠٢٦) بعنوان "الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي (بال تطبيق على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان "٢٠١٩-٢٠٢٤")" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، وقياس الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان خلال الفترة (٢٠١٩-٢٠٢٤م). وانطلقت الدراسة من إشكالية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت الآليات التفسيرية التي تنتقل من خلالها آثار القيادة الإستراتيجية إلى الأداء المؤسسي، خاصة في البيئة المصرفية المحلية، مع غياب واضح لقياس الأثر غير المباشر للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام نماذج المعادلات البنائية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ميسرة بلغ حجمها (١٤٠) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS، بهدف اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة للنموذج المقترح. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للقيادة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي، كما ثبت وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، وعلاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي. كما أكدت نتائج نمذجة المعادلات البنائية أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، حيث أسهمت في تفسير نسبة معتبرة من التأثير غير المباشر. وأظهرت التحليلات أن التخطيط الإستراتيجي يمثل البعد الأكثر تأثيرًا ضمن أبعاد القيادة الإستراتيجية، في حين جاءت المعتقدات التنظيمية في مقدمة أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرًا، بينما تصدرت الإنتاجية والكفاءة أبعاد الأداء المؤسسي تأثيرًا بالمتغيرات المستقلة والوسيط. خلصت الدراسة إلى أهمية دمج الثقافة التنظيمية في صميم الممارسات القيادية

الإستراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي، خاصة في القطاع المصرفي، مع التأكيد على ضرورة تبني نماذج قيادية داعمة للقيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية الإيجابية.

دراسة (عبد السلام ، ٢٠٢٥) بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي" في ضوء ما تناولته هذه الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، يتضح أن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار المرجعي الذي يوجه السلوك المهني للعاملين ويحدد طبيعة العلاقات داخل بيئة العمل، إذ أظهرت النتائج أن القيم والمعتقدات التنظيمية تسهم بصورة مباشرة في تعزيز الالتزام وتحقيق أداء فعال، في حين يؤدي غياب العدالة والمساواة في تطبيق القواعد والإجراءات إلى ضعف الولاء وانخفاض الرضا الوظيفي. وقد بينت الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل البيانات الثانوية، أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مفهوم نظري بل قوة عملية قادرة على توجيه الأداء وتشكيل بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتعاون، خاصة عندما تقترن بالتحفيز المستمر وتوافر بيئة داعمة للتفاعل والتبادل المعرفي. كما أبرزت أن أنماط الإدارة المختلفة تفرز انعكاسات متباينة على الأداء والرضا، فالثقافة المرنة المنفتحة على التغيير تعزز الإنتاجية، في حين تحد الثقافة البيروقراطية من الإبداع وتضعف الروح المعنوية. ومن ثم، خلصت الدراسة إلى أن إدارة الثقافة التنظيمية بشكل متكامل يتطلب صياغة واضحة للقيم والممارسات وتطبيق عادل للأنظمة والمكافآت، بما يسهم في خلق بيئة متوازنة تحقق رضا الموظفين وتحافظ على استقرار الأداء، وهو ما يجعلها أداة إستراتيجية جوهرية لضمان النجاح المؤسسي المستدام.

دراسة (أنور، ٢٠٢٣) بعنوان "ر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية- صنعاء" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة ومستوى أداء الموظفين. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، من

خلال دراسة الحالة، وقد تم تصميم استبانة شاملة مكونة من ٨٩ فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من ٥٤ فردًا، بما يمثل ٥٤٪ من مجتمع الدراسة البالغ ١٠٠ موظف. بعد استرجاع الاستبانات وفحصها، تم اعتماد جميع الاستمارات الصالحة للتحليل، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، مما أتاح فحص العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي بشكل دقيق وموثوق وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة بلغ درجة موافقة عالية، حيث كان المتوسط الحسابي للأداء ٣,٧٢٥١ والانحراف المعياري ٠,٨٠٤١٥، مما يعكس مستوى أداء إيجابي نسبيًا لدى موظفي الديوان. كما تبين أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للأبعاد مجتمعة للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي، فيما أظهر بعد الاحتواء والترابط تأثيرًا إيجابيًا واضحًا، بينما لم يظهر كل من بعد الاتساق والتجانس، والدعم الإنساني، والمناخ التنظيمي أي أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي، أما فيما يخص مستوى الثقافة التنظيمية، فقد بينت الدراسة أن متوسط تقييم الموظفين لها جاء بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام ٣,١٣٦١ مع انحراف معياري ٠,٨٥٣٥٥، مشيرين إلى اتجاه العينة نحو الحياد، مما يعكس وجود بعض الجوانب الإيجابية والسلبية في تطبيق الثقافة التنظيمية في بيئة العمل. وتوضح هذه النتائج أن هناك ارتباطًا مهمًا بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث يمكن أن تسهم بعض الأبعاد مثل الاحتواء والترابط بشكل مباشر في تحسين الأداء، في حين تحتاج الأبعاد الأخرى إلى تعزيز وتطوير لضمان تحقيق نتائج أفضل على مستوى رضا الموظفين والكفاءة المؤسسية.

دراسة (البشير، ٢٠٢٣) بعنوان "اثر الثقافة التنظيمية ومشاركة الموارد البشرية في إطار التغيير التنظيمي على رضا العاملين" تمثلت مشكلة الدراسة في انعدام الرضا الوظيفي للعاملين و تدني الأداء وانخفاض الروح المعنوية لديهم في بعض المصارف، مما أدى الي حالات التأخير و الخروج المبكر من العمل

وحالات التسبب و الغياب وترك الخدمة والرغبة في الانتقال الى اماكن اخرى لتحسين ظروف عملهم، وقد يرجع ذلك لعدم الاهتمام الكافي بالثقافة التنظيمية للتغيير وعدم اشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير، هدفت الدراسة الى قياس أثر الثقافة التنظيمية ومشاركة الموارد البشرية في إطار التغيير التنظيمي على مستوى رضا العاملين بالقطاع المصرفي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت استمارة الاستبانة لجمع البيانات من العاملين ببنك فيصل الاسلامي، اختبرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ورضا العاملين في بنك فيصل الإسلامى، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي ورضا العاملين في بنك فيصل الإسلامى السودانى، بعد اجراء الدراسة الميدانية توصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجد ان هنالك ارتباط طردي متوسط بين الثقافة التنظيمية و رضا العاملين ببنك فيصل الاسلامي، أوضحت نتائج الدراسة ان هنالك ارتباط طردي متوسط بين مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير و رضا العاملين ببنك فيصل الاسلامي، بينت نتائج الدراسة أن عدم مشاركة العاملين في تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي الى فشل التطبيق، بناءً على النتائج التي تم التوصل اليها اوصت الدراسة بزيادة الاهتمام ببث الثقافة التنظيمية وسط العاملين، والاهتمام بتقييمها ومتابعتها وتطوير أساليبها مع الاهتمام بالتغيير التنظيمي المناسب الذي يوفر للعاملين الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل، منح الثقة للعاملين في مختلف المستويات للحصول على المعلومات المطلوبة والمشاركة في اتخاذ القرارات بمنح الاستقلالية و حرية التصرف للعاملين في إطار وظائفهم وتقييم مدى انعكاس ذلك على الرضا الوظيفي، مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي بصورة أوسع مع اشراكهم في تطبيق التغيير التنظيمي داخل البنك

دراسة(علي، ٢٠١٨) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين

بجامعة سرت، فضلا عن تحديد مستوى توافر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. لتحقيق ذلك طور الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وزعت على عينة عشوائية عددها (١٢٧) فرد، خضع منها (١٠٦) استبانة لتحليل البيانات. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الهادف إلى وصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، (بالإضافة إلى استخدام بعض الأساليب الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك مستويات عالية لوجود جميع أنواع الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة الإنجاز، ثقافة التعاطف الإنساني) بجامعة سرت، ووجود علاقة ارتباط قوية وأثر للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي. بينت النتائج أيضا أن ثقافة التعاطف الإنساني كانت في المرتبة الأولى في الممارسة، في حين أن ثقافة الإنجاز تعد الأكثر أثرا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضا أن مستوى الأداء لدى الموظفين كان مرتفع. وبناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة قدمت توصيات منها التأكيد على زيادة درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وتنوعية الموظفين بها، لذا لذا من مساهمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وذلك

قائمة المراجع

- البشير، بثينة الرشيد محمد. (٢٠٢٣). اثر الثقافة التنظيمية ومشاركة الموارد البشرية في إطار التغيير التنظيمي على رضا العاملين. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١ (19).
- أنور مصلح صالح معزب، أفراح عبدالعزيز محمد الجوي. (٢٠٢٣). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية- صنعاء . مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٠ (79).
- توفيق، حسام الدين سيد توفيق. (٢٠٢٣). تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات. مجلة العلوم الإدارية والسياسية، ١ (١)، ٦٢-١.
- عبد السلام بشير بشير، خيري عبد السلام كليب. (٢٠٢٥). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، ١-٩.
- علي مفتاح محمد. (٢٠١٨). أثر الثقافة التنظيمية علي مستوي الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت. مجلة الدراسات الاقتصادية، ١ (٢)، ٤٥-٢٤.
- محمد رشاد، عبد المنعم. (٢٠٢٤). أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين. /المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥ (٤)، ١٤١٧-١٤٦٦.
- مها عبد العزيز احمد الحاج، محمد عبد العاطي عبد الله المكي، ايمان احمد عمار احمد. (٢٠٢٦). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي (بالطبيق على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان "٢٠١٩-٢٠٢٤"). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٧ (٢)، ٤٧١-٤٩٠.
- وزناجي، بسام. (٢٠٢١). محددات الثقافة التنظيمية. سوسيولوجيون، ٢ (١)، ١٢٧-١١٤.

ملحق استبيانات

أولاً: البيانات الديموغرافية

١. النوع:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. الفئة العمرية:

☐ أقل من ٢٥ سنة

☐ 25 – 34 سنة

☐ 35 – 44 سنة

☐ 45 – 54 سنة

☐ 55 سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

☐ الثانوية العامة أو أقل

☐ الدبلوم أو ما يعادلها

☐ البكالوريوس

☐ الماجستير

☐ الدكتوراه

٤. الخبرة العملية في المؤسسة:

☐ أقل من سنة

☐ 1 – 3 سنوات

☐ 4 – 6 سنوات

☐ 7 – 10 سنوات

☐ أكثر من ١٠ سنوات

٥. الوظيفة/المسمى الوظيفي:

☐ موظف إداري

☐ موظف فني/تشغيلي

☐ مشرف/رئيس قسم

☐ إدارة عليا

☐ أخرى.....:

٦. مدة العمل في القطاع المصرفي أو الحكومي:

◦ ☐ أقل من ٣ سنوات

◦ ☐ 3 – 5 سنوات

◦ ☐ 6 – 10 سنوات

◦ ☐ أكثر من ١٠ سنوات

ثانياً: عبارات الاستبيان

البند	العبرة	بشدة غير	غير	محايد	موافق	بشدة
		موافق(1)	موافق (2)	(3)	(4)	موافق(5)
أولاً: الثقافة التنظيمية – ثقافة المجموعة						
1	يسود التعاون وروح الفريق بين الموظفين في المؤسسة	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتبادل الموظفون المعرفة والخبرة بشكل فعال	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم تعزيز الانتماء والولاء بين أعضاء الفريق	☐	☐	☐	☐	☐

4	يتم تشجيع العمل الجماعي واتخاذ القرارات المشتركة	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتم حل الخلافات بين الموظفين بشكل عادل وفعال	☐	☐	☐	☐	☐
ثانياً: الثقافة التنظيمية – ثقافة السوق						
6	تركز المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء بكفاءة	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم تقييم الأداء استناداً إلى معايير السوق والمنافسة	☐	☐	☐	☐	☐
8	يتم تشجيع الابتكار والخدمات الجديدة لتلبية طلبات العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
9	يتم متابعة التطورات والتغيرات في السوق بانتظام	☐	☐	☐	☐	☐
10	توجد مرونة في التعامل مع متطلبات العملاء المختلفة	☐	☐	☐	☐	☐
ثالثاً: الثقافة التنظيمية – ثقافة الإبداع						

11	تشجع المؤسسة الموظفين على اقتراح أفكار جديدة	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتم تقدير المبادرات الإبداعية والمبتكرة في العمل	☐	☐	☐	☐	☐
13	يتم توفير بيئة عمل تدعم التجريب والتعلم من الأخطاء	☐	☐	☐	☐	☐
14	يتم تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم بطرق مبتكرة	☐	☐	☐	☐	☐
15	يوجد دعم من الإدارة العليا لتنفيذ الأفكار الإبداعية	☐	☐	☐	☐	☐
رابعاً: رضا الموظفين والأداء الوظيفي						
16	أشعر بالرضا عن طبيعة مهامي اليومية في العمل	☐	☐	☐	☐	☐
17	أشعر بالتحفيز لأداء مهامي بكفاءة عالية	☐	☐	☐	☐	☐
18	أحصل على تقدير مناسب من الإدارة مقابل جهودي	☐	☐	☐	☐	☐

19	أستطيع تنفيذ مهامى بسهولة وبطريقة منظمة	☐	☐	☐	☐	☐
20	أشعر بأن بيئة العمل تدعم تطوير أدائى المهنى	☐	☐	☐	☐	☐

جدول أدوات البحث

أداة البحث	الهدف من الأداة	مكونات الأداة	طريقة القياس	طريقة التحليل	المراجع الداعمة
الاستبيان	جمع البيانات الأولية حول الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والأداء الوظيفي	-الثقافة التنظيمية: ٣ أبعاد (ثقافة المجموعة، ثقافة السوق، ثقافة الإبداع) $5 \times$ عبارات لكل بعد = ١٥ عبارة - رضا الموظفين والأداء الوظيفي: ٥ عبارات	مقياس ليكرت من ٥ نقاط: ١ = بشدة غير موافق، ٥ = بشدة موافق	التحليل الوصفي (المتوسط، الانحراف المعياري) والتحليل الإحصائي (الارتباط، الانحدار) باستخدام SPSS	عبد السلام بشير وبشير وخيري عبد السلام كليب (٢٠٢٥); البشير، بثينة الرشيد محمد (٢٠٢٣); علي مفتاح محمد (٢٠١٨); أنور مصلح صالح معزب وأفراح عبدالعزيز محمد الجوبي (2023)
البيانات الديموغرافية	التعرف على الخصائص العامة لأفراد العينة وربطها بالمتغيرات المدروسة	العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسعى الوظيفي، مدة العمل	مقياس تصنيفي (اختيارات محددة لكل فئة)	التحليل الوصفي (النسب المئوية، التكرارات) وربطها بالمتغيرات حسب الحاجة	-
مراجعة الأدبيات السابقة	دعم البحث بالمعلومات العلمية والنظرية حول الثقافة التنظيمية، رضا الموظفين، والأداء الوظيفي	الدراسات السابقة المحلية والدولية حول أبعاد الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين	تحليل محتوى الدراسات، تلخيص النتائج والمفاهيم	مقارنة النتائج الحالية بالدراسات السابقة لتحديد الفجوة البحثية وتعزيز مصداقية البحث	عبد السلام بشير وبشير وخيري عبد السلام كليب (٢٠٢٥); مها عبد العزيز احمد الحاج، محمد عبد العاطي عبد الله المكي، إيمان احمد عمار احمد (2026)