

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي
بالتطبيق على شركة صلات في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض
(دراسة حالة)

اسم الطالبة

فاطمة يحيى غالب

2021204405

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث-2024

شكر وتقدير

بكل فخر وتقدير، أود أن أعبر عن أعمق امتناني وتقديري للدكتورة منى مصطفى العشري، المشرفة على هذا البحث، التي قدمت لي الدعم والتوجيه العلمي طوال فترة العمل على هذا المشروع.

كما أود أن أعبر عن شكري العميق على تفانيها في تقديم الإرشاد والتوجيه، وعلى صبرها ودعمها المتواصلين، مما ساهم بشكل كبير في إنجاز هذا العمل بالشكل المطلوب.

لم يكن هذا البحث ليكتمل بهذه الصورة لولا دعمها ومساهمتها القيمة. كل الشكر والامتنان أيضاً لكل من ساهم بكلمة أو فكرة أو دعم، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، خلال رحلتي البحثية.

الإهداء

إلى كل من كان لهم الأثر الكبير في رحلتي العلمية..

إلى أمي، شمعة حياتي، التي غمرتني بحبها ودعمها غير المشروط، وكانت دائماً مصدر قوتي وإلهامي..

إلى زوجي، شريك البهجة وداعمي الأول، الذي وقف إلى جانبي في كل خطوة، وكان دائماً عوناً وسنداً..

إلى إخوتي وأخواتي وصديقاتي، الذين لم يبخلوا بنصيحة أو دعم، وكانوا خير رفاق في هذه الرحلة..

إلى كل من يؤمن بأن العمل والاجتهاد هو طريق النجاح..

أهدي هذا العمل المتواضع الذي لم يكن ليرى النور لولا دعمكم جميعاً

جدول المحتويات

5	قائمة الأشكال
6	قائمة الجداول
7	مستخلص البحث
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9	1.1. المقدمة
10	1.2. مشكلة الدراسة
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
11	1.3. أهمية الدراسة
11	1.3.1. على المستوى النظري
12	1.3.2. على المستوى التطبيقي
12	1.4. أسئلة البحث
12	1.5. أهداف البحث
13	1.6. فرضيات البحث
13	1.7. نموذج البحث
14	1.8. الدراسة الميدانية
15	1.9. مخطط البحث
16	2. الفصل الثاني: الإطار النظري
17	2.1. المقدمة
17	2.1.1. نظرة عامة عن البحث العلمي
17	2.1.2. أهمية إجراء الدراسات السابقة
17	2.1.3. نظرة عامة عن متغيرات البحث
18	2.2. الثقافة التنظيمية
18	2.2.1. تعريف الثقافة التنظيمية
18	2.2.2. تطور مفهوم الثقافة التنظيمية
19	2.2.3. أبعاد الثقافة التنظيمية
20	2.2.4. نظريات الثقافة التنظيمية
23	2.3. الأداء الوظيفي
23	2.3.1. تعريف الأداء الوظيفي
23	2.3.2. تطور مفهوم الأداء الوظيفي
24	2.3.3. أبعاد الأداء الوظيفي
25	2.3.4. نظريات الأداء الوظيفي
26	2.4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي
28	2.5. الخاتمة
28	2.5.1. تلخيص النتائج من الدراسات السابقة

29	2.5.2.	مناقشة آثار البحث المستقبلية
29	2.5.3.	المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال
30	3.	الفصل الثالث: منهجية البحث
31	3.1.	المقدمة
31	3.2.	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
31	3.2.1.	المتغير المستقل - الثقافة التنظيمية
32	3.2.2.	المتغير التابع - الأداء الوظيفي
32	3.3.	تصميم البحث
33	3.4.	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة
33	3.4.1.	مجتمع البحث
33	3.4.2.	عينة البحث
34	3.4.3.	طريقة وتقنيات أخذ العينة
34	3.5.	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة
34	3.5.1.	قياس المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية
34	3.5.2.	ثانياً: قياس متغير الأداء الوظيفي
35	3.6.	أنواع البيانات
35	3.6.1.	البيانات الأولية
35	3.6.2.	البيانات الثانوية
35	3.7.	طرق وأساليب تحليل البيانات
36	3.8.	الخاتمة
37	4.	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج البحث
38	4.1.	المقدمة
38	4.2.	خصائص عينة البحث
43	4.3.	قياس الصدق والثبات لأدوات البحث
43	4.3.1.	صدق المقاييس المستخدمة في البحث
45	4.3.2.	ثبات أداة البحث
47	4.4.	التحليل الوصفي لمتغيرات البحث
48	4.5.	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات البحث
46	4.5.1.	تحليل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والأداء الوظيفي وأبعاده
46	4.6.	نتائج اختبار صدق فرضيات البحث
46	4.6.1.	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (H) للبحث
48	4.6.2.	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للبحث (Ha)
49	4.6.3.	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للبحث (Hb)
50	4.6.4.	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للبحث (Hc)
51	4.7.	الخاتمة
53	5.	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

54	المقدمة	5.1
54	المساهمة النظرية	5.2
54	التطبيقات العملية للبحث	5.3
54	التوصيات	5.4
55	حدود البحث	5.5
55	الدراسات المستقبلية	5.6
55	الخاتمة	5.7
57	قائمة المراجع	
59	فصل الملاحق	6.
60	عن الاستبيان	6.1
61	الأسئلة الشخصية	6.2
61	جدول أدوات البحث	6.3
62	أسئلة الاستبيان	6.4
62	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	6.4.1.
63	المتغير التابع: الأداء الوظيفي	6.4.2.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	نموذج العلاقة بين متغيرات البحث، تم تصميمها بواسطة الباحث	1
15	مخطط البحث تم تصميمه بواسطة الباحث	2
21	نموذج شاين للثقافة التنظيمية	3
21	نظرية كوين وروهربو لإطار القيم المتنافسة	4
22	الأبعاد الثقافية لهوفستد	5
25	نظرية التوقع لفروم	6
26	مبادئ نظرية الهدف للوك وليثام	7
27	دراسة كوتير وهيسكيت (1992) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي	8
33	نموذج بصلة البحث لمنهجية البحث تم تصميمها بواسطة الباحث	9
40	تصنيف العينة وفقاً للجنس	10
38	تصنيف العينة وفقاً للعمر	11
41	تصنيف العينة وفقاً للحالة الاجتماعية	12
41	تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي	13
42	تصنيف العينة وفقاً للمستوى الوظيفي	14
42	تصنيف العينة وفقاً للخبرة المهنية	15

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
33	مجتمع البحث، المصدر: الباحث	1
33	عينة البحث، المصدر: الباحث	2
34	جدول أدوات البحث، المصدر: الباحث	3
34	جدول أدوات البحث، المصدر: الباحث	4
39	توصيف عينة البحث، المصدر: الباحث	5
44	جدول إثبات صدق المقاييس المستخدمة في البحث، المصدر: الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية	6
46	جدول مقاييس ثبات أداة البحث، المصدر: الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية	7
47	جدول فقرات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في البحث، المصدر: مقياس ليكرت الخماسي	8
47	دلالات المتوسطات الحسابية لفقرات المقياس المستخدم، المصدر: الباحث وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي	9
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث، المصدر: الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية	10
63	الأسئلة الشخصية، المصدر: الباحث	11
63	جدول أدوات البحث، المصدر: الباحث	12
64	أسئلة الاستبيان للمتغير المستقل، المصدر: الباحث	13
65	أسئلة الاستبيان للمتغير التابع، المصدر: الباحث	14

مستخلص البحث

الهدف من البحث: يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في بيئة العمل، مع التركيز على تحديد مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية، مثل التعاون والتفاعل الاجتماعي، التحفيز والإشباع الوظيفي، القيم والمعتقدات والسلوك المهني، وإدارة التغيير والعلاقات التنظيمية، على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. وتم اختيار شركة صلات لحلول الأعمال كنموذج تطبيقي لهذه الدراسة.

منهجية البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة عينة ميدانية من (30) موظفاً من موظفي الشركة باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS v30، حيث تم تطبيق التحليل الوصفي، واختبار الصدق والثبات للمقاييس باستخدام ألفا كرونباخ والثبات المركب (CR) ومتوسط التباين المستخرج (AVE) كما تم اختبار الفرضيات باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والنماذج الهيكلية للمعادلات البنائية (SEM).

نتائج البحث: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث أثبتت التحليلات أن تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل فعال يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. كما أكدت النتائج أن جميع المقاييس المستخدمة تتمتع بمؤشرات عالية من الصدق والثبات، مما يعزز موثوقية النتائج.

المساهمة النظرية: يُضيف البحث إلى الأدبيات الإدارية من خلال تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية كعامل استراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي. ويبرز أهمية الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية في دعم تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز مخرجات الأداء.

التطبيقات العملية: يوفر البحث توصيات للشركات بضرورة التركيز على بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تتسم بالتعاون، والتحفيز، والالتزام بالقيم المهنية، وإدارة التغيير الفعّال لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين. ويمكن لهذه التوصيات أن تُطبق عملياً لتعزيز الكفاءة والإنتاجية في مختلف المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، التعاون والتفاعل الاجتماعي، التحفيز والإشباع الوظيفي، إدارة التغيير، نماذج المعادلات البنائية، التحليل الإحصائي، شركة صلات.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تُعَدُّ الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية التي تُشكِّل هوية شركة صلات وتؤثر على كافة جوانب عملها. تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والتوقعات التي تسود في الشركة وتوجه سلوك العاملين فيها. هذه الثقافة لا تُشكِّل فقط إطاراً عاماً للسلوكيات، بل تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية. تُسهم الثقافة التنظيمية الفعالة في خلق بيئة عمل محفزة تُعزِّز الإنتاجية وتدعم الابتكار وتُحفِّز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. وفقاً لدراسة قام بها ديل وريتشارد (2008)، يُعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً أساسياً على فعالية الثقافة التنظيمية في المؤسسات. ويشير كوتا وكريتندر (2007) إلى أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من القيم والمعتقدات، بل هي نظام معقد يتداخل مع جوانب عديدة من إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات العمل اليومية.

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وأشارت معظمها إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُساهم في تحسين الأداء الوظيفي. وجدت هذه الدراسات أن العناصر مثل القيادة الفعالة، والاتصال الداخلي الجيد، والاهتمام برفاهية الموظفين، تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الوظيفي. على سبيل المثال، وجدت دراسة قام بها كوتا وكريتندر (2007) أن الثقافة التنظيمية التي تركز على الابتكار والتعاون تعزز الأداء الوظيفي بشكل كبير. علاوة على ذلك، أكدت الأبحاث أن وجود ثقافة تنظيمية قوية يمكن أن يقلل من معدلات دوران الموظفين ويزيد من رضاهم الوظيفي والتزامهم المؤسسي (صادق وآخرون، 2014). تشير دراسة قام بها هاوس وسبيتزبرغ (2015) إلى أن التحفيز الذاتي والرضا الوظيفي يزدادان بشكل كبير في بيئات العمل التي تتميز بثقافة تنظيمية داعمة وتعاونية.

رغم كثرة الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك فجوات بحثية لا تزال قائمة. تُعاني بعض الدراسات من نقص في التحليل العميق للتأثيرات المتبادلة بين مختلف عناصر الثقافة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي. على سبيل المثال، لم تتناول الكثير من الدراسات كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الصناعات الإبداعية أو التكنولوجيا المتقدمة. كما أن بعض الأبحاث تفتقر إلى الشمولية في تناول مختلف أنواع المؤسسات وظروف العمل المختلفة، مما يترك مجالاً لدراسات أوسع تشمل قطاعات متعددة وبيئات عمل متنوعة (ديفيس وآخرون، 2017). وأشار تقرير من مؤسسة ماكينزي (2019) إلى أن الدراسات السابقة غالباً ما تتجاهل تأثير التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية على الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين.

تُعتبر دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ذات أهمية كبيرة، حيث يمكن أن تُسهم في تقديم رؤى جديدة تساعد المؤسسات على تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية. من خلال فهم العناصر الثقافية التي تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، يمكن للمؤسسات تبني استراتيجيات فعالة لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن هذه الدراسة قد تفتح آفاقاً جديدة للبحث في هذا المجال، مما يساهم في تطوير المعرفة الإدارية وتحسين الممارسات الإدارية في المؤسسات المختلفة. أكد بحث أجرته منظمة العمل الدولية (2020) على أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات. وأشارت دراسة قام بها بورت وآخرون (2021) إلى أن الاستثمارات في تطوير الثقافة التنظيمية تعود بفوائد طويلة الأمد تشمل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا العملاء.

تكمن مشكلة البحث في محاولة فهم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركة صلات. هل يمكن أن يُعزَّز الأداء الوظيفي من خلال تعزيز جوانب محددة من الثقافة التنظيمية؟ وما هي العناصر الثقافية الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي؟ هذه الأسئلة تدفعنا لاستكشاف العلاقة المعقدة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بشكل أكثر تفصيلاً، ومعرفة كيف يمكن للمؤسسات تحسين ثقافتها لتحقيق أداء وظيفي أفضل. وفقاً لدراسة قام بها مارتينيز (2016)، تبين أن بعض المؤسسات تعاني من انخفاض الأداء الوظيفي بسبب عدم توافق الثقافة التنظيمية مع أهدافها واستراتيجياتها. كما أشار جونسون وبراون (2018) إلى أن فهم تأثيرات التغيرات الثقافية يمكن أن يساعد المؤسسات في تحقيق أداء أعلى واستدامة أكبر.

الغرض من هذا البحث هو تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركة صلات، وذلك من خلال دراسة العناصر المختلفة التي تشكل الثقافة التنظيمية وكيفية تأثيرها على سلوك وأداء الموظفين. ويتضمن الغرض الرئيسي من هذا البحث فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال تحليل كيفية تأثير القيم والمعتقدات والممارسات السائدة في الشركة على أداء الموظفين، واستكشاف ما إذا كانت هناك علاقة سببية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين. وتحديد العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية الفعالة من خلال تحديد المكونات الرئيسية للثقافة التنظيمية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، مثل القيادة، والاتصال الداخلي، والتحفيز، والدعم المؤسسي. وستشمل هذه الدراسة استطلاع سيتم نشره وجمعه على مجموعة من العاملين في شركة صلات لحلول الأعمال من خلال التحليل الكمي والنوعي.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، يسعى البحث إلى توفير رؤى جديدة وفهم أعمق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، مما يمكن المؤسسات من تبني استراتيجيات ثقافية فعالة تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزز من أداء موظفيها. هذا البحث يأتي استجابة للحاجة الملحة لفهم كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون أداة قوية لتحفيز الموظفين وتعزيز الإنتاجية في بيئات العمل المختلفة.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم الاهتمام الكبير الذي أولته الدراسات السابقة لموضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، إلا أن هناك العديد من الجوانب التي لا تزال غير واضحة أو لم تتم معالجتها بالشكل الكافي. تتفاوت نتائج الدراسات وتفسيراتها بسبب الاختلافات في البيئات التنظيمية والعوامل الثقافية المتنوعة، مما يترك مجالاً واسعاً للاستكشاف والتعمق في هذه العلاقة. تعتبر الفجوات في الأدبيات الحالية دافعاً رئيسياً لإجراء هذا البحث، حيث تبرز الحاجة إلى فهم أعمق وأكثر دقة للتأثيرات المتبادلة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، سواء على المستوى النظري أو العملي.

ويمكن تقسيم مشكلة البحث إلى فجوات نظرية وفجوات تطبيقية كالتالي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. تحليل شامل للعناصر الثقافية: العديد من الدراسات ركزت على عناصر محددة من الثقافة التنظيمية مثل القيادة أو التواصل، ولكن هناك نقص في الأبحاث التي تحلل بشكل شامل كيف تتفاعل هذه

العناصر مع بعضها البعض لتؤثر على الأداء الوظيفي. يُعدُّ هذا التحليل الشامل ضروريًا لفهم الديناميكيات المعقدة التي تشكل بيئة العمل.

2. التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية: هناك نقص في الأبحاث التي تدرس تأثير التغيرات السريعة في الاقتصاد والتكنولوجيا على الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. البيئة التنظيمية الحالية تتغير بشكل مستمر، مما يتطلب فهمًا أعمق لكيفية استجابة الثقافة التنظيمية لهذه التغيرات وتأثيرها على الأداء.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. تطبيق الاستراتيجيات الثقافية: رغم وجود العديد من التوصيات النظرية حول كيفية تحسين الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تتابع تطبيق هذه الاستراتيجيات على أرض الواقع وتقييم نتائجها الفعلية. هذه الفجوة تعيق المؤسسات من تبني ممارسات فعالة مبنية على الأدلة.

2. قياس الأداء الوظيفي: تفتقر الدراسات إلى استخدام أدوات موحدة ومقبولة عالميًا لقياس الأداء الوظيفي، مما يؤدي إلى نتائج متباينة وصعوبة في مقارنة البيانات عبر الأبحاث المختلفة. هذا النقص في أدوات القياس يعوق الوصول إلى استنتاجات دقيقة وشاملة.

3. تأثير العوامل الخارجية: هناك نقص في الأبحاث التي تأخذ في الاعتبار تأثير العوامل الخارجية مثل الثقافة الوطنية، والسياسات الحكومية، والوضع الاقتصادي العام على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. فهم هذه العوامل يمكن أن يقدم رؤى أكثر شمولية ودقة.

بناءً على ما سبق، يتمثل السؤال الرئيسي لهذا البحث في:

"كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركة صلات؟"

1.3. أهمية الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تقديم فهم أعمق وأكثر تفصيلاً للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، مما يساهم في سد الفجوات البحثية الموجودة وتقديم رؤى عملية يمكن تطبيقها في شركة صلات لحلول الأعمال. من خلال تناول الفجوات النظرية والعملية في الأدبيات الحالية، يسعى البحث إلى تحقيق تقدم ملموس في هذا المجال وتقديم مساهمات قيمة للأوساط الأكاديمية والممارسات الإدارية في المؤسسات.

1.3.1. على المستوى النظري

تتمثل أهمية هذه الدراسة في هذا البحث على المستوى النظري بالنقاط التالية:

1. حل مشكلة نظرية: يساهم البحث في حل المشكلات النظرية المتعلقة بكيفية تأثير عناصر الثقافة التنظيمية المختلفة على الأداء الوظيفي. سيقدم البحث نموذجًا شاملاً يتناول التفاعلات المعقدة بين القيم والمعتقدات والممارسات التنظيمية، مما يعزز الفهم النظري لهذه العلاقة.

2. معالجة فجوة في الأدبيات: يتناول البحث الفجوات المحددة في الأدبيات السابقة، مثل نقص التحليل الشامل للعناصر الثقافية وعدم مراعاة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. من خلال التركيز على هذه الجوانب، سيساهم البحث في توفير قاعدة معرفية أوسع وأكثر شمولية.

3. **بناءً على الأبحاث الموجودة:** يعتمد البحث على الدراسات السابقة ويقوم بتوسيعها من خلال تقديم رؤى جديدة وتفسير أكثر دقة للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. سيساهم البحث في تطور الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم بيانات وتحليلات جديدة تستند إلى أطر نظرية متينة.
4. **اقترح فهم جديد للموضوع:** سيقدم البحث فهماً جديداً لكيفية تفاعل العناصر الثقافية المختلفة وتأثيرها على الأداء الوظيفي في بيئات عمل متنوعة. هذا الفهم الجديد سيتيح للباحثين تطوير نظريات أكثر تعقيداً ومرونة تتناسب مع التغيرات المستمرة في بيئات العمل.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

وعلى الجانب التطبيقي، فإن أهمية هذا البحث تتمثل بالنقاط التالية:

1. **تقييم وتحسين الأداء الوظيفي:** سيقدم البحث توصيات يمكن لشركة صلات استخدامها لتقييم ثقافتها التنظيمية الحالية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها. هذا التقييم سيمكن المؤسسات من اتخاذ إجراءات مستنيرة لتحسين الأداء الوظيفي.
2. **تقديم حلول عملية:** سيوفر البحث توصيات عملية لشركة صلات حول كيفية تحسين ثقافتها التنظيمية لتعزيز الأداء الوظيفي. ستكون هذه التوصيات مستندة إلى نتائج البحث، مما يجعلها قابلة للتطبيق وفعالة في تحسين بيئات العمل.
3. **تحفيز الابتكار والتطوير المؤسسي:** من خلال فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، يمكن للشركة تبني ممارسات تعزز الابتكار والتطوير المؤسسي. سيعزز البحث من قدرة الشركة على خلق بيئات عمل تحفز الإبداع والتميز.
4. **توفير قيمة عملية لشركة صلات:** سيساهم البحث في تقديم قيمة عملية مباشرة للشركة من خلال تحسين رضا الموظفين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. كما سيمكن البحث الشركة من تبني استراتيجيات ثقافية تدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

1.4. أسئلة البحث

استناداً إلى السؤال الرئيسي "كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركة صلات؟"، يمكن تقسيمه إلى أسئلة فرعية أكثر تحديداً تساعد في استكشاف مختلف جوانب الموضوع بشكل مفصل كما يلي:

1. ما هي العناصر الرئيسية للثقافة التنظيمية في شركة صلات؟
2. كيف تؤثر قيم ومعتقدات القيادة في شركة صلات على الأداء الوظيفي للموظفين؟
3. ما هو تأثير التواصل الداخلي في شركة صلات على أداء الموظفين؟
4. كيف يساهم الدعم المؤسسي والتحفيز في شركة صلات في تحسين الأداء الوظيفي؟

1.5. أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في "توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركة صلات"، ويندرج تحتها مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة بالآتي:

1. تحديد العناصر الرئيسية للثقافة التنظيمية في شركة صلات مثل القيم والمعتقدات والسلوكيات.
2. تحليل تأثير القيم والمعتقدات على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة صلات مثل النزاهة والابتكار على مستوى أداء الموظفين من خلال مقارنة أداء الموظفين في الأقسام ذات القيادة القوية مع الأقسام الأخرى.
3. تقييم تأثير التعاون والتفاعل الاجتماعي في شركة صلات على أداء الموظفين مثل تكوين فرق العمل والاجتماعات خارج ساعات العمل والمناسبات العامة وأثرها على أداء الموظفين من خلال قياس رضا الموظفين عن هذه الترتيبات الدورية وتحليل نتائج الأداء.
4. تحليل تأثير التحفيز والإشباع الوظيفي في شركة صلات على أداء الموظفين مثل المكافآت والحوافز المالية والتقدير الرسمية.

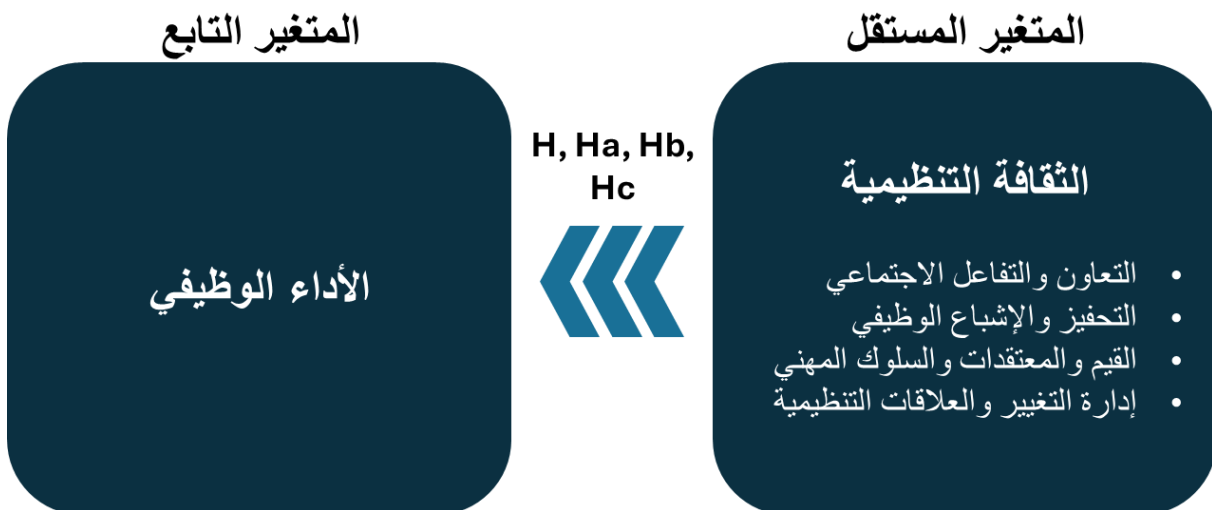
1.6. فرضيات البحث

تتمثل الفرضية الرئيسية (H) من هذه الدراسة في أن "العناصر الثقافية مثل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة في شركة صلات تسهم في تشكيل سلوكيات الموظفين وأدائهم الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومتعاونة"، ومنها يمكن صياغة الفرضيات الفرعية كالآتي:

1. Ha: تؤثر القيم والمعتقدات والسلوك المهني مثل النزاهة والابتكار والتقدير بشكل إيجابي على أداء الموظفين من خلال تعزيز روح الفريق والدافع لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. Hb: يسهم التعاون والتفاعل الاجتماعي الفعال والشفاف في شركة صلات في تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز روح التعاون والمشاركة وتقليل التوتر وزيادة التفاعل بين الأفراد.
3. Hc: يساهم التحفيز والإشباع الوظيفي مثل المكافآت والحوافز المالية والتقدير الرسمية في زيادة تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي بشكل ملحوظ.

1.7. نموذج البحث

في الشكل التالي نوضح العلاقة بين أهداف البحث ومتغيراته وفرضياته:



الشكل 1: نموذج العلاقة بين متغيرات البحث، تم تصميمها بواسطة الباحث

1.8. الدراسة الميدانية

تم إجراء هذا البحث على شركة صلات لحلول الأعمال في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض، وهي أول شركة وطنية مرخصة من مجلس الضمان الصحي لتقديم خدمات إدارة دورة الإيرادات للقطاع الصحي وخدمة مزودي الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية. تأسست شركة صلات في 2013م، مستندة على أكثر من 30 عاماً من الخبرات المتراكمة في مجال أتمتة الخدمات الطبية، الاستشارات، وإدارة دورة الإيرادات، وأنشأت أكثر الأنظمة فاعلية لتطوير إدارة دورة الإيرادات.

ظهرت شركة صلات كمزود خدمة احترافية لتلبية المتطلبات المتزايدة للسوق الصحي لتوفير أفضل ممارسة لإدارة دورة الإيرادات لتسهيل عمليات سداد المستحقات في التعاملات مع الجهات الدافعة وتخفيف المخاطر وزيادة هامش الربح. تتعامل شركة صلات مع تحديات هذا المجال من خلال تقديم خدمات إدارة دورة الإيرادات والتقنيات والأنظمة الإلكترونية الداعمة لها، والتي تم تصميمها لتحقيق زيادة الربحية، وزيادة فاعلية عمليات الفوترة الطبية، وتحسين وتطوير الترميز الطبي، ورفع كفاءة عمليات التحصيل، وتعظيم أداء دورة الإيرادات، وأخيراً لمواكبة تنظيمات وقرارات الجهات المشرفة في إدارة العلاقة التأمينية.

تقدم شركة صلات العديد من الخدمات التي تساعد في تنمية إيرادات مزودي الخدمات الصحية، ومن ذلك:



تجمع تقنيتنا بين البيانات والخبرة لتطوير حلول برمجية تزيد من أداء الأعمال. إن منهجيتنا في استخدام التطبيقات والتكنولوجيا الحديثة تعتمد على تنفيذ الخدمات بشكل إلكتروني بالكامل، مع الحرص على توفير إمكانية الربط مع مختلف الأنظمة مثل أنظمة المستشفيات (HIS) والمنصة الوطنية لخدمات تبادل البيانات الصحية (NPHIES) وبرامج الترميز وترميز الحزم التشخيصية للمرضى المنومين (DRG) وغيرها من الأنظمة المساندة للمستشفيات وإدارة دورة الإيرادات



يطلق الترميز الطبي على عملية تحويل التشخيصات والإجراءات والخدمات الطبية المقدمة للمريض إلى رموز (أبجدية / رقمية) طبية عالمية. وتؤخذ هذه الرموز الخاصة بالتشخيصات والإجراءات من وثائق السجلات الطبية. ويندرج تحت الترميز الطبي تجميع وترميز الحزم التشخيصية (DRG)، الذي يتم عن طريق نظام آلي يعتمد على عدة مدخلات، وتغطي رموز هذه الحزم أسعار جميع الخدمات المقدمة للمرضى المنومين حاملي التأمين الصحي المناسب للمنشأة الصحية.



هي مجموعة من الإجراءات والعمليات المالية التي تستخدم لإدارة الأنشطة والوظائف الإدارية والطبية المتعلقة بإدارة المطالبات المالية والمدفوعات وتوليد الإيرادات من مختلف أنواع الدافعين. تبدأ إدارة دورة إيرادات الرعاية الصحية عندما يقوم المريض بتحديد موعد لطلب الخدمات الطبية. وتنتهي العملية عندما يتم تحصيل جميع المطالبات ومدفوعات المرضى بشكل كامل.

مع ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية يواجه مقدمو الخدمات ضغطاً كبيراً يتمثل في تقديم خدمات المرضى بشكل أكثر فعالية وكفاءة، في ظل الانتقال المستمر نحو الدفع على أساس القيمة مع ضعف توافر أدوات تقدير التكلفة المناسبة لتقييم وقياس وتسجيل وفصل التكاليف الحقيقية للرعاية بدقة. تستخدم صلات تقنيات فعالة لإدارة التكاليف تملك القدرة على قياس الخدمة المقدمة بدقة مما يساعد في تحقيق التوازن بين تقدير تكلفة الخدمة والجودة المقدمة.



1.9. مخطط البحث



الشكل 2: مخطط البحث تم تصميمه بواسطة الباحث

2. الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1. المقدمة

2.1.1. نظرة عامة عن البحث العلمي

يعتبر الإطار النظري من أهم الأجزاء في أي بحث علمي، حيث يوفر الأساس المفاهيمي الذي يُبنى عليه البحث، ويشكل الإطار الذي من خلاله يتم تفسير الظواهر المدروسة. في هذا البحث، نهدف إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركة صلات. تعد الثقافة التنظيمية بمثابة العمود الفقري لأي منظمة، حيث تشمل القيم والمعتقدات والتقاليد التي توجه سلوكيات الأفراد داخل المنظمة. من جهة أخرى، يعتبر الأداء الوظيفي المقياس الأساسي لنجاح الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة.

تعتمد هذه الدراسة على مراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، مع التركيز على الدراسات التي أجريت في بيئات مشابهة لشركة صلات. من خلال هذا الاستعراض، نسعى لتحديد الفجوات البحثية وتقديم إطار نظري متكامل يمكن من خلاله تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

2.1.2. أهمية إجراء الدراسات السابقة

تعد مراجعة الأدبيات السابقة خطوة حاسمة في بناء أي إطار نظري، حيث توفر رؤية شاملة للمفاهيم والنظريات التي تم تطويرها في الماضي. يساعد استعراض الدراسات السابقة في تجنب تكرار الجهود البحثية، كما يتيح للباحثين التعرف على الأساليب التي أثبتت نجاحها أو فشلها في فهم العلاقات بين المتغيرات. على سبيل المثال، تشير الدراسات السابقة إلى أن الثقافة التنظيمية القوية قد تؤدي إلى تعزيز الولاء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، وهو ما يدفعنا إلى التحقيق في كيفية تطبيق هذه النتائج في سياق شركة صلات.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للدراسات السابقة أن تساهم في تطوير فرضيات البحث. عندما تتوفر دراسات سابقة تدعم فرضيات معينة، فإن ذلك يعزز من موثوقية البحث الجديد، ويساعد في توجيه الجهود البحثية نحو الأسئلة الأكثر أهمية. على سبيل المثال، أظهرت دراسات مثل تلك التي أجراها دينيشن (2000) أن هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وهو ما يدفعنا للتعلم أكثر في هذه العلاقة.

2.1.3. نظرة عامة عن متغيرات البحث

في هذا البحث، سنركز على متغيرين رئيسيين:

1. الثقافة التنظيمية: تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تؤثر على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع المنظمة ككل. وفقاً لنظرية شاين (1985)، تتكون الثقافة التنظيمية من ثلاثة مستويات: القيم الأساسية، المعتقدات المشتركة، والممارسات اليومية. هذه المستويات الثلاثة تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل الثقافة العامة للمنظمة، والتي يمكن أن تكون إما دافعة للأداء الوظيفي أو معيقة له.

2. الأداء الوظيفي: يمثل الأداء الوظيفي مدى قدرة الأفراد على تحقيق الأهداف المحددة لهم من خلال تنفيذ المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية. الأداء الوظيفي يمكن أن يتأثر بعدة عوامل مثل البيئة التنظيمية، التوجيه القيادي، والتحفيز الداخلي والخارجي. بناءً على الأدبيات السابقة، يُعتبر الأداء الوظيفي مقياساً متعدد الأبعاد يشمل الإنتاجية، الجودة، الالتزام، والتعاون بين الزملاء.

ومن خلال هذه الدراسة، سنقوم بتحليل العلاقة بين هذه المتغيرات في سياق شركة صلات. سيساعدنا ذلك في فهم كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر على أداء الموظفين، وما هي العوامل التي تعزز أو تعيق هذه العلاقة. ستستند هذه الدراسة إلى نماذج ونظريات معروفة مثل نموذج القيم المتنافسة الذي قدمه كوين وروهربو (1983)، والذي يوضح كيف يمكن أن تؤدي الثقافة التنظيمية إلى تحسين أو تقليص الأداء الوظيفي بناءً على نوعية القيم السائدة في المنظمة.

2.2. الثقافة التنظيمية

2.2.1. تعريف الثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية من أهم المفاهيم المحورية التي تشكل أساساً لفهم كيفية عمل المؤسسات وتأثيرها على سلوك الأفراد داخلها. تتجاوز الثقافة التنظيمية المفهوم الضيق الذي يقتصر على القيم والشعارات الرسمية للمنظمة، إذ تشمل الثقافة التنظيمية مجموعة واسعة من الممارسات والرموز والتفاعلات اليومية التي تشكل هوية المنظمة وتؤثر على طريقة اتخاذ القرارات وتوجيه سلوك الأفراد. يمكن تعريف الثقافة التنظيمية، وفقاً لشاين (Schein, 1985)، بأنها "مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تتبناها الجماعة كوسيلة للتكيف مع بيئتها الخارجية وتحقيق التكامل الداخلي، والتي تم تبنيها وتعلمها واعتبارها صالحة وفعالة بما يكفي ليتم تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة كطريقة صحيحة للتفكير والشعور والتصرف". هذا التعريف يبرز أن الثقافة التنظيمية تتجذر في الافتراضات غير المعلنة والتفاهات الضمنية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتضمن كل ما يعتبره أفراد المنظمة طبيعياً ومقبولاً داخلها، بدءاً من التفاعل اليومي وصولاً إلى الاستراتيجيات والأهداف البعيدة المدى.

من خلال هذا التعريف، يمكننا فهم أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد ظاهرة سطحية يمكن تغييرها بسهولة. إنها متجذرة في التقاليد والقيم التي تطورت على مر الزمن وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من هوية المنظمة. هذه القيم والافتراضات الأساسية تؤثر على كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع بيئتهم الخارجية، وكيفية اتخاذهم للقرارات وحل المشكلات. لذا، فإن دراسة الثقافة التنظيمية تتطلب فهماً عميقاً للطبقات المختلفة التي تتكون منها، بدءاً من المظاهر السطحية مثل اللباس والشعارات وصولاً إلى القيم العميقة والافتراضات غير المعلنة التي تشكل الأساس الحقيقي لهذه الثقافة.

2.2.2. تطور مفهوم الثقافة التنظيمية

تطور مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل كبير على مدى العقود الماضية، مما أدى إلى تعميق فهمنا لكيفية تأثير العوامل غير الملموسة مثل القيم والمعتقدات على أداء المنظمات. في السبعينيات، بدأ الباحثون في مجال إدارة الأعمال يدركون أن العوامل الرسمية مثل الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات لا تفسر بشكل كامل سلوكيات الأفراد داخل المنظمات. وكان هذا الإدراك هو بداية تطور مفهوم الثقافة التنظيمية كعامل رئيسي يؤثر على الأداء التنظيمي.

في تلك الفترة، بدأت الأبحاث تشير إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون العامل الفارق بين النجاح والفشل في المؤسسات. على سبيل المثال، أشار بيبترز وواترمان (Peters & Waterman, 1982) في كتابهما الشهير "البحث عن التميز" إلى أن الشركات الناجحة تمتلك ثقافات تنظيمية قوية تركز على قيم مثل الابتكار،

والتوجه نحو العملاء، والجودة العالية. هذا الكتاب كان له تأثير كبير على الطريقة التي يفكر بها المديرون حول أهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم أهداف الشركة.

خلال الثمانينيات، توسعت الدراسات حول الثقافة التنظيمية بشكل كبير، وأصبحت أكثر تعقيداً وشمولية. على سبيل المثال، ساهمت أعمال شاين (Schein, 1985) في تقديم نموذج متكامل يوضح أن الثقافة التنظيمية تتكون من مستويات متعددة تشمل الرموز والممارسات اليومية والقيم الأساسية والافتراضات غير المعلنة. هذه المستويات تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل هوية المنظمة وتوجيه سلوك الأفراد.

كما قدم هوفستد (Hofstede, 1980) نظرية الأبعاد الثقافية التي تفسر كيف تؤثر الثقافة الوطنية على الثقافة التنظيمية، وبالتالي على سلوك الأفراد داخل المنظمة. هذا الإطار النظري ساعد الباحثين في فهم أن الثقافة التنظيمية ليست ظاهرة مستقلة، بل تتأثر بالعوامل الثقافية الأوسع نطاقاً التي تنشأ من المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

في التسعينيات وما بعدها، بدأ التركيز يتزايد على تطبيقات الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير. أصبحت الشركات تدرك أن تغيير الثقافة التنظيمية يمكن أن يكون أحد العناصر الحاسمة في تنفيذ استراتيجيات جديدة وتحقيق نجاح طويل الأمد. فمثلاً، تشير الأبحاث إلى أن الشركات التي تمكنت من تغيير ثقافتها بفعالية تمكنت من تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء، خاصة في بيئات عمل ديناميكية تواجه تغييرات سريعة.

2.2.3. أبعاد الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تُفهم بشكل أعمق من خلال تحليل أبعادها المختلفة، والتي تساعد في تفسير كيف تؤثر الثقافة على سلوك الأفراد وأداء المنظمة ككل. تُعد هذه الأبعاد بمثابة المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس وفهم طبيعة الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة. من بين الأبعاد الأكثر شهرة والأكثر تأثيراً:

1. التعاون والتفاعل الاجتماعي: يتعلق هذا البعد بمدى قدرة المنظمة على تعزيز العمل الجماعي وبناء بيئة تدعم التفاعل الإيجابي بين الموظفين. الشركة التي تشجع على التعاون الداخلي غالباً ما تكون أكثر قدرة على تحقيق الأداء العالي من خلال تحسين العلاقات بين الموظفين وتفعيل فرق العمل. كذلك، فإن التفاعل الاجتماعي بين الموظفين خارج أوقات العمل يعزز الروابط الشخصية التي يمكن أن تنعكس على الأداء الوظيفي وتعزز الولاء للشركة. وفقاً لـ "روبنز وجادج" (2017)، تُظهر الشركات التي تتبنى التعاون ضمن ثقافتها التنظيمية معدلات أداء وظيفي أعلى، إذ يُشعر الموظفون بالدعم من زملائهم مما يعزز روح الفريق (Robbins & Judge, 2017). كما يؤكد "كاميرون وكوين" (2011) على أهمية تفعيل التعاون بين الموظفين في تعزيز الأداء المؤسسي (Cameron & Quinn, 2011).

2. التحفيز والإشباع الوظيفي: ركز هذا البعد على قدرة الثقافة التنظيمية على دعم تحفيز الموظفين وإشباع احتياجاتهم الأساسية، مثل التقدير الشخصي والنمو المهني. الشركات التي توفر بيئة تحفيزية تهدف إلى تحقيق رضا الموظفين عبر تقديم الدعم اللازم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام والأداء الوظيفي. أشار "هيرزبيرغ" (1959) في نظريته إلى أن التحفيز يعد عاملاً رئيسياً في تعزيز الأداء الوظيفي، إذ يُعدّ إشباع احتياجات الموظفين عنصراً مهماً لتحقيق مستويات رضا عالية (Herzberg et al., 1959). كما تدعم "ديتشي وريان" (2000) الفكرة بأن تلبية الاحتياجات

الذاتية للموظفين، مثل الاستقلالية والكفاءة، ترتبط بتحسين أداء الموظفين (Deci & Ryan, 2000).

3. القيم والمعتقدات والسلوك المهني: يتعلق هذا البعد بالقيم والمعتقدات والعادات التي تحكم سلوكيات الموظفين داخل الشركة. الثقافة التنظيمية المؤثرة تقوم بتوجيه سلوك الموظفين من خلال القيم المشتركة التي تؤثر على كيفية اتخاذ القرارات والتفاعل مع الآخرين. تتجسد هذه القيم من خلال قواعد السلوك المهني الواضحة التي تحكم الممارسات اليومية داخل الشركة. يرى "شاين" (2010) أن الثقافة التنظيمية تحدد السلوك المهني للموظفين من خلال القيم المشتركة التي تعزز الالتزام والاحترافية (Schein, 2010). كما يشير "هوفستيد" (2010) إلى أن القيم الثقافية تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى اختلافات كبيرة في الأداء الوظيفي بين مختلف الثقافات (Hofstede et al., 2010).

4. إدارة التغيير والعلاقات التنظيمية: يركز هذا البعد على قدرة المؤسسات على التعامل مع التغييرات الداخلية والتكيف معها، وعلى كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقات بين الموظفين والمديرين. تعتبر إدارة التغيير عنصرًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعديل الثقافة التنظيمية لمواكبة التطورات والتحديات الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، تلعب العلاقات الداخلية بين الموظفين والمديرين دورًا كبيرًا في تعزيز أو تقويض الأداء. يشير "كوتر" (1996) إلى أن إدارة التغيير الفعالة تتطلب ثقافة تنظيمية قوية تمكن المنظمة من التكيف مع الظروف المتغيرة دون التأثير سلبًا على الأداء الوظيفي (Kotter, 1996). كما يوضح "لوين" (1947) أن عملية إدارة التغيير داخل المؤسسات تعتمد على الثقافة التنظيمية السائدة وقدرتها على استيعاب التحولات دون التأثير سلبًا على الأداء المؤسسي (Lewin, 1947).

2.2.4 نظريات الثقافة التنظيمية

تم تطوير عدة نظريات لشرح كيفية تكوين وتطور الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء داخل المنظمات. هذه النظريات تقدم إطارات مختلفة لتحليل الثقافة التنظيمية وتساعد في فهم الديناميات التي تلعب دورًا في تشكيل الثقافة داخل المنظمة. من بين هذه النظريات:

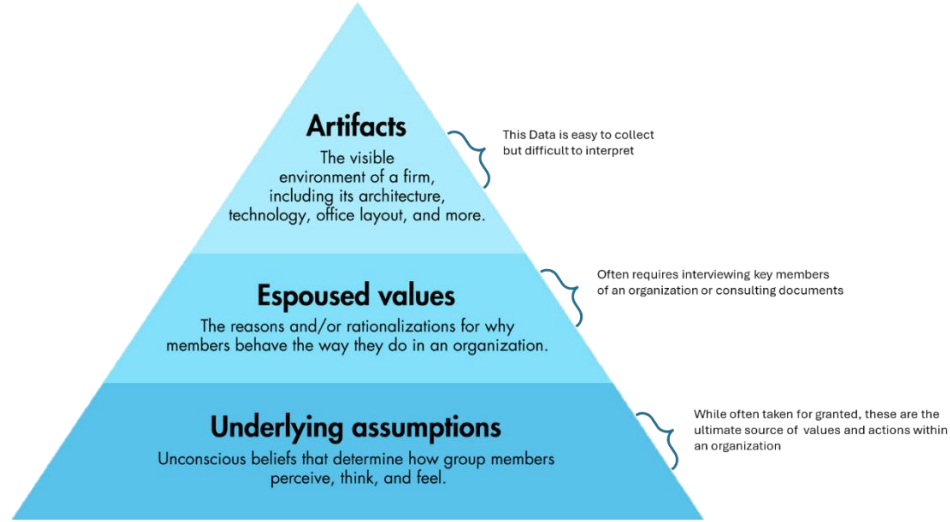
1. نظرية مستويات الثقافة التنظيمية لشاين (Schein's Model of Organizational Culture):

قدم شاين (Schein, 1985) نموذجًا مشهورًا يحدد الثقافة التنظيمية في ثلاثة مستويات متكاملة:

أ. التحف الأثرية (Artifacts): هذه هي المظاهر السطحية التي يمكن ملاحظتها بسهولة مثل تصميم المكتب، الزي الرسمي، والشعارات. تمثل هذه العناصر الجزء الظاهر من الثقافة، لكنها لا تعكس بالضرورة القيم والافتراضات الأعمق.

ب. القيم المتبناة (Espoused Values): تمثل القيم التي تعلن عنها المنظمة وتوجه سلوك الأفراد. هذه القيم غالبًا ما تكون جزءًا من الخطاب الرسمي للمنظمة وتعكس ما تعتقد المنظمة أنه مهم ويستحق التقدير.

ج. الافتراضات الأساسية (Basic Assumptions): هي المعتقدات العميقة وغير المدركة التي تشكل أساس الثقافة التنظيمية. هذه الافتراضات تُعتبر "الحقيقة" داخل المنظمة وغالبًا ما تكون غير قابلة للنقاش أو التحدي.

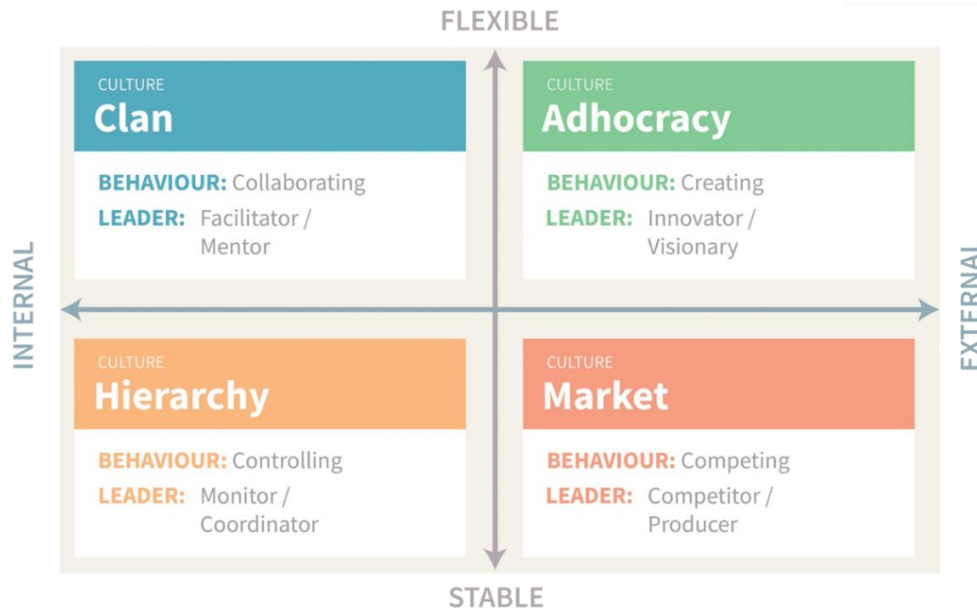


الشكل 3: نموذج شايان للثقافة التنظيمية

2. نظرية القيم المتنافسة (Competing Values Framework):

وضع كوين وروهربو (Quinn & Rohrbaugh, 1983) إطارًا يوضح كيف تتنافس القيم المختلفة داخل المنظمة وتؤثر على أدائها. يقسم هذا الإطار الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسية:

- الثقافة العشائرية (Clan Culture): تركز على التعاون الداخلي وتعزيز روح العائلة داخل المنظمة. تعتبر هذه الثقافة مفيدة في خلق بيئة عمل داعمة ومتكاملة.
- الثقافة الأدھوقراطية (Adhocracy Culture): تركز على الابتكار والتجريب وتكون مرنة ومستعدة لتجربة أفكار جديدة.
- الثقافة السوقية (Market Culture): تركز على تحقيق النتائج والإنجازات والتفوق على المنافسين. هذه الثقافة تكون عادةً شديدة التركيز على الأداء والتفوق في السوق.
- الثقافة الهرمية (Hierarchy Culture): تركز على الاستقرار والنظام والالتزام بالإجراءات المحددة. تعتبر هذه الثقافة مناسبة في البيئات التي تتطلب الالتزام بالقوانين والمعايير التنظيمية.



الشكل 4: نظرية كوين وروهربو لإطار القيم المتنافسة

3. نظرية الأبعاد الثقافية لهوفستد (Hofstede's Cultural Dimensions Theory):

قدم هوفستد (Hofstede, 1980) نظرية تصف الثقافة التنظيمية من خلال ستة أبعاد ثقافية رئيسية:

أ. مؤشر مسافة القوة (Power Distance Index): يقيس مدى قبول الأفراد في المجتمع للفروقات في توزيع السلطة والتفاوت في القوة داخل المؤسسات.

ب. الجماعية مقابل الفردية (Collectivism vs. Individualism): يعكس مدى تفضيل المجتمع للعمل الجماعي والتعاون مقارنة بالتركيز على الإنجازات الفردية والاعتماد على الذات.

ج. مؤشر تجنب عدم اليقين (Uncertainty Avoidance Index): يعبر عن مدى استعداد المجتمع للتعامل مع المواقف الغامضة وغير المؤكدة وتفضيله للقوانين والبنى الواضحة لتجنب عدم اليقين.

د. الأنوثة مقابل الذكورة (Femininity vs. Masculinity): يحدد تفضيل المجتمع للقيم المرتبطة بالأنوثة مثل التعاون والعلاقات الإنسانية مقابل القيم المرتبطة بالذكورة مثل الإنجاز والمنافسة.

هـ. التوجه قصير الأمد مقابل التوجه طويل الأمد (Short-Term vs. Long-Term Orientation): يقيس مدى التركيز المجتمع على المكاسب الفورية والوفاء بالتقاليد مقارنة بالتخطيط طويل الأمد والاستثمار في المستقبل.

و. ضبط النفس مقابل التساهل (Restraint vs. Indulgence): يعكس مدى تحكم المجتمع في رغباته واحتياجاته مقارنة بالسماح بالتعبير عن الرغبات والانغماس فيها بحرية.

وتساعد أبعاد هوفستد في فهم كيف تؤثر الثقافة الوطنية على سلوك الأفراد داخل المنظمات وتحدد كيفية تفاعلهم مع بيئتهم العملية. هذه النظرية تعتبر أساسية لفهم الفروق الثقافية التي يمكن أن تؤثر على إدارة المنظمات الدولية وتوجيه سلوك الموظفين في بيئات متعددة الثقافات.

HOFSTEDE'S Cultural Dimensions

Strategic planning model used by businesses to understand cultural differences between various countries



الشكل 5: الأبعاد الثقافية لهوفستد

2.3. الأداء الوظيفي

2.3.1. تعريف الأداء الوظيفي

يُعرّف الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف لتحقيق أهداف وظيفته بطريقة تتناسب مع معايير معينة تم تحديدها من قبل المنظمة. يشمل الأداء الوظيفي القدرة على القيام بالمهام الأساسية والمتعلقة بالوظيفة وكذلك المهام الإضافية التي تعزز من أداء الفريق والمنظمة ككل. كامبل (Campbell, 1990) يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه السلوكيات القابلة للملاحظة التي تتعلق بتحقيق أهداف المنظمة، مع التأكيد على أن الأداء لا يرتبط فقط بالنتائج أو المخرجات، بل يشمل أيضًا العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج. الأداء الوظيفي هو عنصر أساسي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وهو يتضمن الكفاءة في أداء المهام المحددة، وجودة العمل، والالتزام بالمواعيد النهائية، ومستوى التعاون مع الزملاء.

هذا التعريف يؤكد أن الأداء الوظيفي يتألف من جوانب متعددة، تشمل الأبعاد الكمية والنوعية للوظيفة، بالإضافة إلى العوامل السلوكية التي تساهم في تحقيق الأداء. لذا، يمكن القول إن الأداء الوظيفي يعكس ليس فقط مدى قدرة الموظف على تحقيق أهداف محددة ولكن أيضًا كيفية تحقيق تلك الأهداف، مما يجعله مفهومًا شاملاً يعكس القدرة والكفاءة والالتزام والمعرفة والسلوك داخل بيئة العمل.

2.3.2. تطور مفهوم الأداء الوظيفي

تطور مفهوم الأداء الوظيفي بشكل كبير عبر العقود الماضية، حيث بدأ في الأساس كمفهوم يعتمد بشكل كبير على القياسات الكمية مثل الإنتاجية وعدد الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة، ثم توسع ليشمل الجوانب النوعية والسلوكية المتعلقة بالأداء. في الستينيات والسبعينيات، كان التركيز في الأبحاث حول الأداء الوظيفي منصباً على الكفاءة الإنتاجية والفعالية، حيث كان يتم تقييم الأداء بناءً على مؤشرات قياسية مثل سرعة العمل، دقة التنفيذ، والقدرة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

مع تقدم الأبحاث في مجالات علم النفس الصناعي والتنظيمي، بدأ التركيز يتوسع ليشمل جوانب أعمق من الأداء، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة. موتويدلو (Motowidlo, 2003) لاحظ أن الأداء الوظيفي لا يتعلق فقط بما يفعله الموظفون، ولكن أيضًا بكيفية تفاعلهم مع البيئة العملية ومع الآخرين. في الثمانينيات والتسعينيات، بدأ الباحثون مثل باردز وميهان (Borman & Motowidlo, 1997) في تطوير مفهوم الأداء الوظيفي ليشمل الأداء السياقي، وهو يشير إلى الأنشطة التي تتجاوز المهام الرسمية ولكنها تساهم في البيئة التنظيمية العامة، مثل التعاون مع الزملاء، والمبادرة في تحسين العمليات.

في العقدين الأخيرين، تم تطوير نماذج أكثر تكاملية للأداء الوظيفي، مثل نموذج "الأداء الموجه نحو الأهداف" الذي يركز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وليس فقط أداء المهام الوظيفية اليومية. بالإضافة إلى ذلك، ظهر مفهوم "الأداء التحويلي" الذي يشير إلى كيفية تحقيق الأفراد للنتائج في بيئة تتغير باستمرار، مع الأخذ بعين الاعتبار القدرة على التكيف والتعلم المستمر.

2.3.3. أبعاد الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي لا يُعتبر مجرد مفهوم واحد بل هو مجموعة من الأبعاد المختلفة التي تتكامل لتكوين صورة شاملة عن كفاءة وفعالية الموظف داخل المنظمة. نذكرها بشيء من التفصيل كالتالي:

1. وضوح الرؤية والأهداف: يتعلق هذا البعد بمدى وضوح الرؤية والأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها، وكيفية إصالها بفاعلية للموظفين. تعتبر رؤية الشركة وأهدافها من العناصر الأساسية التي توجه سلوكيات الموظفين وتساعد على فهم مهامهم بشكل أفضل. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من خطة أكبر، فإن ذلك يعزز من دافعيتهم ويزيد من مستويات الأداء الوظيفي لديهم. كما يوضح "هاميلتون" (2007) أهمية وضوح الأهداف في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أن تحديد رؤية واضحة يعزز من مشاركة الموظفين في تحقيق تلك الأهداف (Hamilton, 2007). ويرى "ديفيد" (2005) أن تحديد الأهداف بوضوح يعد خطوة حيوية لضمان التوجه الصحيح في الأداء المؤسسي (David, 2005).

2. وضوح السياسات والإجراءات: هذا البعد يركز على قدرة الشركة على تحديد وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها. يتضمن ذلك وضع خطط عمل واضحة وتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام لضمان انسجام الجهود. عندما تكون الإجراءات موضحة ومحددة، يستطيع الموظفون أداء مهامهم بكفاءة أكبر، مما يساهم في تحقيق الأداء الوظيفي المرغوب. يؤكد "رايت وبوس" (2010) على أهمية تحديد الإجراءات التنظيمية بوضوح لتمكين الموظفين من فهم مهامهم ودعم أدائهم بشكل فعال (Wright & Boswell, 2010). كما تشير "فولك وول" (2012) إلى أن وجود خطط عمل محددة يساهم في تحسين الأداء العام للموظفين (Folk-Wool, 2012).

3. تدريب وتطوير المهارات: يهتم هذا البعد بتوفير التدريب والتطوير اللازمين للموظفين من أجل تحسين أدائهم. يعتبر الاستثمار في تطوير المهارات أحد العوامل الحاسمة لزيادة كفاءة الأداء. يمكن أن يشمل التدريب على التقنيات الحديثة أو تطوير المهارات الشخصية والقيادية. كلما زادت مهارات الموظفين، كلما كانت نتائج أدائهم أفضل. وفقاً لـ "كابلان وويليامز" (2013)، يؤثر التدريب الفعال بشكل مباشر على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، حيث يزيد من إنتاجيتهم ورضاهم عن العمل (Kaplan & Williams, 2013). كذلك، يؤكد "ليمان" (2015) أن برامج التدريب المستمرة تعزز من أداء الموظفين على المدى الطويل (Layman, 2015).

4. تقييم الأداء واستخدام مؤشرات الأداء: يركز هذا البعد على أهمية وجود نظام تقييم أداء فعال ومؤشرات أداء وظيفية تساعد في قياس وتحسين الأداء. تعتبر أنظمة تقييم الأداء جزءاً أساسياً من عملية تحسين الأداء، حيث تتيح للموظفين معرفة كيفية أدائهم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. تشير هذه المؤشرات إلى مستوى الإنجاز وتعزز من عملية التطوير المستمر. تشير "بوش وكوزما" (2006) إلى أن نظام تقييم الأداء الفعال يُعد أداة قوية لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تقديم تغذية راجعة واضحة للموظفين (Bush & Kuzma, 2006). كما أشار "ماكسويل" (2011) إلى أن استخدام مؤشرات الأداء بشكل منتظم يساهم في تحسين الأداء العام ويحفز الموظفين على تحقيق الأهداف المطلوبة (Maxwell, 2011).

2.3.4. نظريات الأداء الوظيفي

تقدم النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي رؤى متعددة حول كيفية تحسين الأداء داخل المنظمات. ونذكر من تلك النظريات أربع نظريات تُعد هي الأبرز بين غيرها وهي:

1. نظرية السلوك المنظمي (Organizational Behavior Theory):

تركز هذه النظرية على أن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل السلوكية داخل المنظمة، مثل التحفيز، وبيئة العمل، والقيادة، والثقافة التنظيمية. من خلال فهم هذه العوامل، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات لتحسين الأداء الوظيفي. على سبيل المثال، يرى لوثانز (Luthans, 2002) أن تعزيز السلوك الإيجابي والتفاعل البناء بين الموظفين يمكن أن يزيد من الأداء العام. تؤكد هذه النظرية على أهمية بيئة العمل والعلاقات التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي.

2. نظرية التوقع (Expectancy Theory):

تُركز هذه النظرية على العلاقة بين توقعات الموظفين وقدرتهم على تحقيق الأداء المطلوب. تنص النظرية على أن الموظفين يكونون أكثر حماساً لأداء مهامهم عندما يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى أداء جيد، وأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافآت قيمة بالنسبة لهم. فروم (Vroom, 1964) يشير إلى أن التحفيز يعتمد على ثلاثة عوامل: التوقع (الاعتقاد بأن الجهد سيؤدي إلى الأداء)، والأداة (الاعتقاد بأن الأداء سيؤدي إلى مكافأة)، والقيمة (مدى جاذبية المكافأة).

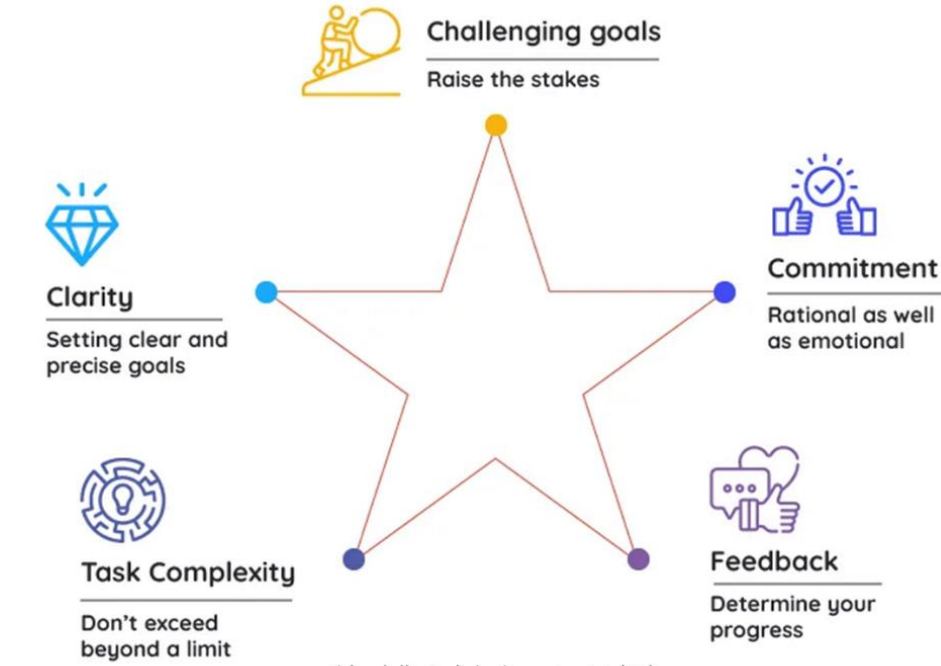
Vroom's Expectancy Theory



الشكل 6: نظرية التوقع لفروم

3. نظرية الهدف (Goal-Setting Theory):

تعتبر هذه النظرية أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن أن يعزز من الأداء الوظيفي. وفقاً للوك وليثام (Locke & Latham, 1990)، فإن الأهداف الصعبة والمحددة تساهم في تحسين الأداء لأنها تعطي الموظفين توجيهاً واضحاً وتزيد من التزامهم وجهودهم لتحقيق النتائج المرجوة. كما أن الأهداف الواضحة تساهم في تحديد معايير الأداء وتشجيع الموظفين على بذل الجهد المطلوب.



الشكل 7: مبادئ نظرية الهدف للوك وليثام

4. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View):

تقترح هذه النظرية أن الأداء الوظيفي يعتمد بشكل كبير على الموارد المتاحة للموظف والدعم الذي يتلقاه من المنظمة. ينص بارني (Barney, 1991) على أن توفير الموارد المناسبة، مثل التدريب والدعم الفني، يمكن أن يعزز من قدرة الموظفين على الأداء بشكل أفضل. تعتبر هذه النظرية أن الموارد هي الأساس الذي يمكن أن يساعد الموظفين على تحقيق أداء عالٍ من خلال توفير البيئة المناسبة والموارد اللازمة.

2.4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

تُعد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي موضوعاً محورياً في الأدبيات الأكاديمية، حيث تُظهر الدراسات أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحديد سلوكيات الموظفين وأدائهم في المؤسسات. الثقافة التنظيمية تشمل مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمعايير، والسلوكيات المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تؤثر على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض وكيفية قيامهم بعملهم. من خلال فهم هذه العلاقة، يمكن للمنظمات تعزيز ممارساتها الإدارية والارتقاء بأداء موظفيها. تقدم الدراسات السابقة رؤى متنوعة حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مع التركيز على الأنماط المتكررة والصراعات والفجوات في الأدبيات.

تشير معظم الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية وملموسة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية وداعمة غالباً ما تشهد مستويات عالية من الالتزام والرضا بين موظفيها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي. على سبيل المثال، وجد دينيسون (1990) أن المؤسسات التي تعزز قيم الابتكار والانفتاح على التغيير تميل إلى تحقيق أداء أعلى، حيث يشجع هذا النوع من الثقافة الموظفين على التجربة

والإبداع دون الخوف من الفشل. كما أشارت دراسة أوفى وفبير (1996) إلى أن الثقافة التي تدعم التعاون والتواصل الفعال تعزز الأداء الجماعي، حيث يتمكن الأفراد من مشاركة المعرفة والخبرات بشكل أكثر فعالية.

هذا التعاون الداخلي يمكن أن يخلق بيئة عمل إيجابية تسهم في تحسين الأداء عبر تعزيز العلاقات بين الأفراد، وبالتالي تقليل النزاعات وتعزيز روح الفريق. بالإضافة إلى ذلك، وجدت دراسة كوتير وهيسكيت (1992) أن الشركات ذات الثقافة التنظيمية القوية التي تستند إلى القيم والمعايير المشتركة تحقق أداءً ماليًا أفضل على المدى الطويل، مما يبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق نجاح مؤسسي مستدام. من خلال تبني ثقافات تنظيمية تركز على القيم المشتركة والتعلم المستمر، تستطيع الشركات أن تكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات في السوق والبيئة التنظيمية، مما يعزز أداءها على المدى الطويل.

Comparative Cumulative Stock Market Returns



الشكل 8: دراسة كوتير وهيسكيت (1992) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

وعلى الرغم من وجود دلائل على العلاقة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، إلا أن هناك أيضًا أدلة على صراعات واختلافات في النتائج. بعض الدراسات توضح أن تأثير الثقافة التنظيمية قد يكون متناقضًا أو معقدًا حسب السياق التنظيمي. في بعض الحالات، يمكن أن تؤدي الثقافة التنظيمية الصارمة التي تركز على الانضباط والتحكم إلى تقليل الابتكار والإبداع بين الموظفين، حيث يشعرون بالقيود ويخشون اتخاذ المخاطر. مثلاً، دراسة مارتن وسيغريست (1983) أظهرت أن التباين الكبير بين قيم المنظمة وقيم الموظفين يمكن أن يؤدي إلى صراعات داخلية تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي.

عندما يشعر الموظفون بأن ثقافة المنظمة لا تتماشى مع قيمهم الشخصية، يمكن أن يؤدي ذلك إلى شعور بالاغتراب وتقليل الالتزام، مما يؤثر سلبًا على تحفيزهم وإنتاجيتهم. علاوة على ذلك، بعض الثقافات التي تشدد على المنافسة الشديدة قد تخلق بيئة من التوتر والضغط العالي، مما قد يؤدي إلى تآكل الروح الجماعية وزيادة معدلات الاحترق الوظيفي بين الموظفين. بالتالي، فإن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ليس بالضرورة إيجابيًا في جميع الحالات؛ بل قد يختلف حسب التوافق بين ثقافة المنظمة واحتياجات وتوقعات الموظفين.

وبالرغم من العديد من الدراسات التي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، إلا أن هناك فجوات بحثية تستدعي المزيد من الاستكشاف. من أبرز الفجوات هو نقص الدراسات التي تتناول تأثيرات أنواع معينة من الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في سياقات ثقافية متعددة. غالبية الأبحاث تركز على بيئات عمل محددة، مما يحد من قدرتنا على تعميم النتائج على نطاق أوسع. هناك حاجة ملحة لدراسات تأخذ بعين الاعتبار العوامل الثقافية والاجتماعية المختلفة، خاصة في ظل العولمة وتنوع القوى العاملة. بالإضافة إلى ذلك، معظم الأبحاث تركز على المقاييس العامة للأداء الوظيفي والثقافة التنظيمية، مع إهمال أبعاد محددة مثل الأداء الإبداعي أو التكيفي. لذا، من الضروري تطوير أدوات قياس أكثر تفصيلاً ودقة لالتقاط التأثيرات المعقدة والمتعددة للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. الفجوة الأخرى المهمة تكمن في قلة الدراسات الطولية التي تتابع التغيرات في الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي على مدى فترة زمنية طويلة.

الدراسات الطولية يمكن أن تقدم فهماً أعمق لكيفية تطور هذه العلاقة بمرور الوقت وكيف تؤثر التغيرات الثقافية على الأداء الوظيفي على المدى الطويل. هناك أيضاً حاجة لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء في ظل التحولات التكنولوجية والرقمية الحديثة، مثل العمل عن بُعد واستخدام الذكاء الاصطناعي، وهي جوانب لم تُبحث بشكل كافٍ حتى الآن.

2.5. الخاتمة

في ختام هذا البحث، يتضح أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات. من خلال استعراض الأدبيات السابقة، يظهر أن الثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم ومعايير ومعتقدات مشتركة، تؤثر بشكل كبير على كيفية أداء الأفراد لعملهم وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض. تشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية القوية والمتسقة تعزز من روح الانتماء والتعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

ومع ذلك، فإن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ليست دائماً مباشرة أو إيجابية، حيث يمكن أن تكون معقدة وتتأثر بعدة عوامل مختلفة، مثل التباينات بين قيم الأفراد وقيم المنظمة، أو هيمنة ثقافات تنظيمية معينة قد تعيق الابتكار وتزيد من الصراعات الداخلية.

2.5.1. تلخيص النتائج من الدراسات السابقة

تشير الأدبيات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية واضحة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في معظم الحالات. المؤسسات التي تتبنى ثقافات تدعم الابتكار، والتعاون، والتعلم المستمر، غالباً ما تشهد مستويات أعلى من الأداء الوظيفي. على سبيل المثال، أظهرت العديد من الدراسات أن بيئات العمل التي تشجع على الإبداع والمرونة تسهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. من ناحية أخرى، أوضحت بعض الأبحاث أن الثقافة التنظيمية التي تركز بشكل مفرط على الانضباط والرقابة قد تؤدي إلى تقليل الحافز لدى الموظفين، مما ينعكس سلباً على الأداء.

كما أظهرت النتائج أن وجود عدم توافق بين قيم المنظمة وقيم الموظفين يمكن أن يسبب توتراً داخلياً ويؤثر على الأداء بشكل سلبي. لذا، تظهر الدراسات أن هناك حاجة لفهم أكثر تعمقاً لكيفية تفاعل الثقافة التنظيمية مع متغيرات أخرى مثل القيادة، والدعم المؤسسي، والتحفيز، للتأثير على الأداء الوظيفي.

2.5.2. مناقشة آثار البحث المستقبلية

بالنظر إلى الفجوات التي حددتها الدراسات السابقة، من الواضح أن هناك حاجة ملحة لإجراء المزيد من الأبحاث لفهم العلاقة المعقدة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في سياقات متنوعة. وعلى الرغم من توفر العديد من الدراسات حول هذا الموضوع، فإن هناك نقصاً في الأبحاث التي تأخذ في الاعتبار الفروق الثقافية والجغرافية، وكيفية تأثيرها على ديناميات العمل داخل المنظمات. أيضاً، يجب على الأبحاث المستقبلية أن تركز على دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في سياقات ثقافية متعددة، وأن تستكشف كيف يمكن للعوامل الثقافية المحلية والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية أن تؤثر على هذه العلاقة. كما أن هناك حاجة لتطوير نماذج بحثية جديدة تأخذ في الاعتبار التأثيرات الطويلة المدى للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وتوفر رؤى أعمق حول كيفية تعزيز الأداء من خلال التحسين المستمر للثقافة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التحولات الرقمية الحديثة وتبني تكنولوجيات جديدة، مثل العمل عن بُعد والذكاء الاصطناعي، تفتح أبواباً جديدة للبحث حول كيفية تأثير هذه التغيرات على الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. يجب على الباحثين استكشاف هذه المجالات بشكل أكبر لفهم كيفية التكيف مع التغيرات السريعة في بيئات العمل وكيفية تحسين الأداء في ظل هذه الظروف.

2.5.3. المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال

يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، ويقدم رؤى جديدة حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات وأداء الموظفين. ومن خلال تقديم تحليل شامل للأدبيات السابقة، يساهم البحث في فهم أعمق لكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء، ويبرز الأهمية الحيوية للثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة.

يعزز البحث الفهم حول كيفية استخدام الثقافة التنظيمية كأداة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي وتحديداً في شركة صلات لحلول الأعمال، ويقدم توصيات عملية للمديرين والقادة حول كيفية تعزيز بيئات العمل من خلال تبني ثقافات تنظيمية داعمة ومحفزة. كما يضع هذا البحث أسساً قوية للأبحاث المستقبلية التي تهدف إلى تطوير استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء الوظيفي من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، مما يساهم في تعزيز مرونة الشركة وقدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات المستقبلية. وبذلك، يساهم البحث في تقديم إسهامات جوهرية لكل من الممارسات الإدارية والنظريات الأكاديمية في مجال الإدارة، ويعزز من فهم كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وشاملة.

في النهاية، يُظهر هذا البحث أن تعزيز الثقافة التنظيمية يمكن أن يكون أداة قوية لتحفيز الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية. من خلال دراسة الفجوات الحالية وتقديم رؤى جديدة، يمكن للمنظمات تحسين أدائها واستدامة نجاحها في بيئات العمل المتغيرة والمتعددة الثقافات. يقدم هذا البحث إطاراً جديداً للتفكير في كيفية استخدام الثقافة التنظيمية بشكل استراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح المستدام في المستقبل.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

تشكل منهجية البحث الإطار النظري والتطبيقي الذي تستند إليه عملية جمع البيانات وتحليلها بما يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة للبحث. من خلال هذا الفصل، يتم توضيح الأدوات والخطوات التي تم اعتمادها للوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق، وهو ما يعزز من مصداقية البحث وموثوقية نتائجه. وقد تم اختيار المنهجية بناءً على طبيعة موضوع الدراسة المتمثل في تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركة صلات، حيث يتطلب هذا البحث فهم عميق للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتحليل العلاقة بينها وبين ممارسات الثقافة التنظيمية.

يركز هذا الفصل على تفصيل الخطوات التي تم اتباعها، بدايةً من تصميم البحث وتحديد نوعه، مروراً بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة، وصولاً إلى أدوات جمع البيانات المستخدمة وأسلوب تحليلها.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يعد تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث خطوة أساسية لتوضيح المصطلحات والمفاهيم، مما يسهم في دقة قياس المتغيرات وتقييم تأثيرها، وذلك من خلال تحويل المتغيرات النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس. كما تتيح التعريفات الإجرائية استخدام أدوات البحث بشكل فعال لضمان نتائج دقيقة وموثوقة.

3.2.1. المتغير المستقل - الثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة إلى مجموعة القيم والممارسات التي تسود في بيئة العمل داخل شركة صلات، والتي تؤثر في تصرفات الموظفين واتجاهاتهم. وتقاس هذه الثقافة مدى التزام الشركة بتعزيز التعاون، والتحفيز، وإدارة التغيير، ودعم التفاعل الاجتماعي، إضافةً إلى التأكيد على القيم والسلوك المهني. وتتكون الثقافة التنظيمية من أربعة أبعاد رئيسية، وهي:

1. التعاون والتفاعل الاجتماعي

يقيس هذا البعد مدى تشجيع الشركة على التعاون بين الموظفين، وأهمية التفاعل الاجتماعي بينهم، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة. يشمل هذا البعد 3 أسئلة تتناول تأثير التعاون وتفاعل الموظفين على الثقافة التنظيمية.

2. التحفيز والإشباع الوظيفي

يتناول هذا البعد دور التحفيز في إشباع احتياجات الموظفين الأساسية وتعزيز دافعيتهم نحو العمل. ويشمل 3 أسئلة يقيسان مدى فعالية التحفيز في دعم رضا الموظفين ورفع كفاءتهم.

3. القيم والمعتقدات والسلوك المهني

يعكس هذا البعد أثر القيم والمعتقدات التنظيمية في تشكيل السلوك المهني للموظفين والتزامهم بالمعايير المهنية. يحتوي هذا البعد على سؤالين تستكشف دور القيم والسلوك في تحديد التوجهات المهنية.

4. إدارة التغيير والعلاقات التنظيمية

يقيس هذا البعد قدرة الشركة على إدارة التغيير وتحسين العلاقات التنظيمية، مما يسهم في تطوير الثقافة التنظيمية، ويشمل سؤالين يعكسان تأثير إدارة التغيير على تطوير علاقات العمل داخل المؤسسة.

3.2.2. المتغير التابع - الأداء الوظيفي

يعبر الأداء الوظيفي في هذه الدراسة عن كفاءة الموظفين في تنفيذ مهامهم وفعاليتهم في تحقيق أهداف شركة صلات. يتم قياس الأداء الوظيفي من خلال مدى وضوح الأهداف، وتحديد الإجراءات، وتطوير مهارات الموظفين، إضافة إلى الاعتماد على نظم التقييم ومؤشرات الأداء. وتم تقسيم الأداء الوظيفي إلى أربعة أبعاد، وهي:

1. وضوح الرؤية والأهداف

يعكس هذا البعد مدى وضوح أهداف الشركة ورؤيتها للموظفين، مما يدعم أداءهم ويساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية. يشمل هذا البعد سؤال واحد حول رؤية الشركة وأهدافها وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

2. وضوح السياسات والإجراءات

يتناول هذا البعد دور الشركة في وضع إجراءات تنظيمية واضحة لأداء الموظفين بما يحقق الأهداف المؤسسية. يحتوي هذا البعد على سؤالين يقيسان مدى وضوح وتحديد الإجراءات الداعمة لتحقيق الأداء.

3. تدريب وتطوير المهارات

يعكس هذا البعد اهتمام الشركة بتطوير مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية مستمرة، مما يعزز من كفاءة الأداء الوظيفي، ويشمل 3 أسئلة تركز على تأثير التدريب في تحسين الأداء.

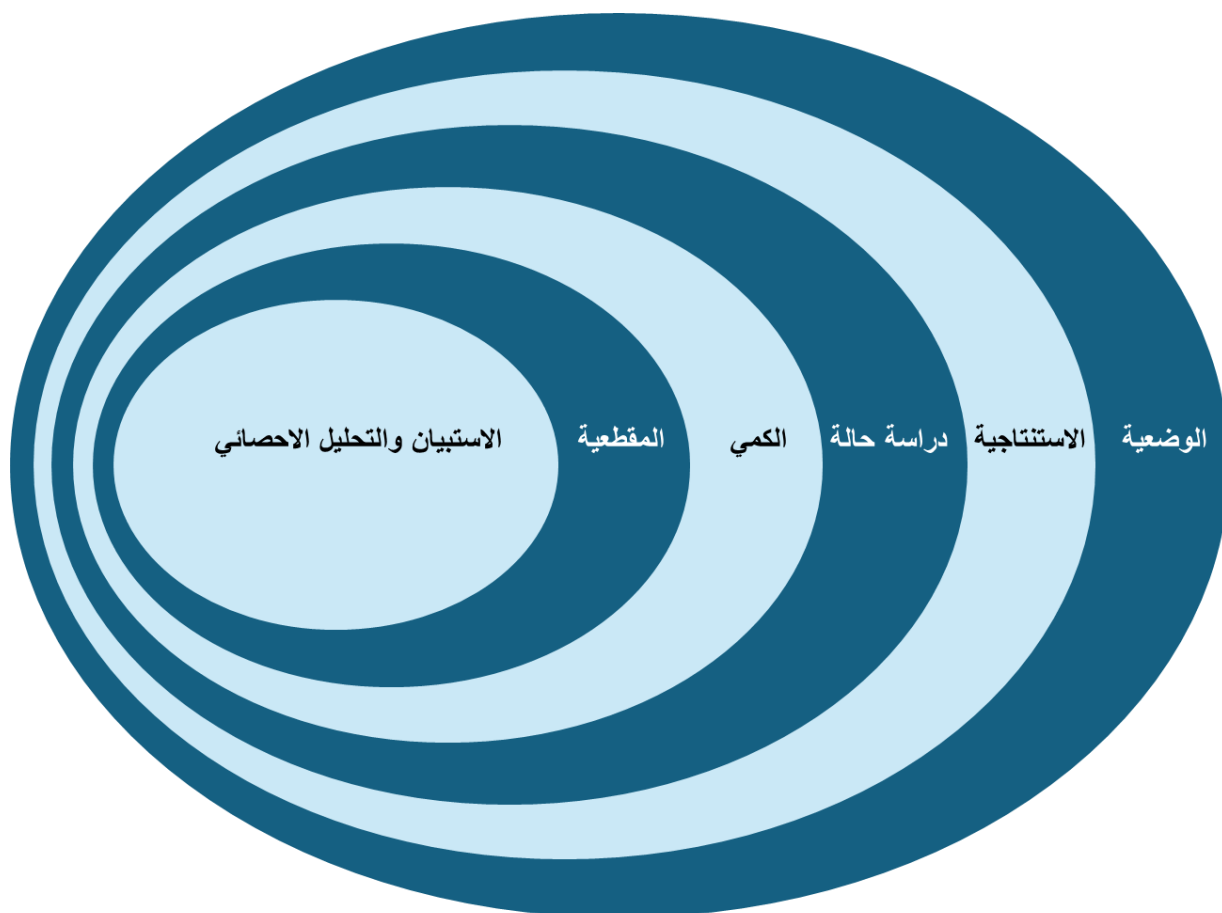
4. تقييم الأداء واستخدام مؤشرات الأداء

يقيس هذا البعد مدى فعالية نظم التقييم في تحسين أداء الموظفين وتحقيق الكفاءة، ويشمل 4 أسئلة تتناول دور تقييم الأداء واستخدام مؤشرات الأداء في تعزيز كفاءة الموظفين وفعاليتهم.

3.3. تصميم البحث

ترتكز منهجية البحث على ستة أركان أساسية يتم من خلالها تنفيذ البحث واستنباط النتائج، وهذه الأركان هي:

1. فلسفة البحث: الوضعية
2. منهج البحث: الاستنتاجية
3. استراتيجية البحث: دراسة حالة
4. نوع البحث: كمي
5. الأفق الزمني: مقطعية
6. التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



الشكل 9: نموذج بصلة البحث لمنهجية البحث تم تصميمها بواسطة الباحث

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

3.4.1. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث في شركة صلات لحلول الأعمال بمدينة الرياض ويشمل مجموعة من الموظفين المنظمين والمشرفين والمدراء التنفيذيين ويبلغ عددهم (65) موظفاً وموظفة.

اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة صلات لحلول الأعمال	الإدارة العليا	2
	مدراء الأقسام	7
	المشرفين	10
	الموظفين	46

جدول رقم (1) مجتمع البحث، المصدر: الباحث

3.4.2. عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
موظفي شركة صلات لحلول الأعمال بمدينة الرياض	30 موظف وموظفة

جدول رقم (2) عينة البحث، المصدر: الباحث

3.4.3. طريقة وتقنيات أخذ العينة

اعتمدت في هذا البحث على طريقة الاحتمالية في أخذ العينة وعلى أخذ العينات العشوائية البسيطة كتقنية متبعة لأخذ العينة.

3.5. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

يهدف هذا القسم إلى توضيح الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات اللازمة لتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في شركة صلات لحلول الأعمال في مدينة الرياض. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، نظرًا لقدرة الاستبيانات على تقديم بيانات كمية تساعد في تحقيق دقة القياس وتحليل النتائج وتحويلها إلى معلومات مفيدة، مما سيساعد على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) في شركة صلات لحلول الأعمال.

3.5.1. قياس المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

تم تصميم الاستبيان ليشمل الأسئلة التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة، والتي تم تحديدها بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة. كما تم اعتماد أداة ليكرت (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). ويمكن توضيح هذه الأبعاد وعدد الأسئلة المخصصة لكل منها كما يلي:

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	التعاون والتفاعل الاجتماعي	3	علاوي الحداد 2023
	التحفيز والإشباع الوظيفي	3	
	القيم والمعتقدات والسلوك المهني	2	
	إدارة التغيير والعلاقات التنظيمية	2	
مجموع الأسئلة		10	

جدول رقم (3) جدول أدوات البحث، المصدر: الباحث

3.5.2. ثانيًا: قياس متغير الأداء الوظيفي

يتم قياس الأثر المنعكس على الأداء الوظيفي لموظفي شركة صلات من خلال أسئلة تغطي الأبعاد الأربعة المتعلقة بهذا المتغير. تم صياغة الأسئلة بناءً على ما تم توضيحه في الأدبيات السابقة حول أهمية هذه الأبعاد في تحقيق الكفاءة المؤسسية. كما تم اعتماد أداة ليكرت (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وكما يلي:

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
المتغير التابع الأداء الوظيفي	وضوح الرؤية والأهداف	1	علاوي الحداد 2023
	وضوح السياسات والإجراءات	2	
	تدريب وتطوير المهارات	3	
	تقييم الأداء واستخدام مؤشرات الأداء	4	
مجموع الأسئلة		10	

جدول رقم (4) جدول أدوات البحث، المصدر: الباحث

3.6. أنواع البيانات

في هذا القسم، سنتناول أنواع البيانات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، حيث تنقسم إلى نوعين هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية. ويساعد التمييز بين هذين النوعين من البيانات في بناء أساس بحثي متين واستخدام الموارد البحثية بأفضل طريقة ممكنة.

3.6.1. البيانات الأولية

البيانات الأولية هي المعلومات التي تم جمعها مباشرة من مصادرها الأصلية. وتُعد بيانات أصلية وواقعية تُعبر بدقة عن مشكلة الدراسة. الغرض من جمع هذه البيانات هو الوصول إلى حلول مباشرة للمشكلة البحثية، إذ تساهم في تحقيق أهداف الدراسة من خلال فهم وتحليل الظواهر بشكل مباشر. واعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية التي تم استخدامها لجمع البيانات الكمية في هذه الدراسة، ويشمل أسئلة متعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

وتم تحليل عينة البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-Statistical Package For Social Science) وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخلاص النتائج باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

3.6.2. البيانات الثانوية

وهي المعلومات التي سبق جمعها وتحليلها وتفسيرها من قبل باحثين آخرين لأغراض مختلفة عن المشكلة البحثية الحالية. توفر البيانات الثانوية للباحث سياقاً أوسع ومعلومات داعمة تعزز من فهم الموضوع وتوسع قاعدة الأدلة. تُستخدم هذه البيانات كمرجع ومصدر لدعم المتغيرات وأهداف البحث، وتضم المصادر الثانوية الكتب والمقالات الدورية والتقارير الرسمية وغيرها.

3.7. طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 30 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

كما تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8. الخاتمة

قدمت هذه الدراسة تحليلاً معمقاً حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في شركة صلات لحلول الأعمال، حيث تم استكشاف كيف تؤثر المتغيرات الثقافية على فعالية الأداء المؤسسي. ومن خلال إجراء استبيانات شاملة شملت عينة واسعة من الموظفين، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية تعزز فهمنا لهذه العلاقة. ومن ذلك:

أولاً، أظهرت النتائج أن تعزيز التعاون والتفاعل الاجتماعي بين الموظفين يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي. حيث أكدت معظم المشاركين أن بيئة العمل التعاونية تعزز من روح الفريق وتزيد من الإنتاجية.

ثانياً، أظهرت النتائج أن التحفيز والإشباع الوظيفي يعدان من العوامل الرئيسية التي تؤثر في مدى رضا الموظفين وأدائهم. فقد أشار معظم المشاركين إلى أنهم يشعرون بالتحفيز عندما يتم تلبية احتياجاتهم الأساسية.

ثالثاً، أكدت الدراسة أن القيم والمعتقدات السائدة في الشركة تلعب دوراً مهماً في تشكيل سلوك الموظفين وأدائهم. حيث لوحظ أن القيم الإيجابية تعزز الالتزام والولاء للمنظمة، مما ينعكس على مستوى الأداء. رابعاً، أثبتت النتائج أن وجود إدارة فعّالة للتغيير والعلاقات التنظيمية يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، حيث عبّر العديد من المشاركين عن أهمية توجيه الجهود نحو إدارة التغيير بشكل فعّال لضمان التكيف مع التحديات المستجدة.

وعلى صعيد الأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى أن وضوح الرؤية والأهداف كان له تأثير إيجابي ملحوظ على أداء الموظفين. كما أشارت النتائج إلى أن تدريب وتطوير المهارات يعتبران من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز الأداء، حيث أكدت العينة أن برامج التدريب المستمرة تحسن من مستوى الكفاءة والفعالية.

في الختام، تُبرز هذه الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، وتوصي بالتركيز على تعزيز القيم الثقافية الداعمة، وتوفير بيئة عمل محفزة تساهم في رفع مستويات الرضا والالتزام.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج البحث

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل تفصيلاً شاملاً لنتائج الدراسة الميدانية المستخلصة من استبيانات موجهة إلى عينة البحث. جرى تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS v30، حيث بدأ التحليل بالإحصاء الوصفي لتقديم صورة واضحة ودقيقة عن خصائص العينة. وشمل هذا التحليل حساب المؤشرات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مما ساعد على رسم ملامح عامة للعينة قيد الدراسة.

كما تضمن الفصل التحقق من جودة أدوات القياس من خلال اختبار صدق وثبات الاستبيانات. وتم فيه استخدام أساليب إحصائية مناسبة، بما في ذلك تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني، لضمان موثوقية البيانات ومدى صلاحية الأدوات البحثية لقياس المتغيرات المستهدفة.

وفي سياق اختبار فرضيات البحث وتقييم النموذج العام للدراسة، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام البرنامج ذاته.

يهدف هذا التحليل إلى استكشاف العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، مع تسليط الضوء على مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض. يسهم هذا الإجراء في توفير فهم معمق للظواهر محل الدراسة، مما يعزز دقة النتائج ويدعم صحة الفرضيات المطروحة.

4.2. خصائص عينة البحث

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى:

الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - الخبرة المهنية.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التالية:

1. الجنس: (ذكر - أنثى).
2. العمر: (أقل من 25 سنة - من 25 إلى 30 سنة - من 31 إلى 40 سنة - أكثر من 40 سنة).
3. الحالة الاجتماعية: (أعزب/عزباء - متزوج/ة - مطلق/ة - أرمل/ة).
4. المؤهل العلمي: (أقل من ثانوي - ثانوي - جامعي - دراسات عليا).
5. المستوى الوظيفي: (موظف/ة - أخصائي/ة - مشرف/ة - مديرة/ة أو أعلى).
6. الخبرة المهنية: (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - من 11 إلى 15 سنة - أكثر من 15 سنة).

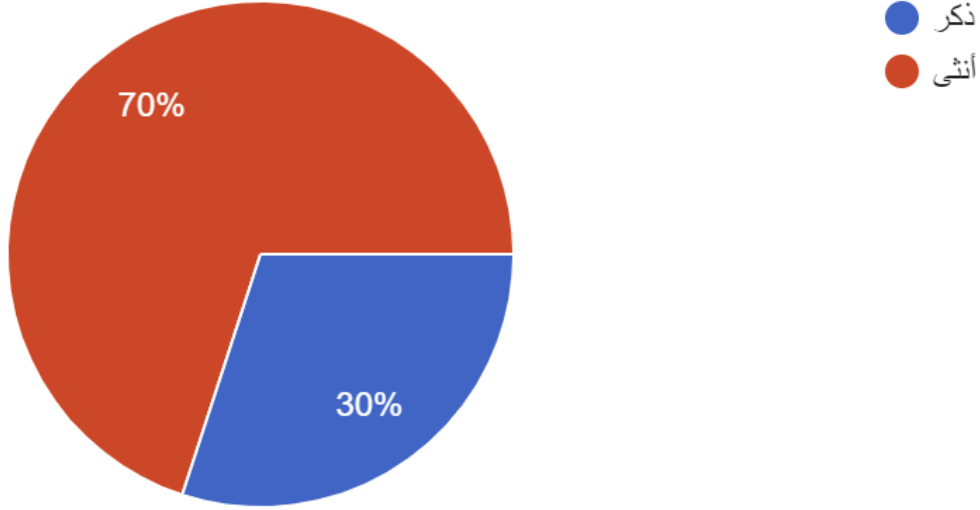
في الصفحة التالية نستعرض كامل تصنيفات عينة البحث والأرقام الإحصائية التفصيلية لها مما يعطي صورة شاملة عن العينة ومكوناتها وخصائصها، لفهمها قبل الانتقال إلى التفصيل في نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان الذي تم تصميمه لغرض هذا البحث.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	9	30%
	أنثى	21	70%
	الإجمالي	30	100%
العمر	أقل من 25 سنة	9	30%
	من 25 الى 30 سنة	8	26.7%
	من 31 الى 40 سنة	13	43.3%
	أكثر من 40 سنة	0	0%
	الإجمالي	30	100%
الحالة الاجتماعية	أعزب/عزباء	12	40%
	متزوج/ة	16	53.3%
	مطلق/ة	2	6.7%
	أرملة/ة	0	0%
	الإجمالي	30	100%
المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	1	3.3%
	ثانوي	11	36.7%
	جامعي	15	50%
	دراسات عليا	3	10%
	الإجمالي	30	100%
المستوى الوظيفي	موظف/ة	22	73.3%
	أخصائي/ة	1	3.3%
	مشرف/ة	2	6.7%
	مدير/ة أو أعلى	5	16.7%
	الإجمالي	30	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	16	53.3%
	من 5 إلى 10 سنوات	8	26.7%
	من 11 إلى 15 سنة	5	16.7%
	أكثر من 15 سنة	1	3.3%
	الإجمالي	30	100%

جدول رقم (5) توصيف عينة البحث، المصدر: الباحث

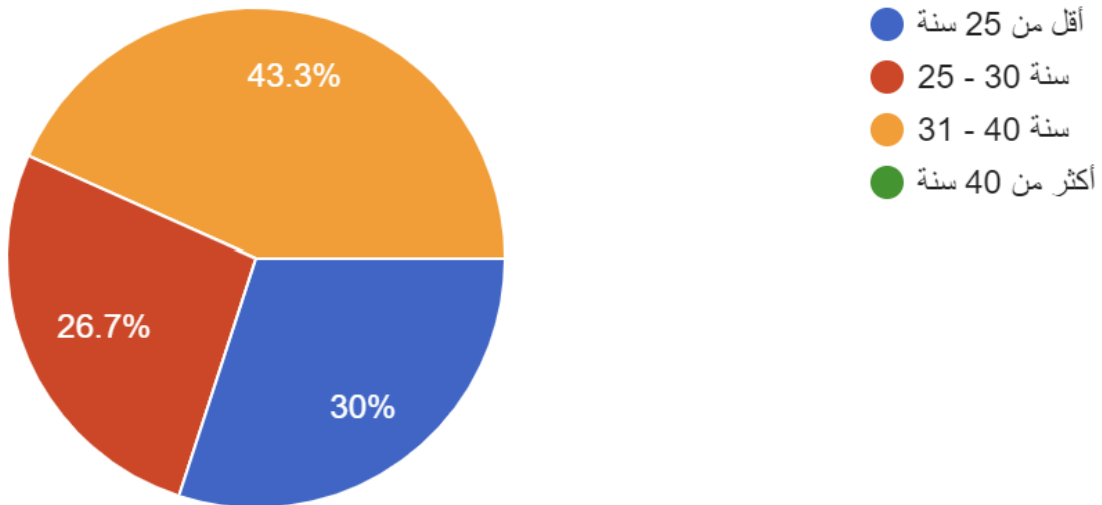
من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

بالنسبة للتوزيع حسب الجنس، أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الإناث في العينة فاق عدد الذكور، حيث بلغ عدد الذكور 9، مما يشكل نسبة 30% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 21، أي ما يعادل 70% من العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



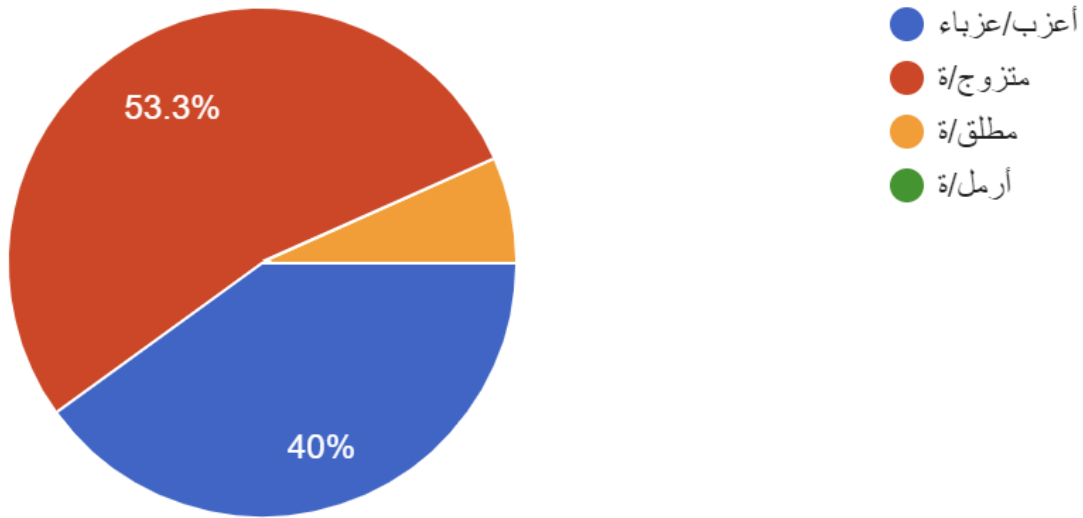
الشكل 10: تصنيف العينة وفقاً للجنس

أما بالنسبة للتوزيع حسب العمر، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 9 أشخاص من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 25 عاماً، وهو ما يعادل 30% من إجمالي العينة. في حين أن 8 أشخاص تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 30 سنة، أي ما يعادل 26.7% من العينة. كما أن 13 شخصاً تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة، مما يمثل 43.3% من العينة. وأخيراً، لا يوجد أي شخص يزيد عمره عن 40 سنة في عينة البحث. كما هو موضح في الشكل التالي:



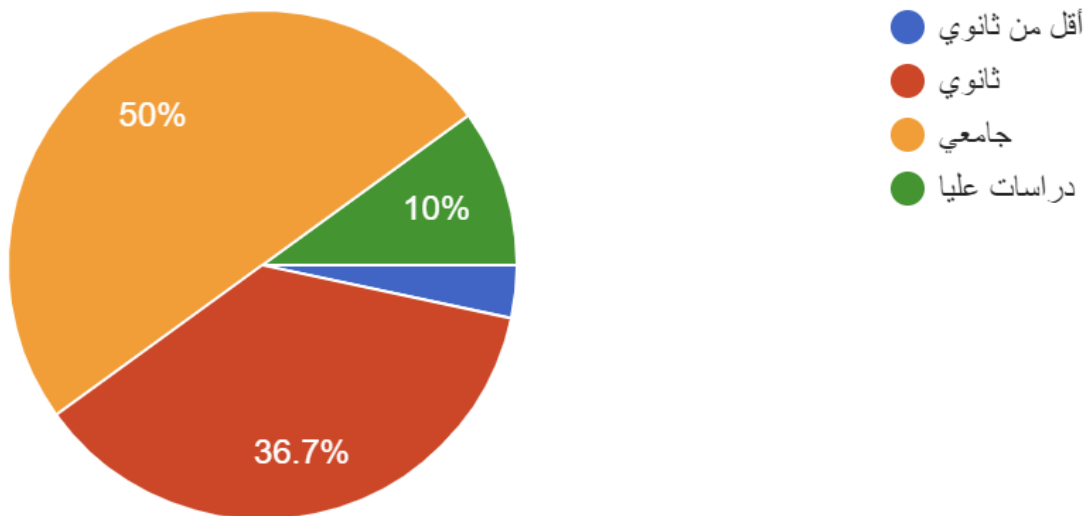
الشكل 11: تصنيف العينة وفقاً للعمر

أما بالنسبة للتوزيع حسب الحالة الاجتماعية، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 12 شخصاً من أفراد العينة لم يسبق لهم الزواج، مما يمثل 40% من إجمالي العينة. بينما هناك 16 شخصاً متزوجون، أي ما يعادل 53.3% من العينة. إضافة إلى ذلك، يوجد 3 أشخاص مطلّون بنسبة 6.7% من العينة. أما فئة الأرمال فلا يندرج تحتها أي شخص. كما هو موضح في الشكل التالي:



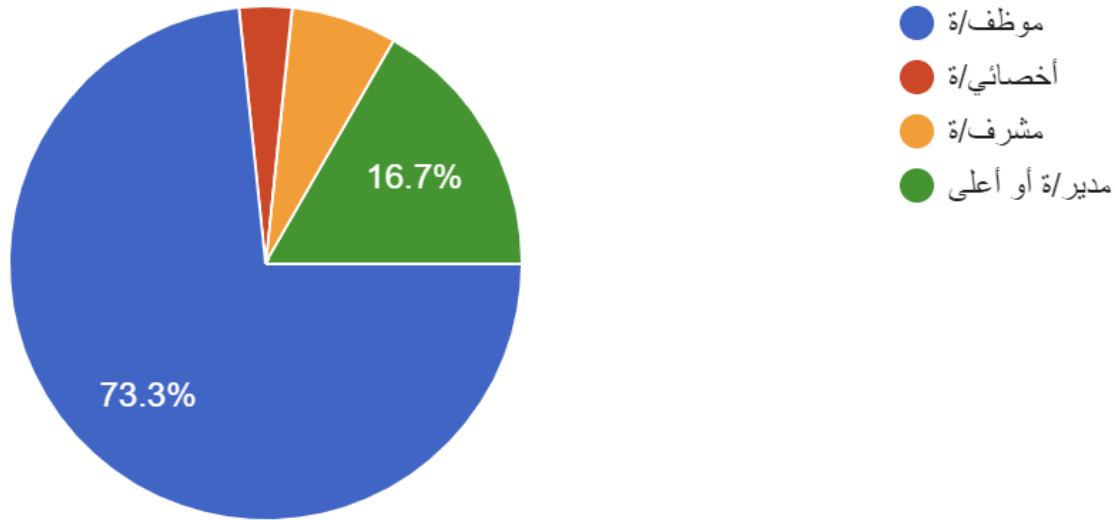
الشكل 12: تصنيف العينة وفقاً للحالة الاجتماعية

أما بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن شخص واحد فقط من أفراد العينة حاصل على مؤهل أقل من الثانوي، مما يمثل 3.3% من إجمالي العينة. وعدد الحاصلين على المؤهل الثانوي فقد بلغ 11 شخصاً، أي ما يعادل 36.7% من العينة. أما بالنسبة للمؤهل الجامعي، فقد بلغ عدد الأشخاص الجامعيين 15 شخصاً، وهو ما يمثل 50% من العينة. وفيما يتعلق بالدراسات العليا، فقد تبين أن 3 أشخاص من أفراد العينة حاصلون على شهادات دراسات عليا، مما يشكل 10% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



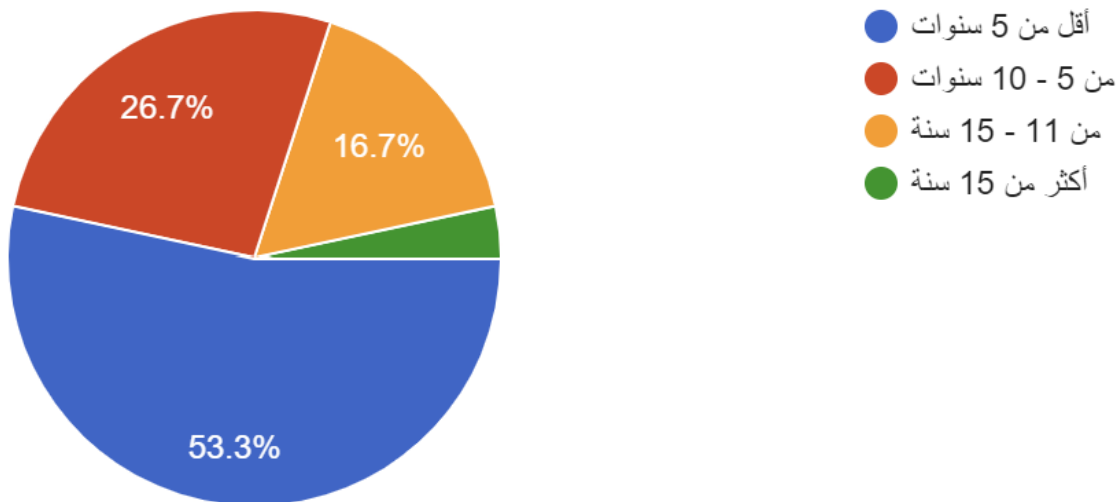
الشكل 13: تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي

أما في جانب المستوى الوظيفي، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 22 شخصاً من أفراد العينة يعملون بمستوى وظيفي مبتدئ (موظف)، مما يمثل 73.3% من إجمالي العينة. وهناك شخص واحد يعمل بمستوى وظيفي أخصائي بنسبة 3.3% من العينة. وتشمل العينة شخصان يعملان بوظيفة مشرف، وهو ما يمثل 6.6% من العينة. وفيما يتعلق بالوظائف الإدارية وما أعلى، فتشمل العينة 5 أشخاص يشكلون 16.7% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 14: تصنيف العينة وفقاً للمستوى الوظيفي

أما بالنسبة للتوزيع حسب الخبرة المهنية، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 16 شخصاً من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، مما يمثل 53.3% من إجمالي العينة. بينما هناك 8 أشخاص لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، أي ما يعادل 26.7% من العينة. أما بالنسبة لأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، فقد بلغ عددهم 5 أشخاص، وهو ما يمثل 16.7% من العينة. وأخيراً فإن الذين تزيد خبراتهم عن 15 سنة، فإن العينة تشمل شخص واحد فقط من أفرادها، مما يشكل 3.3% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 15: تصنيف العينة وفقاً للخبرة المهنية

4.3. قياس الصدق والثبات لأدوات البحث

للتحقق من صدق وثبات الأدوات المستخدمة في الدراسة، تم إجراء تحليل شامل شمل اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كما تم قياس الصدق التقاربي عبر حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE)، مما يتيح تقييم مدى ارتباط الفقرات بالمفاهيم المستهدفة.

فيما يتعلق بالثبات، تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الإحصائية الموثوقة، بما في ذلك معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والثبات المركب (Composite Reliability)، بالإضافة إلى معامل الثبات (ho)، بهدف ضمان دقة النتائج واتساقها عبر الزمن. وتم تنفيذ هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling - SEM) بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS v30.

وتعرض الفقرات والجداول التالية تفاصيل هذه الاختبارات ونتائجها بشكل واضح ودقيق.

4.3.1. صدق المقاييس المستخدمة في البحث

تم إجراء تحليل دقيق للتحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، حيث شمل ذلك اختبار صدق الاتساق الداخلي وقياس الصدق التقاربي لضمان دقة البيانات المجمعة وقدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بشكل موثوق.

1. صدق الاتساق الداخلي

يشير هذا المعامل إلى مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالمتغير الذي تقيسه. لتحقيق ذلك، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التابع لها. وفقاً لدراسة Kaiser (1974)، تم استبعاد أي عبارة لم تحقق قيمة معامل ارتباط تزيد عن 0.5، لضمان اتساق العبارات مع المتغيرات المدروسة.

2. الصدق التقاربي

يهتم الصدق التقاربي بقياس مدى قدرة العبارات على تمثيل نفس المقياس بصورة دقيقة. تم الاعتماد على حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE)، حيث يُشترط أن تكون قيمة (AVE) أكبر من 0.5، وفقاً لما أوصى به Hair et al. (2006)، لضمان تمثيل العبارات للمتغيرات بشكل كافٍ.

التحليلات الإحصائية

تم تنفيذ التحليلات الإحصائية باستخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling - SEM) عبر برنامج SPSS v30. تضمنت الجداول الناتجة عرضاً مفصلاً للقيم الإحصائية، بما في ذلك معاملات الارتباط، الانحرافات المعيارية، قيم T المحسوبة، وقيم P لكل عبارة مقارنة بالدرجة الكلية للمتغير. كما شملت النتائج قيم متوسط التباين المستخرج (AVE)، التي تعكس مدى قوة الصدق التقاربي.

تُعرض في الفقرات والجداول التالية التفاصيل الكاملة لهذه التحليلات الإحصائية، مع تفسير واضح للأرقام والنتائج المستخلصة لضمان موثوقية المقاييس المستخدمة.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard Deviation الانحراف المعياري	Factor Loadings معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغيرين وأبعادهما	
0.649	0.639	0.000	0.556	0.674	0.732	A11	التعاون والتفاعل الاجتماعي	المستقل: الثقافة التنظيمية
		0.000	1.252	0.663		A12		
		0.000	0.785	0.580		A13		
	0.626	0.000	0.850	0.704		B11	التحفيز والإشباع الوظيفي	
		0.000	0.640	0.580		B12		
		0.000	0.740	0.593		B13		
	0.688	0.000	0.860	0.638		C11	القيم والمعتقدات والسلوك المهني	
		0.000	0.944	0.738		C12		
	0.660	0.000	0.718	0.740		D11	إدارة التغيير والعلاقات التنظيمية	
		0.000	0.648	0.579		D12		
0.826	0.832	0.000	1.196	0.832	0.871	A21	وضوح الرؤية والأهداف	التابع: الأداء الوظيفي
	0.846	0.000	0.850	0.915		B21	وضوح السياسات والإجراءات	
		0.000	0.928	0.776		B22		
	0.797	0.000	1.066	0.684		C21	تدريب وتطوير المهارات	
		0.000	0.887	0.862		C22		
		0.000	0.999	0.846		C23		
	0.836	0.000	1.033	0.847		D21	تقييم الأداء واستخدام مؤشرات الأداء	
		0.000	1.167	0.893		D22		
		0.000	1.015	0.861		D23		
		0.000	0.664	0.741		D24		

جدول رقم (6) جدول إثبات صدق المقاييس المستخدمة في البحث، المصدر: الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

تحليل نتائج صدق الاتساق الداخلي والصدق التقاربي للمقاييس

1. مقياس تطبيق المتغير الأول (المتغير المستقل)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات الأربعة (الأبعاد) والمتغير الذي تنتمي إليه سجلت قيمًا أعلى من 0.570، مما يشير إلى وجود ارتباط بين العبارات وأبعاد المتغير. كما أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن صدق الاتساق الداخلي للمقياس قد تحقق. أما بالنسبة لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت 0.649، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول 0.5، مما يدل على تحقيق الصدق التقاربي للاستبانة تحقق كذلك.

2. مقياس تطبيق المتغير الثاني (المتغير التابع)

فيما يخص المتغير الثاني، أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط للعبارات المرتبطة بهذا المتغير تجاوزت قيمة 0.680 مما يعكس قوة العلاقة بين العبارات وأبعاد المتغير. كما أن جميع هذه القيم كانت ذات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يؤكد تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمتغير بجميع أبعاده الأربعة. وبالنسبة لتحليل الصدق التقاربي، أظهرت النتائج أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) للمتغير ككل بلغت 0.826، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول 0.5، ويدل ذلك، على إن الصدق التقاربي للاستبانة الخاصة بالمتغير الثاني قد تحقق كذلك.

4.3.2. ثبات أداة البحث

الثبات في الأبحاث الكمية يُعبر عن مدى قدرة أداة البحث على تقديم نتائج متسقة ومستقرة عند تطبيقها على نفس العينة في ظروف مشابهة خلال فترات زمنية مختلفة. بمعنى آخر، يعكس الثبات استقرار الأداء وموثوقية الأداة في قياس المتغيرات المستهدفة. وفي هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لتقييم متغيرات الدراسة لضمان جودة ودقة البيانات الناتجة عنها. تم الاعتماد على ثلاثة مؤشرات رئيسية للتحقق من ثبات الأداة:

- ألفا كرونباخ: يقيس هذا المؤشر مدى الترابط الداخلي بين عبارات المقياس. إذا كانت القيم مرتفعة (أكبر من 0.7)، فإن ذلك يشير إلى انسجام العبارات وقدرتها على قياس نفس المفهوم بشكل موثوق.
- الثبات المركب (Composite Reliability): يُعد أكثر دقة من ألفا كرونباخ حيث يأخذ في الاعتبار توزيع العبء أو الوزن لكل عبارة في المقياس.
- قيمة rho-A: تُستخدم كبديل لتقييم الثبات وتعطي نتائج أكثر موثوقية في بعض الحالات، خاصة عند استخدام النماذج البنائية.

و وفقًا لما أشار إليه Hair et al. (2010)، فإن الأداة البحثية تعتبر ثابتة إذا تجاوزت القيم الثلاث لكل مؤشر 0.7، حيث تُعد هذه العتبة معيارًا عالميًا يُعتمد عليه في الدراسات الكمية.

في هذه الدراسة، تم إجراء التحليل باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS عبر البرنامج الإحصائي SPSS v30، الذي يتيح تحليل العلاقات بين العبارات والمتغيرات بشكل دقيق.

يستعرض الجدول التالي القيم المستخرجة لكل من ألفا كرونباخ، والثبات المركب، و rho-A. حيث توضح هذه القيم مدى كفاءة الاستبيان وثباته في قياس المتغيرات المدروسة بدقة، مما يدعم مصداقية النتائج واعتماديتها في استخلاص الاستنتاجات.

Cranach's alpha		عدد العبارات	المتغيرين وأبعادهما	
0.813	0.802	3	التعاون والتفاعل الاجتماعي	المستقل: الثقافة التنظيمية
	0.794	3	التحفيز والإشباع الوظيفي	
	0.791	2	القيم والمعتقدات والسلوك المهني	
	0.792	2	إدارة التغيير والعلاقات التنظيمية	
0.945	0.939	1	وضوح الرؤية والأهداف	التابع: الأداء الوظيفي
	0.939	2	وضوح السياسات والإجراءات	
	0.941	3	تدريب وتطوير المهارات	
	0.939	4	تقييم الأداء واستخدام مؤشرات الأداء	

جدول رقم (7) جدول مقاييس ثبات أداة البحث، المصدر: الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

وبناءً على الجدول السابق (جدول 7) يمكن توضيح وشرح قيم معاملات الثبات لمقاييس البحث كما يلي:

كشفت نتائج تحليل مقياس الثقافة التنظيمية عن تحقيق مستويات عالية من الثبات، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) للمقياس بشكل عام 0.813، أما على مستوى الأبعاد الفرعية للثقافة التنظيمية، فقد جاءت القيم على النحو التالي:

0.791	القيم والمعتقدات والسلوك المهني:	0.802	التعاون والتفاعل الاجتماعي:
0.792	إدارة التغيير والعلاقات التنظيمية:	0.794	التحفيز والإشباع الوظيفي:

وبما أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى بـ 0.7، والتي أقرها Hair et al. (2010) كمعيار لتحقيق الثبات، فإن المقياس أثبت استقراره وموثوقيته.

أما بالنسبة لمقياس الأداء الوظيفي، فقد جاءت النتائج مؤكدة لثبات المقياس بشكل قوي أيضاً، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) للمقياس ككل 0.945، وعلى مستوى أبعاده الفرعية، كانت القيم كما يلي:

0.791	تدريب وتطوير المهارات:	0.802	وضوح الرؤية والأهداف:
0.792	تقييم الأداء واستخدام مؤشرات الأداء:	0.794	وضوح السياسات والإجراءات:

وحيث أن جميع القيم قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول البالغ 0.7 وفقاً لنفس المرجعية العلمية، فإن المقياس أكد ثباته ومصادقته.

وبناءً على هذه النتائج الإحصائية، تم التأكد من أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بصدق وثبات عالٍ، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية بثقة وموثوقية.

4.4. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

في هذا البحث والاستبانة الخاصة بها، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

5	4	3	2	1
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً

جدول رقم (8) جدول فقرات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في البحث، المصدر: مقياس ليكرت الخماسي

وفقاً لذلك، تم حساب الوزن النسبي لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $(5/100) = 20\%$. ويوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية كالتالي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى/درجة الأهمية
من 4.2 إلى أقل من 5	أوافق تماماً	من 84 إلى أقل من 100%	مرتفع جداً
من 3.4 إلى أقل من 4.2	أوافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 1.8 إلى أقل من 2.6	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 1 إلى أقل من 1.8	غير موافق تماماً	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جداً

جدول رقم (9) دلالات المتوسطات الحسابية لفقرات المقياس المستخدم، المصدر: الباحث وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

يقدم الجدول أدناه تحليلاً وصفيًا لمتغيرات الدراسة، يتضمن المتوسطات الحسابية المستخلصة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى الانحرافات المعيارية المرتبطة بهذه المتغيرات. يعتمد التحليل على تصنيف دلالات المتوسط الحسابي الموضح في الجدول السابق لتقييم مستوى تطبيق التكنولوجيا وأبعادها المختلفة، إلى جانب قياس مستوى نجاح المشروع وأبعاده. تم إعداد هذا التحليل بناءً على وجهات نظر عينة الدراسة، مما يوفر فهماً شاملاً للنتائج كما يلي:

المتغيرين وأبعادهما		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
المستقل: الثقافة التنظيمية	التعاون والتفاعل الاجتماعي	4.14	4.05	0.653	0.501	أوافق	أوافق	مرتفع	مرتفع
	التحفيز والإشباع الوظيفي	4.01		0.543		أوافق		مرتفع	
	القيم والمعتقدات والسلوك المهني	3.90		0.712		أوافق		مرتفع	
	إدارة التغيير والعلاقات التنظيمية	4.10		0.593		أوافق		مرتفع	
التابع: الأداء الوظيفي	وضوح الرؤية والأهداف	4.13	4.06	1.196	0.812	أوافق	أوافق	مرتفع	مرتفع
	وضوح السياسات والإجراءات	4.03		0.830		أوافق		مرتفع	
	تدريب وتطوير المهارات	4.07		0.828		أوافق		مرتفع	
	تقييم الأداء واستخدام مؤشرات الأداء	4.04		0.846		أوافق		مرتفع	

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث، المصدر: الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يوضح الجدول رقم (10) أعلاه القيم الإحصائية الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة. وفقًا لهذه البيانات، تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى موافقة مرتفعة، مما يشير إلى تحقيق عالٍ للثقافة التنظيمية في شركة صلات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير 4.05، بنسبة موافقة 81% وانحراف معياري قدره 0.501، مما يعكس مستوى مرتفعًا من الموافقة على جميع أبعاد الثقافة التنظيمية بين أفراد عينة الدراسة. وجاءت نسب الموافقة لأبعاد المتغير كالتالي:

1. التعاون والتفاعل الاجتماعي 82.8%
2. التحفيز والإشباع الوظيفي 80.2%
3. القيم والمعتقدات والسلوك المهني 78%
4. إدارة التغيير والعلاقات التنظيمية 82%

يوضح ذلك أن شركة صلات تتمتع ببيئة تنظيمية داعمة تُعزز التعاون، الإشباع الوظيفي، الالتزام بالقيم المهنية، والقدرة على التكيف مع التغيير، مما يسهم في تحقيق أهدافها بشكل فعال.

تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن استجابات عينة الدراسة للمتغير التابع الأداء الوظيفي تعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا نحو مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة الأداء الوظيفي في شركة صلات. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 4.06، مع نسبة موافقة 81.2% وانحراف معياري قدره 0.812.

أظهرت النتائج الإحصائية للأبعاد الأربعة المرتبطة بالأداء الوظيفي توافقًا عاليًا بين أفراد العينة، مما يشير إلى تطبيق فعال لهذه الأبعاد داخل الشركة، وجاءت نتائجها كالتالي:

1. وضوح الرؤية والأهداف 82.6%
2. وضوح السياسات والإجراءات: 80.6%
3. تدريب وتطوير المهارات: 81.4%
4. تقييم الأداء واستخدام مؤشرات الأداء: 80.8%

هذه النتائج تعزز الفرضية بأن شركة صلات تُطبق ممارسات تنظيمية متقدمة تسهم في تحسين الأداء الوظيفي. كما يظهر هذا مستوى عالٍ من الالتزام بتطبيق عناصر الأداء الوظيفي، مما يعزز من كفاءة العمليات الداخلية ورضا العاملين.

4.5. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات البحث

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي لبيرون بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS v30، وذلك على النحو التالي:

		Social_Interaction	Motivation_and_Satisfaction	Beliefs_and_Professional_Conduct	Change_and_Relation_Management	Independent_Variable_Organizational_Culture	Clarity_of_Vision_and_Goals	Clarity_of_Policies_and_Procedures	Training_and_Skills_Development	Use_of_KPIs_and_Evaluation	Dependent_Variable_Job_Performance
Social_Interaction	Pearson Correlation	1	.503**	.477**	.481**	.804**	.519**	.680**	.669**	.717**	.718**
	Sig. (2-tailed)		.005	.008	.007	<.001	.003	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Motivation_and_Satisfaction	Pearson Correlation	.503**	1	.731**	.514**	.852**	.334	.471**	.433*	.549**	.507**
	Sig. (2-tailed)	.005		<.001	.004	<.001	.071	.009	.017	.002	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Beliefs_and_Professional_Conduct	Pearson Correlation	.477**	.731**	1	.494**	.826**	.604**	.546**	.412*	.558**	.559**
	Sig. (2-tailed)	.008	<.001		.006	<.001	<.001	.002	.024	.001	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Change_and_Relation_Management	Pearson Correlation	.481**	.514**	.494**	1	.733**	.394*	.571**	.443*	.533**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.007	.004	.006		<.001	.031	<.001	.014	.002	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Independent_Variable_Organizational_Culture	Pearson Correlation	.804**	.852**	.826**	.733**	1	.577**	.710**	.624**	.744**	.731**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Clarity_of_Vision_and_Goals	Pearson Correlation	.519**	.334	.604**	.394*	.577**	1	.795**	.734**	.753**	.848**
	Sig. (2-tailed)	.003	.071	<.001	.031	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Clarity_of_Policies_and_Procedures	Pearson Correlation	.680**	.471**	.546**	.571**	.710**	.795**	1	.792**	.808**	.900**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.009	.002	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Training_and_Skills_Development	Pearson Correlation	.669**	.433*	.412*	.443*	.624**	.734**	.792**	1	.890**	.946**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.017	.024	.014	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Use_of_KPIs_and_Evaluation	Pearson Correlation	.717**	.549**	.558**	.533**	.744**	.753**	.808**	.890**	1	.965**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.002	.001	.002	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Dependent_Variable_Job_Performance	Pearson Correlation	.718**	.507**	.559**	.532**	.731**	.848**	.900**	.946**	.965**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	.004	.001	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

4.5.1. تحليل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والأداء الوظيفي وأبعاده

الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع:

- أظهرت النتائج وجود ارتباط خطي معنوي موجب بين الثقافة التنظيمية ككل (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي (كمتغير تابع) عند معامل ارتباط بلغ 0.731 وذلك عند مستوى دلالة أقل من 0.01

الارتباط الخطي بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي:

- يتضح وجود ارتباط خطي معنوي متوسط موجب بين أبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون والتفاعل الاجتماعي، التحفيز والإشباع الوظيفي، القيم والمعتقدات والسلوك المهني، وإدارة التغيير والعلاقات التنظيمية) وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع عند معاملات الارتباط التالية على التوالي: 0.718، 0.507، 0.559، 0.532، وجميعها عند مستوى دلالة أقل من 0.01
- كذلك، أظهرت العلاقة بين الأداء الوظيفي كمتغير تابع وبين أبعاده معاملات ارتباط مرتفعة تراوحت بين 0.848 و 0.965، مع دلالات معنوية عند مستوى أقل من 0.01.
- هذه النتائج تؤكد أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح في المشاريع المختلفة.

قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

- تشير القيم لمعاملات الارتباط بين المتغيرات إلى علاقة متوسطة بين متغيرات الدراسة، مما يدل على وجود تأثير للثقافة التنظيمية وأبعادها على الأداء الوظيفي وأبعاده.

4.6. نتائج اختبار صدق فرضيات البحث

قمنا سابقاً بطرح عدة افتراضات لهذا البحث في الفقرة 1.6. **فرضيات البحث**، أحدها افتراض رئيسي وثلاث فرضيات فرعية لها. في هذا الجزء سنقوم بعرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج SPSS v30 والتي جاءت كما يلي:

تتمثل الفرضية الرئيسية (H) من هذه الدراسة في أن "العناصر الثقافية مثل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة في شركة صلات تسهم في تشكيل سلوكيات الموظفين وأدائهم الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومتعاونة" ومنها تتفرع الفرضيات التالية:

1. **Ha:** تؤثر القيم والمعتقدات والسلوك المهني مثل النزاهة والابتكار والتقدير بشكل إيجابي على أداء الموظفين من خلال تعزيز روح الفريق والدافع لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. **Hb:** يسهم التعاون والتفاعل الاجتماعي الفعال والشفاف في شركة صلات في تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز روح التعاون والمشاركة وتقليل التوتر وزيادة التفاعل بين الأفراد.
3. **Hc:** يساهم التحفيز والإشباع الوظيفي مثل المكافآت والحوافز المالية والتقدير الرسمية في زيادة تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي بشكل ملحوظ.

4.6.1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (H) للبحث

ينطلق هذا الفرض من الإقرار بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

ولاختبار صحة هذا الافتراض، تم الاعتماد على استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، وهو من الأدوات الإحصائية الفاعلة التي تُستخدم لدراسة العلاقة بين متغيرين. وفي هذا الإطار، تم استخدام التحليل لفحص أثر الثقافة التنظيمية، بوصفها المتغير المستقل، على الأداء الوظيفي الذي يمثل المتغير التابع. يتمثل الغرض الأساسي من استخدام هذا التحليل في ثلاث نقاط رئيسية:

1. تحديد وجود علاقة معنوية بين المتغيرين.
2. قياس قوة العلاقة وتحديد اتجاهها باستخدام المؤشرات الإحصائية المستخلصة.
3. استكشاف مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

يوفر هذا النوع من التحليل القدرة على التنبؤ بكيفية تغير الأداء الوظيفي استجابةً لأي تغير في الثقافة التنظيمية، مما يُبرز أهمية التكامل بين هذين المتغيرين في تحقيق الأهداف التنظيمية. تم إجراء التحليل باستخدام برنامج SPSS v30 وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية، مع تفاصيل حول معاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية لتقديم صورة شاملة عن العلاقة بين متغيرات البحث.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.731 ^a	.534	.517	.564

a. Predictors: (Constant), Independent_Variable_Organizational_Culture

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.216	1	10.216	32.075	<.001 ^b
	Residual	8.918	28	.318		
	Total	19.134	29			

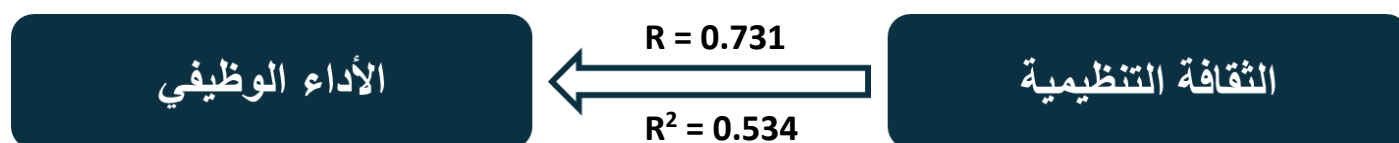
a. Dependent Variable: Dependent_Variable_Job_Performance

b. Predictors: (Constant), Independent_Variable_Organizational_Culture

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.739	.853		-.866	.394	-2.486	1.009
	Independent_Variable_Organizational_Culture	1.185	.209	.731	5.663	<.001	.756	1.614

a. Dependent Variable: Dependent_Variable_Job_Performance



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- أن مستوى المعنوية لاختبار (sig F) أقل من (0.005)، مما يدل على وجود علاقة معنوية ذو دلالة عند مستوى 0.001
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.731$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الأداء الوظيفي.
- يوضح معامل التحديد المعدل (R^2) أن حوالي 73% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الثقافة التنظيمية.
- تشير قيمة (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث إن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (T-Value) أقل من (0.01).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

4.6.2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للبحث (Ha)

نصت الفرضية الفرعية الأولى: "تؤثر القيم والمعتقدات مثل النزاهة والابتكار والتقدير بشكل إيجابي على أداء الموظفين من خلال تعزيز روح الفريق والدافع لتحقيق الأهداف التنظيمية". وجاءت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لهذه الفرضية كما هو موضح في الجداول التالية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.559 ^a	.312	.288	.686

a. Predictors: (Constant), Beliefs_and_Professional_Conduct

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.973	1	5.973	12.707	.001 ^b
	Residual	13.161	28	.470		
	Total	19.134	29			

a. Dependent Variable: Dependent_Variable_Job_Performance

b. Predictors: (Constant), Beliefs_and_Professional_Conduct

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.571	.709		2.217	.035	.119	3.022
	Beliefs_and_Professional_Conduct	.637	.179	.559	3.565	.001	.271	1.004

a. Dependent Variable: Dependent_Variable_Job_Performance

الأداء الوظيفي

$$R = 0.559$$

$$R^2 = 0.312$$

القيم والمعتقدات والسلوك المهني

يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- أن مستوى المعنوية لاختبار (sig F) أقل من (0.005)، مما يدل على وجود علاقة معنوية ذو دلالة عند مستوى 0.001
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.559$) إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط بين القيم والمعتقدات والسلوك المهني كأحد أبعاد المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" والمتغير التابع الأداء الوظيفي.
- يوضح معامل التحديد المعدل (R^2) أن حوالي 56% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيم والمعتقدات والسلوك المهني.
- تشير قيمة (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث إن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (T-Value) أقل من (0.01).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيم والمعتقدات والسلوك المهني كأحد أبعاد المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

4.6.3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للبحث (Hb)

نص الفرضية الفرعية الثانية: "يسهم التعاون والتفاعل الاجتماعي الفعال والشفاف في شركة صلات في تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز روح التعاون والمشاركة وتقليل التوتر وزيادة التفاعل بين الأفراد". وجاءت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لهذه الفرضية كما هو موضح في الجداول التالية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718 ^a	.516	.499	.575

a. Predictors: (Constant), Social_Interaction

ANOVA^a

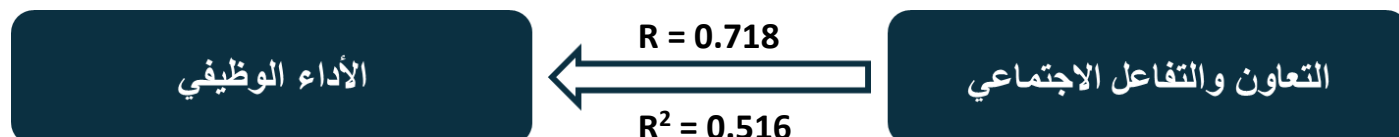
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.876	1	9.876	29.867	<.001 ^b
	Residual	9.258	28	.331		
	Total	19.134	29			

a. Dependent Variable: Dependent_Variable_Job_Performance

b. Predictors: (Constant), Social_Interaction

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.354	.686	.517	.609	-1.050	1.759
	Social_Interaction	.893	.163	.718	<.001	.559	1.228

a. Dependent Variable: Dependent_Variable_Job_Performance



- يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:
- أن مستوى المعنوية لاختبار (sig F) أقل من (0.005)، مما يدل على وجود علاقة معنوية ذو دلالة عند مستوى 0.001
 - تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.718$) إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط بين التعاون والتفاعل الاجتماعي كأحد أبعاد المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" والمتغير التابع الأداء الوظيفي.
 - يوضح معامل التحديد المعدل (R^2) أن حوالي 72% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى التعاون والتفاعل الاجتماعي.
 - تشير قيمة (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث إن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (T-Value) أقل من (0.01).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التعاون والتفاعل الاجتماعي كأحد أبعاد المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

4.6.4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للبحث (Hc)

نصت الفرضية الفرعية الثالثة: "يساهم التحفيز والإشباع الوظيفي مثل المكافآت والحوافز المالية والتقدير الرسمية في زيادة تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي بشكل ملحوظ". وجاءت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لهذه الفرضية كما هو موضح في الجداول التالية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.507 ^a	.257	.230	.713

a. Predictors: (Constant), Motivation_and_Satisfaction

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.912	1	4.912	9.670	.004 ^b
	Residual	14.222	28	.508		
	Total	19.134	29			

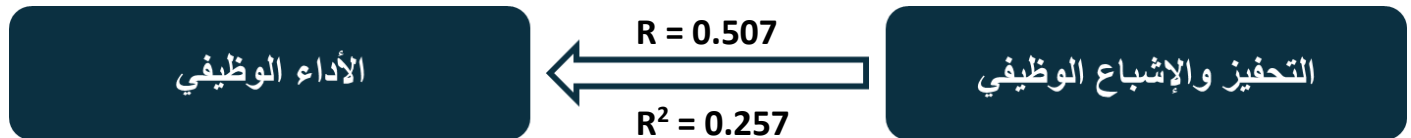
a. Dependent Variable: Dependent_Variable_Job_Performance

b. Predictors: (Constant), Motivation_and_Satisfaction

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.017	.986		1.031	.311	-1.003	3.037
	Motivation_and_Satisfaction	.758	.244	.507	3.110	.004	.259	1.257

a. Dependent Variable: Dependent_Variable_Job_Performance



- ينتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:
- أن مستوى المعنوية لاختبار (sig F) أقل من (0.005)، مما يدل على وجود علاقة معنوية ذو دلالة عند مستوى 0.004
 - تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.507$) إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط بين التحفيز والإشباع الوظيفي كأحد أبعاد المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" والمتغير التابع الأداء الوظيفي.
 - يوضح معامل التحديد المعدل (R^2) أن حوالي 51% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى التحفيز والإشباع الوظيفي.
 - تشير قيمة (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث إن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (T-Value) أقل من (0.01).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والإشباع الوظيفي كأحد أبعاد المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

4.7. الخاتمة

استعرض هذا الفصل تحليلاً إحصائياً شاملاً لنتائج الدراسة الميدانية التي استهدفت عينة من موظفي شركة صلات لحلول الأعمال بمدينة الرياض، والتي تم اختيارها كنموذج لتطبيق البحث. تم توظيف أدوات إحصائية متقدمة عبر برنامج SPSS v30، لضمان تحليل البيانات بدقة عالية واستخلاص نتائج موثوقة.

ويمكن تلخيص الخطوات المتبعة للتحليل الإحصائي المتبع كما يلي:

1. تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

بدأ التحليل باستعراض السمات الشخصية والمهنية للمشاركين، مثل الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية. كان الهدف من هذا التحليل هو تقديم فهم شامل للعينة، مما يساعد على تفسير النتائج بصورة أكثر دقة وربطها بالسياق العملي في الشركة.

2. تحليل المتغيرات الرئيسية في الدراسة

تم تحليل المتغيرات المحورية للدراسة وهي الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، مع التركيز على الأبعاد التي تمثل هذه المتغيرات. بالنسبة للثقافة التنظيمية، شملت الأبعاد: (التعاون والتفاعل الاجتماعي، التحفيز والإشباع الوظيفي، القيم والمعتقدات والسلوك المهني، إدارة التغيير والعلاقات التنظيمية). وبالنسبة للأداء الوظيفي، تضمنت الأبعاد: (وضوح الرؤية والأهداف، وضوح السياسات والإجراءات، تدريب وتطوير المهارات، تقييم الأداء واستخدام مؤشرات الأداء).

ساعد هذا التحليل في تقديم صورة واضحة عن مدى تطبيق هذه الأبعاد في بيئة العمل داخل الشركة، وتأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي.

3. التحقق من صدق وثبات الأدوات البحثية

تم استخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية المتقدمة مثل ألفا كرونباخ، الثبات المركب (Composite Reliability)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE). أظهرت النتائج مستويات عالية من الصدق والثبات، مما يثبت موثوقية الأدوات البحثية ويؤكد إمكانية الاعتماد على البيانات التي تم جمعها.

4. اختبار الفرضيات

تم اختبار الفرض الرئيسي للدراسة الذي ينص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. وللتحقق من ذلك، تم استخدام:

- تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد قوة العلاقة وتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
- النماذج الهيكلية للمعادلات البنائية (SEM) وهي أدوات إحصائية متقدمة لقياس العلاقات بين المتغيرات بدقة عالية.

كما تم اختبار فرضيات فرعية تناولت تأثير أبعاد محددة من الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مثل: (التعاون والتفاعل الاجتماعي، التحفيز والإشباع الوظيفي، القيم والمعتقدات والسلوك المهني).

5. النتائج والتوصيات المستقبلية

أكدت النتائج الإحصائية أن الثقافة التنظيمية لها دور محوري في تعزيز الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة صلات. وأبرزت التحليلات أهمية الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية وتأثيرها الإيجابي على الأداء. وسيتم تقديم توصيات عملية في الفصل الختامي، تهدف إلى تحسين ممارسات الثقافة التنظيمية في الشركة، وتعزيز الأداء الوظيفي بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة. هذه التوصيات المدعومة بتحليل دقيق، ستكون قابلة للتطبيق العملي مما يضمن تأثيراً إيجابياً وفعالاً في تحسين الأداء العام للشركة.

5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

5.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث وتبسيط الضوء على الاستنتاجات الرئيسية. كما يركز على المساهمات النظرية التي أضافها البحث، التطبيقات العملية التي يمكن تبنيها بناءً على النتائج، والتوصيات المقترحة لتحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، سيتم توضيح حدود البحث وتقديم مقترحات لدراسات مستقبلية قبل ختام البحث.

5.2. المساهمة النظرية

ساهم هذا البحث في إثراء المعرفة النظرية من خلال استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في بيئة عمل حديثة، مستنداً إلى نموذج شامل يدمج بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين. ومن أبرز المساهمات النظرية:

- تأكيد وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- تبسيط الضوء على الأبعاد الجوهرية للثقافة التنظيمية (التعاون والتفاعل الاجتماعي، التحفيز والإشباع الوظيفي، القيم المهنية، وإدارة التغيير) ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.
- تقديم إطار عملي لتحليل تأثير الثقافة التنظيمية باستخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل نماذج المعادلات البنائية (SEM-PLS).
- دعم النتائج السابقة في الأدبيات الأكاديمية وتقديم توصيف محدث يمكن اعتماده في أبحاث مماثلة.

5.3. التطبيقات العملية للبحث

بناءً على النتائج المستخلصة، يمكن تطبيق العديد من الاستراتيجيات العملية لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات:

- تعزيز التواصل الفعال: تصميم برامج تدريبية لتحفيز التعاون بين الموظفين وتعزيز التفاعل الاجتماعي داخل الفرق.
- تحفيز الموظفين: تبني سياسات لتحسين الإشباع الوظيفي من خلال توفير مكافآت مادية ومعنوية تتناسب مع الأداء.
- تعزيز القيم المهنية: وضع برامج تطوير مهني تركز على تعزيز السلوكيات الأخلاقية والقيم التنظيمية.
- إدارة التغيير بفعالية: توفير قنوات دعم للتعامل مع التغيير المؤسسي، مثل التحديات التي تواجه الفرق أثناء تطبيق أنظمة جديدة.
- تحسين نظم التقييم: استخدام مؤشرات أداء دقيقة لتقييم أداء الموظفين وربط النتائج بخطط التطوير الفردية والمؤسسية.

5.4. التوصيات

يمكن وضع عدة توصيات في نهاية هذا البحث لتوجيه فهم أعمق للخطوات المستقبلية التي من الممكن أن تشكل عاملاً مساعداً وفعالاً في تطوير الأداء الوظيفي، ومن ذلك:

- تعزيز الثقافة التنظيمية: ضرورة تبني القيادة في المؤسسات لسياسات تعزز التعاون، التفاعل الاجتماعي، وتوفير بيئة تحفيزية للعمل.

- برامج تطوير مستدامة: تصميم برامج تدريبية مستمرة تسهم في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.
- تقييم دوري للثقافة التنظيمية: إجراء استبيانات دورية لتحديد نقاط القوة والضعف في الثقافة التنظيمية والعمل على تحسينها بشكل مستدام.
- دمج التكنولوجيا: الاستفادة من تقنيات حديثة لدعم قنوات الاتصال، تحليل الأداء، وتطوير نظم معلومات تعزز القيم التنظيمية.

5.5. حدود البحث

- رغم النتائج الإيجابية التي توصل إليها البحث، توجد بعض الحدود التي يجب أخذها بعين الاعتبار:
- التركيز الجغرافي: اقتصرت الدراسة على موظفي شركة صلات لحلول الأعمال في مدينة الرياض، مما قد يحد من تعميم النتائج على شركات أخرى أو مناطق مختلفة.
 - تأثير العينة: تعتمد النتائج على عينة محددة من الموظفين، وقد تختلف النتائج في بيئات عمل أخرى ذات خصائص تنظيمية وثقافية مختلفة.
 - نطاق المتغيرات: ركزت الدراسة على أبعاد محددة للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وقد يكون هناك متغيرات إضافية تستحق الدراسة.

5.6. الدراسات المستقبلية

- لإثراء المعرفة في هذا المجال، يمكن اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية:
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في قطاعات أخرى، مثل التعليم أو الصحة، لتحديد الاختلافات والتشابهات.
 - استكشاف تأثير متغيرات وسيطة مثل القيادة، التكنولوجيا، أو الرضا الوظيفي على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء.
 - توسيع نطاق البحث ليشمل أبعادًا إضافية مثل الذكاء العاطفي أو الابتكار المؤسسي.
 - تحليل الاختلافات الثقافية بين المؤسسات في مناطق جغرافية مختلفة وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

5.7. الخاتمة

تُعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للموظفين في أي مؤسسة، وتشكل محركًا رئيسيًا لتحقيق النجاح التنظيمي وتعزيز الإنتاجية. من هذا المنطلق، ركز هذا البحث على دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وذلك من خلال تطبيقه على عينة من موظفي شركة صلات لحلول الأعمال. تم تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، بهدف تقديم نموذج شامل يعزز فهم هذه العلاقة المهمة. وقد استُخدمت أساليب تحليل إحصائية متقدمة لضمان دقة وموثوقية النتائج.

أظهرت النتائج أن هناك ارتباطًا قويًا ومباشرًا بين الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها (مثل التعاون والتفاعل الاجتماعي، التحفيز والإشباع الوظيفي، القيم والمعتقدات والسلوك المهني، إدارة التغيير والعلاقات التنظيمية) وبين الأداء الوظيفي، بما يشمله من وضوح الأهداف، السياسات والإجراءات، تطوير المهارات، وتقييم الأداء.

وبينت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية متماسكة ومستدامة تحقق مستويات أعلى من الرضا والإنجاز الوظيفي بين موظفيها.

وقد عكست هذه النتائج أهمية الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومتكاملة لتعزيز الأداء الوظيفي، مع التأكيد على دور القيم التنظيمية والتحفيز في توفير بيئة عمل تفاعلية وداعمة. كما أظهرت الدراسة أهمية وضوح الرؤية والسياسات كعناصر أساسية تدعم تحقيق أهداف المؤسسة وتعزز التزام الموظفين بها. يمثل هذا البحث مساهمة نظرية وعملية ذات قيمة في مجال الإدارة والتنظيم. فمن الناحية النظرية، يساهم في إثراء الأدبيات حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، ويقدم نموذجًا يمكن أن يُبنى عليه في الدراسات المستقبلية. ومن الناحية العملية، يقدم البحث توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز الأداء التنظيمي، بدءًا من تحسين بيئة العمل وحتى تبني آليات فعالة لتحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم.

على الرغم من القيمة التي أضافها البحث، إلا أنه لم يخلُ من القيود التي تستدعي التوقف عندها. فقد اقتصرَت الدراسة على شركة واحدة في قطاع معين ومدينة محددة، مما يجعل تعميم النتائج يتطلب توخي الحذر. كما اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على البيانات المستمدة من الاستبانات، مما قد يعكس تحيزات ذاتية لدى المشاركين. لذلك، يمكن أن تفتح هذه القيود آفاقًا جديدة لدراسات مستقبلية تتجاوز هذه الحدود من خلال توسيع نطاق العينة واعتماد منهجيات أكثر تنوعًا وشمولية.

إن تحقيق الفاعلية التنظيمية يتطلب من المؤسسات تبني ممارسات مستدامة تدعم التكامل بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. فالموظفون هم رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة، والاستثمار في ثقافتهم وسلوكياتهم المهنية ينعكس بشكل مباشر على نجاح المؤسسة واستدامتها في بيئة تنافسية متغيرة. لذلك، تُعد النتائج التي توصل إليها هذا البحث مرجعًا قيمًا يمكن أن تعتمد عليه المؤسسات التي تطمح إلى تطوير استراتيجياتها التنظيمية وتعزيز أدائها العام.

في الختام، يمكن القول إن هذا البحث يمثل لبنة جديدة في بناء المعرفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، ويوفر أساسًا علميًا متينًا يساعد المؤسسات على تبني ممارسات أفضل لتعزيز الإنتاجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ونتمنى أن تُسهم النتائج والتوصيات التي خرج بها هذا البحث في إحداث أثر إيجابي على مستوى المؤسسات المختلفة، وأن تكون منطلقًا لدراسات مستقبلية تضيف المزيد من الفهم في هذا المجال الحيوي.

قائمة المراجع

- ديل وريتشارد. (2008). "الثقافة التنظيمية والأداء: دراسة تحليلية". مجلة إدارة الأعمال الدولية، 15(3)، 263-245.
- كوتا وكريتنر. (2007). "الثقافة التنظيمية والإبداع في العمل". مجلة إدارة الموارد البشرية، 22(2)، 198-210.
- صادق وآخرون. (2014). "الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي". مجلة الإدارة العامة، 35(1)، 140-123.
- هاوس وسبيتزبرغ. (2015). "الثقافة التنظيمية والتحفيز الذاتي: دراسة تجريبية". مجلة الإدارة السلوكية، 29(4)، 403-387.
- ديفيس وآخرون. (2017). "الفجوات البحثية في دراسات الثقافة التنظيمية". مجلة العلوم الإدارية، 19(4)، 343-327.
- مؤسسة ماكينزي. (2019). "الثقافة التنظيمية في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية". تقرير سنوي.
- مارتينيز. (2016). "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسات التكنولوجيا". مجلة التكنولوجيا والإدارة، 25(5)، 435-417.
- جونسون وبراون. (2018). "التغيرات الثقافية وأثرها على الأداء الوظيفي". مجلة القيادة الإدارية، 34(2)، 225-210.
- منظمة العمل الدولية. (2020). "دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي". تقرير سنوي.
- بورت وآخرون. (2021). "استثمارات الثقافة التنظيمية والفوائد طويلة الأمد". مجلة الأعمال والتنمية المستدامة، 30(1)، 130-115.
- دينيشن، د. ر. (2000). الثقافة التنظيمية: هل يمكن أن تكون رافعة أساسية لدفع التغيير التنظيمي؟ دليل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، 4، 42-21.
- روبنز، س. ب.، وجيدج، ت. أ. (2017). السلوك التنظيمي. بيرسون للتعليم.
- كاميرون، ك. س.، وكوين، ر. إ. (2011). تشخيص وتغيير الثقافة التنظيمية: بناءً على إطار القيم المتنافسة. وايلي.
- هيرزبرغ، ف.، وماوسنر، ب.، وسنيديرمان، ب. ب. (1959). الدافع للعمل. وايلي.
- ديسي، إ. ل.، وريان، ر. م. (2000). "ما" و"لماذا" من السعي نحو الأهداف: الاحتياجات الإنسانية وتحديد السلوك الذاتي. استقصاء نفسي، 11(4)، 268-227.
- كوتنر، ج. ب. (1996). قيادة التغيير. دار نشر هارفارد للأعمال.
- لوين، ك. (1947). آفاق الديناميات الجماعية: المفهوم والطريقة والواقع في العلوم الاجتماعية؛ التوازنات الاجتماعية والتغيير الاجتماعي. العلاقات الإنسانية، 1(1)، 41-5.
- شاين، إ. ه. (1985). الثقافة التنظيمية والقيادة. جوسي باس.
- كوين، ر. إ.، وروهبو، ج. (1983). نموذج مكاني لمعايير الفعالية: نحو منهجية القيم المتنافسة لتحليل التنظيم. علوم الإدارة، 29(3)، 377-363.
- هوفستد، ج. (1980). الثقافات والنتائج الثقافية: البرمجة الجماعية للعقل. مكجرو هيل.
- هاميلتون، ر. (2007). أهمية وضوح الأهداف في تحسين الأداء الوظيفي. مطبعة جامعة أكسفورد. ديفيد، ج. (2005). تحديد الأهداف بوضوح: خطوة حيوية لضمان التوجه الصحيح في الأداء المؤسسي. مطبعة جامعة كامبريدج.
- رايت، ب. و بوسويل، و. (2010). أهمية تحديد الإجراءات التنظيمية بوضوح لدعم الأداء الوظيفي. مطبعة ماكجرو-هيل. فولك، س. و وول، ب. (2012). خطط العمل المحددة وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي. مطبعة جامعة هارفارد.

- كابلان، ر. و ويليامز، م. (2013). أثر التدريب الفعّال على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. مطبعة جامعة هارفارد. ليمان، ج. (2015). برامج التدريب المستمرة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي على المدى الطويل. مطبعة جامعة ستانفورد.
- بوش، ت. و كوزما، م. (2006). نظام تقييم الأداء كأداة لتحسين الأداء الوظيفي. مطبعة جامعة كامبريدج.
- ماكسويل، ج. (2011). استخدام مؤشرات الأداء لتحسين وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف. مطبعة جامعة أكسفورد.
- بارني، ج. (1991). الموارد والقدرات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الإدارة، 17(1)، 99-120.
- بوردين، و. و موتويلو، س. (1997). العلاقة بين الأداء المهامي والأداء السياقي. المجلة الأكاديمية للعلوم الإدارية، 42(1)، 71-87.
- كامبل، ج. ب. (1990). النماذج السلوكية للأداء الوظيفي: مقارنة وتقييم. مجلة السلوك التنظيمي، 11(1)، 25-40.
- لوك، إ. أ. و ليثام، ج. (1990). النظرية العامة للتحفيز. القيادة والأداء: منظور شامل.
- لوتانز، ف. (2002). السلوك التنظيمي الإيجابي: دراسة للأداء الوظيفي. مجلة السلوك التنظيمي، 23(6)، 695-706.
- موتويلو، س. جيه. (2003). الأداء السياقي في مكان العمل. مجلة علم النفس التطبيقي، 88(1)، 101-121.
- بوليفكا، إ. د.، بيمن، س. م. (2000). الأداء التكيفي في مكان العمل. مجلة علم النفس الصناعي، 35(3)، 421-444.
- فروم، ف. (1964). نظرية التوقع والتحفيز. نيويورك: وايلي.
- دينيسون، د. (1990). الثقافة التنظيمية وفعالية العمل. مجلة الإدارة الأكاديمية، 35(4)، 672-695.
- أوفي، س. و فيبر، ك. (1996). الثقافة التنظيمية والأداء الجماعي. مجلة السلوك التنظيمي، 17(5)، 503-520.
- كوتير، ج. و هيسكيت، ج. (1992). الثقافة التنظيمية والأداء المالي: دراسة على المدى الطويل. مجلة الاقتصاد التنظيمي، 10(3)، 205-227.
- مارتن، ج. و سيغريست، إ. (1983). التباين الثقافي والأداء الوظيفي: الصراعات الداخلية. مجلة علم الاجتماع التنظيمي، 22(1)، 67-84.
- Al-Haddad, A. H. S. (2023). Measuring The Role of Organizational Culture on Job Performance-A Field Study on Industrial Sector Institutions in The Sultanate of Oman قياس دور الثقافة التنظيمية علي الأداء الوظيفي دراسة ميدانية علي مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان. Journal of the Advances in Agricultural Researches, 28(4), 852-863.

6. فصل الملاحق

6.1. عن الاستبيان

عزيزي المشارك/ عزيزتي المشاركة،

أود أن أعبر لكم عن بالغ شكري وتقديري لموافقتكم على المشاركة في هذا الاستبيان "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة صلات في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض" الذي يهدف إلى استقصاء آرائكم حول موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي داخل شركة "صلات". يعد هذا الاستبيان جزءاً أساسياً من دراسة بحثية تجرى ضمن متطلبات درجة البكالوريوس في تخصص الإدارة، ونسعى من خلاله إلى استكشاف وفهم تأثير الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركة "صلات".

تتمثل الثقافة التنظيمية في مجموعة من القيم والممارسات والمعايير التي يتشاركها العاملون داخل المؤسسة، وهي تلعب دوراً مهماً في تحديد كيفية أداء الأفراد لمهامهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض. أما الأداء الوظيفي، فهو يتعلق بمستوى كفاءة وفعالية الموظفين في إنجاز مهامهم وتحقيق أهداف الشركة.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع رؤى وآراء الموظفين حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. بشكل أكثر تحديداً، يسعى إلى فهم العلاقة بين:

1. **الثقافة التنظيمية:** القيم والمعايير والسياسات المتبعة في شركة "صلات"، وكيف تؤثر هذه الجوانب على التفاعل بين الزملاء، بيئة العمل، ومستوى الرضا الوظيفي.
2. **الأداء الوظيفي:** مدى كفاءة وفعالية الموظفين في أداء مهامهم اليومية، وما هي العوامل التي قد تسهم في تحسين الأداء أو تعيقه.

إن مشاركتكم في هذا الاستبيان هي جزء مهم من تحقيق أهداف البحث. نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وصراحة، حيث إن آرائكم وتقييماتكم ستسهم بشكل مباشر في فهم أعمق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. ونؤكد أن جميع البيانات ستعامل بسرية تامة، ولن يتم الكشف عن أي معلومات شخصية، حيث ستستخدم البيانات فقط لأغراض البحث الأكاديمي.

ختاماً، أود أن أعبر عن عميق شكري لكم على تخصيص وقتكم للمشاركة في هذا الاستبيان. دعمكم لهذه الدراسة لا يساعد فقط في إنجاز البحث الأكاديمي، بل يسهم أيضاً في تطوير وتحسين بيئة العمل وزيادة مستوى الأداء داخل الشركة.

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/PiJd1uEBQ5azsG6ZA>

مع خالص التقدير والاحترام،
فاطمة يحيى غالب

6.2. الأسئلة الشخصية

الخيارات				الجانب
-	-	أنثى	ذكر	الجنس
أكثر من 40 سنة	31 - 40 سنة	25 - 30 سنة	أقل من 25 سنة	العمر
أرمل/ة	مطلق/ة	متزوج/ة	أعزب/عزباء	الحالة الاجتماعية
دراسات عليا	جامعي	ثانوي	أقل من ثانوي	المؤهل العلمي
مدير/ة أو أعلى	مشرف/ة	أخصائي/ة	موظف/ة	المستوى الوظيفي
أكثر من 15 سنة	11 - 15 سنة	5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية

جدول رقم (11) الأسئلة الشخصية، المصدر: الباحث

6.3. جدول أدوات البحث

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	التعاون والتفاعل الاجتماعي	3	علاوي الحداد 2023
	التحفيز والإشباع الوظيفي	3	
	القيم والمعتقدات والسلوك المهني	2	
	إدارة التغيير والعلاقات التنظيمية	2	
مجموع الأسئلة		10	
المتغير التابع الأداء الوظيفي	وضوح الرؤية والأهداف	1	علاوي الحداد 2023
	وضوح السياسات والإجراءات	2	
	تدريب وتطوير المهارات	3	
	تقييم الأداء واستخدام مؤشرات الأداء	4	
مجموع الأسئلة		10	

جدول رقم (12) جدول أدوات البحث، المصدر: الباحث

6.4. أسئلة الاستبيان

6.4.1. المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

البعد	م	السؤال	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
التعاون والتفاعل الاجتماعي	1	يعتبر تعزيز التعاون والفريق جزءاً من الثقافة التنظيمية داخل الشركة					
	2	يتم تشجيع التفاعل الاجتماعي بين الموظفين خارج ساعات العمل					
	3	تعزز الشركة التواصل الداخلي بين مختلف الأقسام والمستويات					
التحفيز والإشباع الوظيفي	4	تؤثر الثقافة التنظيمية على تحفيز الموظفين وإشباع احتياجاتهم الأساسية					
	5	هناك تأثير للثقافة التنظيمية على مستويات الرضا والالتزام لدى الموظفين					
	6	هناك قيم أو عقبات ثقافية قد تؤثر سلباً على الأداء والرضا في الشركة					
القيم والمعتقدات والسلوك المهني	7	تؤثر القيم والمعتقدات والعادات الثقافية على سلوك الموظفين والأداء الوظيفي					
	8	هناك قواعد وتوجيهات واضحة للسلوك المهني داخل الشركة					
إدارة التغيير والعلاقات التنظيمية	9	هناك تأثير للثقافة التنظيمية على التفاعلات بين الموظفين والمديرين وعلى علاقات العمل داخل المنظمة					
	10	يمكن لإدارة التغيير أن تؤثر على تطوير الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء الوظيفي					

جدول رقم (13) أسئلة الاستبيان للمتغير المستقل، المصدر: الباحث

6.4.2. المتغير التابع: الأداء الوظيفي

البعد	م	السؤال	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
وضوح الرؤية والأهداف	1	تقوم الشركة بتوضيح رؤيتها وأهدافها لموظفيها					
وضوح السياسات والإجراءات	2	تعمل الشركة على تحديد الإجراءات الضرورية لأداء موظفيها من أجل تحقيق أهدافها					
	3	تستطيع الشركة التحكم في العوامل المؤثرة في أدائها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة					
تدريب وتطوير المهارات	4	تعمل الشركة على تدريب وتطوير مهارات موظفيها من أجل تحسين أدائهم					
	5	تسعى الشركة إلى تطبيق التكنولوجيا المتطورة لتحسين أداء موظفيها					
	6	ظروف العمل بالشركة محفزة ومساعدة على الأداء بشكل جيد					
تقييم الأداء واستخدام مؤشرات الأداء	7	يوجد نظام تقييم معين تعتمد عليه الشركة					
	8	تستخدم الشركة مؤشرات الأداء الوظيفي لتطويره وتحسينه					
	9	تتولى الشركة طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات					
	10	هناك علاقة بين تقييم الأداء وتحسين فعالية وكفاءة مستوى أداء موظفي الشركة					

جدول رقم (14) أسئلة الاستبيان للمتغير التابع، المصدر: الباحث