

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة

إعداد الطالب: عبدالوهاب عوض الشمري
الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦٧٨

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:
٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في مسيرتي العلمية والعملية...

إلى والدي العزيزين، رمز التضحية والعطاء، اللذين كانا دوماً النور الذي أنار دربي والدعامة التي شيدت عليها طموحي، فلكما مني كل الامتنان والوفاء والمحبة، وأسأل الله أن يطيل في أعماركما ويديم عليكما الصحة والعافية.

إلى والدتي الحبيبة، نبع الحنان والخير والدعاء، التي كانت وما زالت السند الحقيقي لي في كل مراحل حياتي، والتي زرعت في نفسي الإيمان والأمل والتفاني في العمل.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الدرب ورفاق النجاح، اللذين كانوا لي دوماً العون والسند والدعم المعنوي، فكل كلمات الشكر لا تفيكم حقكم.

إلى أساتذتي الأفاضل في جامعة ميدأوشن، اللذين كان لهم الفضل في تنمية فكري وتوسيع مداركي، وغرسوا في نفسي حب العلم والبحث، فلکم مني كل التقدير والاحترام.

إلى كل صديق وزميل ساهم في إثراء تجربتي العلمية، وكان لي عوناً وسنداً في مختلف مراحل الدراسة، أشكرکم من أعماق قلبي.

إلى وطني الغالي المملكة العربية السعودية، الذي منحني الفرص وفتح لي الآفاق، وأسأل الله أن أكون ممن يساهمون في رفعة وتقدمه.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من أحبهم، وإلى كل من كانت له بصمة في حياتي، مع خالص الشكر والتقدير والدعاء.

الشكر والتقدير

أَتَقَدِّمُ بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من كان لهم دور في إتمام هذا البحث العلمي، الذي ما كان ليرى النور لولا توفيق الله أولاً ثم دعم ومساندة العديد من الأشخاص والمؤسسات.

أُخَصُّ بالشكر والتقدير السادة المشرفين الكرام:

الدكتور الفیصل عبد الحمید والدكتور فايز جراد، اللذين لم يبخلوا عليّ بتوجيهاتهما السديدة وملاحظاتهم القيمة ونصائحهما الحكيمة التي كانت نبراساً لي في كل مراحل إعداد هذا البحث. لقد كان لحرصهما العلمي ودعمهما المعنوي كبير الأثر في تجاوز الصعوبات وتطوير أفكارى البحثية، فلهما مني أسمى عبارات الشكر والتقدير.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة، لما وفرت لي من بيئة أكاديمية محفزة وموارد علمية متميزة، وإلى كافة أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الكلية على ما بذلوه من جهد في خدمة الطلبة وتذليل العقبات أمامهم.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني لإدارة وزارة التعليم السعودية بمدينة جدة وجميع العاملين فيها، الذين أتاحوا لي فرصة إجراء الدراسة الميدانية وقدموا لي التسهيلات اللازمة لجمع البيانات، وكان لتعاونهم الكريم بالغ الأثر في نجاح هذا البحث.

كما أتوجه بخالص الشكر إلى زملائي الطلبة الذين لم يبخلوا عليّ بالمساعدة والدعم المعنوي، وإلى كل من وقف إلى جانبي وقدم لي كلمة طيبة أو دعوة صادقة أو دعماً معنوياً في رحلتي العلمية. وأخيراً، أرفع أكف الضراعة إلى الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يطلع عليه، وأن يكون لبننة في بناء المعرفة في وطننا العزيز.

فهرس المحتويات

ج	الاهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	المستخلص
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	المقدمة:
٥	مشكلة الدراسة:
٥	أهمية الدراسة:
٧	أهداف الدراسة:
٧	تساؤلات الدراسة:
٧	فروض الدراسة
٨	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
٩	مفاهيم البحث:
١١	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة
١٢	المقدمة:
١٢	أولاً: الدراسات السابقة
١٢	١. الدراسات العربية:
١٢	الدراسات العربية
١٥	٢. الدراسات الأجنبية:
١٧	٣. التعقيب على الدراسات السابقة:

٢٠	ثانياً: الإطار النظري.....
٢٠	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية.....
٢٠	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية.....
٢٠	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية.....
٢٢	ثالثاً: نشأة الثقافة التنظيمية.....
٢٢	رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية.....
٢٤	خامساً: كيفية تطوير الثقافة التنظيمية.....
٢٥	المبحث الثاني: أداء الموظفين.....
٢٥	أولاً: مفهوم أداء الموظفين.....
٢٥	ثانياً: أهمية أداء الموظفين.....
٢٦	ثالثاً: نشأة مفهوم أداء الموظفين.....
٢٧	رابعاً: أبعاد أداء الموظفين.....
٢٩	خامساً: كيفية تطوير أداء الموظفين.....
٣٠	المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين.....
٣٢	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٣٣	مقدمة:.....
٣٣	المنهجية وطرق البحث:.....
٣٣	منهج الدراسة:.....
٣٣	مصادر البيانات:.....
٣٤	الأساليب الإحصائية:.....
٣٤	نموذج الدراسة:.....
٣٥	أدوات الدراسة:.....
٣٦	مجتمع البحث:.....
٣٦	عينة البحث:.....
٣٦	حدود البحث:.....

٣٧	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٣٨	مقدمة:
٣٩	تحليل البيانات:
٣٩	القسم الأول: التحليل الاحصائي للبيانات الديمغرافية
٤٤	القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
٤٧	القسم الثالث: ثبات الاستبيان
٤٨	القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة
٥٤	القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
٥٨	ربط النتائج بالدراسات السابقة:
٦١	النتائج:
٦٢	التوصيات:
٦٤	الخاتمة
٦٥	قائمة المراجع
٦٦	أولاً: المراجع العربية:
٦٨	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٦٩	الملاحق
٧٠	إستمارة الاستبيان:
٧٤	Abstract

قائمة الجداول

جدول ١: الجنس	٣٩
جدول ٢: الفئة العمرية	٤٠
جدول ٣: الحالة الاجتماعية	٤١
جدول ٤: المؤهل العلمي	٤٢
جدول ٥: عدد سنوات الخبرة	٤٣
جدول ٦: صدق الاتساق الداخلي	٤٤
جدول ٧: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)	٤٧
جدول ٨: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	٤٨
جدول ٩: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية	٥٤
جدول ١٠: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الاولى	٥٥
جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية	٥٦
جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	٥٧

فهرس الأشكال

شكل ١: نموذج البحث.....	٣٥
شكل ٢: الجنس	٣٩
شكل ٣: الفئة العمرية	٤٠
شكل ٤: الحالة الاجتماعية.....	٤١
شكل ٥: المؤهل العلمي	٤٢
شكل ٦: عدد سنوات الخبرة	٤٣

المستخلص

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الهوية التنظيمية، الاتصال الداخلي، الالتزام بالقيم المؤسسية) على أداء الموظفين في وزارة التعليم السعودية بمدينة جدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدف مجتمع البحث جميع موظفي الوزارة في المدينة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت ١٥٠ موظفًا. استخدم الباحث أداة الاستبيان التي تضمنت ٢٠ عبارة موزعة على متغيرات الدراسة، وتم التأكد من صدقها وثباتها إحصائيًا. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بمكوناتها وأداء الموظفين، حيث كان للاتصال الداخلي والالتزام بالقيم التأثير الأكبر. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز قنوات الاتصال الداخلي، وترسيخ القيم المؤسسية، وتفعيل برامج التحفيز والانتماء الوظيفي، لتحقيق بيئة عمل أكثر فاعلية وقدرة على التطوير المستدام.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - الأداء الوظيفي - الهوية التنظيمية - الاتصال الداخلي - القيم المؤسسية - وزارة التعليم.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية التي تستند إليها المؤسسات في بناء هويتها وتشكيل سلوكيات منسوبيها، إذ تمثل النسق القيمي والمعياري الذي يوجه أداء الأفراد ويحدد شكل العلاقات بينهم وبين مؤسساتهم تتكون هذه الثقافة من مجموعة من المعتقدات، والعادات، والتقاليد، والرموز، والتصورات التي يتبناها العاملون داخل المؤسسة، وتُكتسب تدريجياً عبر الممارسة اليومية والتفاعل المستمر مع بيئة العمل وتظهر الثقافة التنظيمية في تفاصيل الحياة الوظيفية مثل أساليب التواصل، نمط القيادة، طبيعة المكافآت والعقوبات، ومدى تشجيع الإبداع والمبادرة فكلما اتسمت هذه الثقافة بالوضوح، والتكامل، والانفتاح، زادت قدرة المؤسسة على تنمية الشعور بالانتماء لدى موظفيها، وتعزيز الالتزام، وترسيخ القيم المؤسسية في وجدان العاملين. (القحطاني، ٢٠٢٣، ٨٥)

وفي سياق المؤسسات الحكومية والتعليمية على وجه الخصوص، تأخذ الثقافة التنظيمية أبعاداً أكثر حساسية، إذ ترتبط بنوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، وبمستوى رضا المستفيدين، وبصورة المؤسسة في المجتمع لذلك، فإن غرس ثقافة تنظيمية إيجابية داخل وزارة التعليم - مثل ثقافة العمل الجماعي، والثقة المتبادلة، وتحفيز المبادرات - يمكن أن يسهم في تحسين جودة الأداء الإداري والتعليمي على السواء فالثقافة ليست مجرد عنصر مكمل، بل هي أحد المحركات الأساسية التي توجه طريقة تعامل الموظف مع المهام، واستجابته للضغوط، ومدى التزامه بالمعايير المؤسسية ومن هنا تبرز أهمية تحليل الثقافة التنظيمية باعتبارها مدخلاً لفهم وتحسين الأداء، وليس فقط مظلة رمزية تعكس هوية المؤسسة. (الكسر، ٢٠٢٣، ٥٦٠)

يُعتبر أداء الموظفين الركيزة الأساسية التي تُقاس بها كفاءة أي مؤسسة، إذ يعكس مدى فاعلية الجهود البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية ضمن الإطار الزمني والموارد المتاحة ويشمل الأداء الوظيفي جوانب متعددة تتنوع بين الإنجاز الكمي والنوعي، والالتزام بالوقت، وجودة العمل، والتعاون مع الزملاء، والقدرة على التكيف مع التغيرات ويُعد تحسين أداء الموظف أحد أبرز التحديات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، لأنه مرتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى الرضا المهني، ونوعية القيادة، والبرامج التحفيزية، وتوفر بيئة عمل مشجعة ولا يمكن النظر إلى الأداء بمعزل عن السياقات الثقافية والتنظيمية التي يعمل فيها الفرد، لأن هذه السياقات تؤثر بشكل مباشر في دافعيته، وتصوراتهِ عن العدالة، والفرص المتاحة، وآليات التقويم. (فودو، ٢٠٢١، ٥٦٥)

وفي القطاع التعليمي الحكومي، تتضاعف أهمية أداء الموظف باعتباره العنصر الذي يضمن انتظام سير الخدمات التعليمية والإدارية، ويحافظ على استقرار المؤسسة وجودة مخرجاتها فالموظف ليس مجرد منفذ للإجراءات، بل هو عنصر فاعل يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، ويتطلب تحقيق الأداء الأمثل توافر عناصر مثل وضوح الأدوار، التدريب المستمر، التقدير المهني، ودعم القيادة كما أن الأداء لا يُقاس فقط بنتائج الأفراد، بل بقدرتهم على التفاعل مع الأهداف الاستراتيجية، والعمل ضمن فريق، وتقديم قيمة مضافة للمؤسسة لذلك، فإن دراسة أداء الموظفين في وزارة التعليم السعودية يمثل خطوة مهمة نحو فهم التحديات التشغيلية، والبحث عن سبل تحسين الكفاءة الإدارية، وتحقيق التميز المؤسسي ضمن منظومة التعليم الوطني. (علي، ٢٠٢٤، ٧٢)

تشير الدراسات السابقة إلى وجود تضارب ملحوظ في الآراء والنتائج المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، حيث أجمعت بعض الدراسات على أن الثقافة التنظيمية تُعد من العوامل الجوهرية التي تُسهم في تحسين الأداء، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وقد ركزت هذه الدراسات على أهمية وجود قيم مؤسسية واضحة، وبيئة عمل تشجع على الإبداع، وشعور الموظفين بالعدالة والتمكين وأكدت أن المؤسسات ذات الثقافة الإيجابية والمبنية على التعاون، والانفتاح، والاحترام المتبادل، تكون أكثر قدرة على استثمار الطاقات البشرية وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء كذلك أظهرت نتائج بعض البحوث أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤدي إلى رفع الولاء المؤسسي والانضباط الذاتي، وهما عاملان أساسيان في تحسين جودة الإنجاز ومعدلات الإنتاجية. (المظفر، ٢٠١٩، ٢٨٩)

في المقابل، توصلت دراسات أخرى إلى أن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء ليس دائماً مباشراً أو حاسماً، بل قد يتأثر بعوامل وسيطة مثل القيادة، أسلوب الإدارة، مستوى التحفيز، أو حتى طبيعة الوظيفة نفسها هذه الدراسات أشارت إلى أن وجود ثقافة تنظيمية قوية لا يضمن بالضرورة أداءً مرتفعاً، خاصة إذا كانت هذه الثقافة لا تواكب التغيرات، أو إذا كانت تُفرض من أعلى دون مشاركة الموظفين في تشكيلها كما أظهرت أن بعض القيم الثقافية - مثل المركزية الشديدة، أو التقدير المبني على الأقدمية - قد تُنتج آثاراً سلبية على الأداء الوظيفي، مثل ضعف الحافزية، أو الخوف من التغيير، أو مقاومة التطوير المهني، مما يؤدي إلى تراجع في الكفاءة وانخفاض في جودة العمل. (أبو المكارم، ٢٠١٩، ٣٥٢)

وثمة توجه بحثي آخر تبنته بعض الدراسات التي اعتبرت أن الثقافة التنظيمية ليست عاملاً فاعلاً مستقلاً بذاته، بل إنها تعمل بتأثير متداخل مع أنظمة الموارد البشرية، والتقييم، والتدريب، والاتصال

الداخلي ووفق هذا المنظور، فإن الأداء يتأثر بمجموعة متكاملة من العوامل، تكون الثقافة التنظيمية فيها أحد الأطر الموجهة، لا المحرك الوحيد وقد أظهرت هذه البحوث أن فاعلية الثقافة التنظيمية تعتمد على مدى انسجامها مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، وعلى قدرة القيادة في تفعيلها بشكل حيّ وعملي داخل بيئة العمل اليومية وفي حالات المؤسسات التي تتسم بالبيروقراطية أو ضعف القيادة، فإن الثقافة - مهما كانت غنية أو متقدمة - قد تبقى مجرد شعارات دون أثر فعلي في تحسين الأداء. (العبار، ٢٠١٩، ٣٠١)

وأخيراً، تبنت بعض الدراسات رؤية أكثر واقعية ومرونة تجاه العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، حيث رأت أن العلاقة ليست خطية أو ميكانيكية، بل تخضع لتباينات بيئية وسياقية فقد تؤثر الثقافة التنظيمية بدرجات متفاوتة على الأداء بحسب مستوى نضج المؤسسة، ومدى وعي الموظفين، ونوع القطاع الذي تنتمي إليه ففي بعض القطاعات الحكومية مثل التعليم أو الصحة، تلعب الثقافة دوراً مضاعفاً لأنها تمس جودة الخدمة العامة، بينما في قطاعات أخرى قد تكون العوامل التقنية أو التخصصية هي الأبرز ولذلك، خلصت هذه الدراسات إلى أن تحليل الثقافة التنظيمية يجب أن يتم في سياق شامل يأخذ في الاعتبار ديناميات البيئة الداخلية، وتوقعات الموظفين، والتحديات المحيطة بالمؤسسة، بهدف فهم أعمق للعوامل المؤثرة في الأداء، وتقديم توصيات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع. (ديعلی، ٢٠٢١، ١٨٢)

وعليه فإنه تشكل الثقافة التنظيمية حجر الزاوية في بناء أي مؤسسة ناجحة، إذ تمثل الإطار غير الملموس الذي تتشكل ضمنه السلوكيات، وتُصاغ داخله العلاقات، وتتحدد من خلاله معايير العمل والتميز وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الحكومية، تبرز الحاجة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية، تدفع بالعاملين نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة والالتزام وتُعد وزارة التعليم السعودية إحدى أكبر الجهات الحكومية من حيث الهيكل والموارد البشرية، ما يجعلها ميداناً خصباً لدراسة أثر القيم والمعتقدات والأعراف السائدة على ممارسات الموظفين اليومية، وعلى جودة الخدمات التعليمية والإدارية التي تقدمها ففي ضوء التحولات المتسارعة التي تشهدها المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠ (دخيل، ٢٠٢٢، ١٩٥)، وما تفرضه من متطلبات تتعلق بالتطوير المؤسسي والتحول نحو بيئة تعليمية أكثر ديناميكية وابتكاراً، تصبح الثقافة التنظيمية عنصراً حاسماً في قدرة الموظفين على التكيف، والإنتاجية، والمشاركة في الإنجاز الجماعي ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر الثقافة التنظيمية بجوانبها المختلفة في دعم أو إعاقة أداء الموظفين داخل وزارة التعليم بمدينة جدة، بهدف

الكشف عن الروابط العميقة بين المناخ الداخلي للمؤسسة ومستوى جودة العمل الذي يُقدّم. (زروقة، ٢٠٢٠، ٧٥)

مشكلة الدراسة:

تُعد الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تُشكّل هوية المؤسسة وتوجهاتها، وتؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين ومستويات أدائهم إذ تمثل الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي الذي يتفاعل فيه الموظفون، من خلال منظومة من القيم والمعتقدات والعادات الإدارية التي تحكم طريقة العمل والعلاقات الداخلية وقد أثبتت تجارب مؤسسات عديدة أن تبني ثقافة تنظيمية إيجابية وفعالة يسهم في خلق بيئة عمل محفزة، ويُعزز من الالتزام والانتماء الوظيفي، مما ينعكس على رفع معدلات الأداء الفردي والجماعي غير أن بعض المؤسسات، لا سيما في القطاع الحكومي، تعاني من وجود ثقافة تنظيمية جامدة أو غير واضحة، وهو ما يؤدي إلى ضعف التنسيق الداخلي، وتراجع الروح المعنوية للموظفين، وتدني مستويات الإنجاز، مما يفرض تحديات متزايدة أمام صناع القرار في تحسين جودة الأداء وتطوير بيئة العمل.

في ضوء ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية بشكل معمق ومحدد داخل المؤسسات الحكومية، وبخاصة وزارة التعليم السعودية، التي تُعد من أكبر وأهم القطاعات الخدمية في المملكة، وتضم أعداداً كبيرة من الموظفين الإداريين والتربويين فمع التحولات التي تشهدها الوزارة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، وارتفاع سقف التوقعات تجاه جودة التعليم والخدمات المقدمة، بات من الضروري فهم طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل الوزارة، ومدى تأثيرها على أداء الموظفين، وما إذا كانت تُمثّل عامل دعم أم عائق في طريق التطوير المؤسسي وعليه، فإن السؤال الرئيس الذي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنه هو: ما أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة؟

أهمية الدراسة

١. الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، وذلك من خلال التركيز على بيئة العمل في المؤسسات الحكومية، وبالتحديد وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة فعلى الرغم من كثافة الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي من حيث محدداته أو متغيراته المؤثرة، إلا أن تناول هذا الأداء في ضوء محدد ثقافي داخلي، مثل الثقافة التنظيمية، يُعد أمراً بالغ الأهمية لفهم السلوك المهني في السياق العربي عموماً،

والسعودي خصوصاً كما تُشكل الدراسة مرجعية علمية حديثة للباحثين والدارسين المهتمين بمجال الإدارة العامة، حيث تُقدم إطاراً مفاهيمياً وتحليلياً يساعد في بناء فرضيات مستقبلية أكثر دقة وشمولاً ومن خلال تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء، تساهم هذه الدراسة في ربط الجانب النظري بالتطبيقات العملية، مما يعزز من القيمة البحثية لها ضمن حقل دراسات السلوك التنظيمي.

كما تُبرز هذه الدراسة أهمية دراسة الثقافة التنظيمية في ظل التحولات الإدارية الجارية في القطاع الحكومي السعودي، ضمن إطار التحديث الإداري الذي تفرضه رؤية المملكة ٢٠٣٠ فهي لا تكتفي برصد العلاقة بين المتغيرين، بل تسعى لتفسير الآليات التي تؤثر من خلالها الثقافة على سلوك الموظف وأدائه، سواء من حيث الالتزام بالمهام، أو الإبداع، أو تحمل المسؤولية وبذلك، فهي تُثري المحتوى العلمي العربي بأدلة بحثية ميدانية تساهم في تطوير نظريات الإدارة المعاصرة ضمن بيئات عمل غير غربية، وتفتح المجال للمقارنات الدولية حول دور الثقافة في المؤسسات العامة كما يمكن الاستفادة منها في تطوير مناهج أكاديمية تُدرّس لطلبة الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية والعربية.

٢. الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في أنها تُقدم نتائج قابلة للتطبيق المباشر في بيئة العمل داخل وزارة التعليم السعودية، كما أنها تُمكن صناع القرار الإداري من فهم واقع الثقافة التنظيمية السائدة، وتحديد ما إذا كانت تمثل عنصراً محفزاً أم مثبطاً لأداء الموظفين فمن خلال تحديد طبيعة القيم والمعايير التي تسيطر على بيئة العمل، ستتيح الدراسة الفرصة لتعديل أو تطوير السياسات التنظيمية بما يتماشى مع تحسين جودة الأداء الوظيفي كما تُساهم في توجيه القيادات الإدارية نحو تبني استراتيجيات تُعزز من ثقافة التعاون والشفافية والعدالة الوظيفية، والتي تمثل دعائم رئيسية لتحقيق الأداء العالي وزيادة الولاء المؤسسي.

كذلك، تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية من حيث مساعدتها في تشخيص المشكلات التنظيمية الخفية المرتبطة بالأداء، والتي قد لا تظهر من خلال مؤشرات الإنتاجية فقط، بل تتجلى من خلال ضعف الانتماء، أو كثرة التغيب، أو البطء في إنجاز المهام إذ تُقدم نتائجها للمسؤولين في وزارة التعليم دليلاً إرشادياً يمكن من خلاله تبني ممارسات إدارية متجددة تراعي الثقافة المحلية وتعزز من التناغم بين الموظفين والإدارة كما قد يستفيد من نتائج الدراسة إدارات الموارد البشرية والتطوير الإداري في تصميم

برامج تدريبية وتوعوية تهدف إلى تعزيز القيم الإيجابية وتنمية الحس المؤسسي، مما يدعم توجهات الوزارة في رفع كفاءة الأداء وتحسين الخدمة التعليمية المقدمة للمستفيدين.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

بيان أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

الأهداف الفرعية:

- بيان أثر الهوية التنظيمية على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.
- بيان أثر الاتصال الداخلي على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.
- بيان أثر الالتزام بالقيم المؤسسية على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة؟

الاسئلة الفرعية:

- ما أثر الهوية التنظيمية على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة؟
- ما أثر الاتصال الداخلي على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة؟
- ما أثر الالتزام بالقيم المؤسسية على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للهوية التنظيمية على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للالتزام بالقيم المؤسسية على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

١. النظرية السلوكية التنظيمية

ترتكز هذه النظرية على دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات وكيفية تفاعلهم مع البيئة التنظيمية وتفترض أن الثقافة التنظيمية تؤثر على مواقف وسلوكيات الموظفين من خلال القيم والمعايير والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة، مما يؤثر بدوره على أدائهم الوظيفي تُعنى هذه النظرية بتفسير كيف تتبع تصرفات الأفراد من البيئة المحيطة بهم، وتدعم فكرة أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة واضحة وموجهة نحو الأداء، تنجح غالباً في رفع إنتاجية الموظفين وتحفيزهم.

وفي إطار هذه الدراسة، تُستخدم النظرية السلوكية التنظيمية لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية - كمتغير مؤثر - وأداء الموظفين، حيث يتم تفسير كيفية استجابة الموظف للأنظمة الإدارية والاتصال الداخلي والهوية المؤسسية، وتأثير ذلك على مستوى التميز المهني وتحقيق الأهداف المؤسسية. (الكهالي، ٢٠١٩، ٥٣٣)

٢. نظرية النظم المفتوحة

تقوم هذه النظرية على اعتبار المؤسسة ككائن حي يتفاعل باستمرار مع البيئة الخارجية، ويعتمد منها المدخلات، ويحولها إلى مخرجات الثقافة التنظيمية، وفق هذه النظرية، هي عامل داخلي يُسهم في تفسير كيفية تعامل المؤسسة مع محيطها الخارجي من خلال السلوكيات التنظيمية التي تتشكل داخلياً.

ومن منظور هذه الدراسة، تعزز هذه النظرية أهمية الثقافة التنظيمية في ضبط العلاقات بين العاملين، وتنمية الثقة المؤسسية، وتحقيق المرونة في الأداء، مما ينعكس على جودة النتائج ورضا المستفيدين وتُوظف هذه النظرية لفهم كيف تؤثر عناصر مثل القيم المشتركة وأساليب الاتصال والقيادة على أداء الموظف في بيئة العمل. (عمام، ٢٠١٩، ١١)

٣. نظرية رأس المال البشري

تفترض هذه النظرية أن الموظفين هم الأصل الأهم داخل المؤسسة، وأن الاستثمار في مهاراتهم وسلوكهم وثقافتهم ينعكس مباشرة على أدائهم وبالتالي، فإن الثقافة التنظيمية التي تعزز المشاركة والمعرفة والانتماء، تُعد رافداً أساسياً في تحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

في ضوء ذلك، تتبنى الدراسة هذه النظرية لتفسير كيف يمكن للممارسات الثقافية داخل المنظمات أن تؤثر إيجابياً أو سلبياً على قدرة الموظفين على الإنجاز، وعلى مستوى التزامهم المؤسسي ومبادراتهم وترى أن تعزيز الهوية التنظيمية والاتصال الفعال يرفع من مستوى رأس المال البشري. (المبيضين، ٢٠٢٤، ١)

٤. نظرية التوقعات (Expectancy Theory)

تركز هذه النظرية على فهم الدوافع التي تدفع الموظف إلى الأداء، حيث ترى أن الموظف يسعى إلى تحقيق النتائج المرجوة إذا شعر بأن جهده سيُكافأ، وأن هناك ارتباطاً بين الأداء والنتائج وتؤكد النظرية أن الثقافة التنظيمية التي تعزز العدالة والشفافية والتحفيز تُسهم في تعزيز توقعات إيجابية لدى الموظف. (المبيضين، ٢٠٢٤، ١٢)

تعتمد هذه الدراسة على هذه النظرية لتفسير كيف يمكن للثقافة المؤسسية أن تبني بيئة إيجابية يتوقع فيها الموظف أن جهده وتفانيه سيؤديان إلى اعتراف وتقدير، مما يعزز من أدائه ويقوي ولاءه المؤسسي.

مفاهيم البحث:

المتغير الأول: الثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تشكل البيئة الداخلية للمؤسسة وتوجه سلوك الموظفين وطريقة تفاعلهم مع بعضهم ومع الإدارة وتؤثر بشكل مباشر في الأداء الوظيفي ومستوى الالتزام والانتماء. (عبدالله، ٢٠٢١، ٦٩)

الهوية التنظيمية

تعبّر عن إحساس الموظف بالانتماء والفخر بهوية المؤسسة التي يعمل بها، ومدى تطابق قيمه الشخصية مع القيم التي تتبناها المنظمة، مما يؤثر على مستوى اندماجه وأدائه الوظيفي.

الاتصال الداخلي

هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الموظفين، ويلعب دوراً جوهرياً في بناء بيئة عمل منفتحة، وتحقيق التفاهم، وتقليل النزاعات، مما يرفع من جودة الأداء. (عبدالله، ٢٠٢١، ٧٧)

الالتزام بالقيم المؤسسية

يقصد به تمسك الموظفين بالقواعد والسلوكيات والمعايير الأخلاقية والتنظيمية التي تتبناها المؤسسة، ويعد هذا الالتزام مؤشراً على قوة الثقافة التنظيمية ويؤثر إيجابياً على الانضباط وجودة المخرجات. (معزب، ٢٠٢٣، ٧١)

المتغير الثاني: أداء الموظفين

أداء الموظفين يعكس مدى فاعلية وكفاءة الموظف في تنفيذ المهام الموكلة إليه، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة ويُقاس الأداء غالباً بناءً على مؤشرات مثل الإنتاجية، الجودة، الالتزام، والمبادرة. (معزب، ٢٠٢٣، ٧١)

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يمثل هذا الفصل الركيزة العلمية الأساسية للدراسة، حيث يجمع بين العرض المنهجي للدراسات السابقة ووضع الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيري البحث: الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين. ويهدف الفصل إلى تحديد الأسس المعرفية التي تساعد في فهم طبيعة العلاقة بين البيئة الثقافية داخل المنظمات التعليمية ومستويات الأداء لدى العاملين، من خلال استعراض ما توصل إليه الباحثون في هذا المجال محلياً ودولياً، وتحليل اتجاهات النتائج، وأوجه التشابه والاختلاف، والفجوات البحثية التي تستد إليها الدراسة الحالية. كما يقدم الفصل عرضاً تفصيلياً لمفاهيم الثقافة التنظيمية، وأبعادها، وأهميتها، وتطورها التاريخي، ثم ينتقل إلى مناقشة مفهوم أداء الموظفين وعناصره ومحفزاته، وصولاً إلى بناء تصور نظري متكامل للعلاقة بين المتغيرين، بما يمهّد لاحقاً لفهم نتائج الدراسة الميدانية، ويدعم اختيار المنهجية وأدوات القياس المستخدمة في هذا البحث التطبيقي حول وزارة التعليم في مدينة جدة.

أولاً: الدراسات السابقة

١. الدراسات العربية:

الدراسات العربية

تناول العبار، بشير محمد (٢٠١٩) في دراسته المعنونة "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي" العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي في مؤسسة خدمية حيوية هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في صندوق الضمان الاجتماعي على الأداء العام للمؤسسة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي تكون مجتمع الدراسة من موظفي الصندوق في مدينة بنغازي، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها ١٢٠ موظفاً استخدم الباحث استبانة مفصلة كأداة لجمع البيانات، وتضمنت الاستبانة محاور تتعلق بالقيم التنظيمية، التوجهات الإدارية، والأنماط القيادية، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء المؤسسي أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الإيجابية ومستويات الأداء المؤسسي المرتفعة، كما تبين أن الالتزام بالقيم والتواصل الداخلي يعززان من جودة العمل المؤسسي وأوصى الباحث بأهمية ترسيخ القيم التنظيمية المشتركة وتطوير البرامج التدريبية التي تنمي الانتماء والهوية المؤسسية.

درست ديعلى، ليلي (٢٠٢١) في بحثها "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالمركز الجامعي تامنغست" أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى ارتباطها بفاعلية الاتصال الداخلي وتأثيرها على أداء الموظفين، وذلك في بيئة أكاديمية جامعية اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ٨٥ موظفاً من الكادر الإداري والأكاديمي بالمركز الجامعي استخدمت استبياناً مكوناً من ثلاثة محاور رئيسية: الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي توصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية القائمة على الشفافية والمشاركة تؤثر بشكل مباشر في تحسين الاتصال بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ممارسات القيادة التحفيزية، وتفعيل قنوات الاتصال متعددة الاتجاهات لتقوية الترابط بين الأفراد وتعزيز الأداء العام.

هدفت دراسة عبدالله، تقوى حسن حامد (٢٠٢١) التي جاءت بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة بنك فيصل الإسلامي"، إلى استكشاف مدى تأثير القيم التنظيمية والبيئة المؤسسية على كفاءة الموظفين في مؤسسة مصرفية استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت عينة قوامها ١٠٠ موظف من العاملين في فروع بنك فيصل بالخرطوم تم تصميم استبانة مكونة من ٢٥ سؤالاً لقياس الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، واعتمد التحليل على معامل الارتباط وتحليل الانحدار بينت النتائج أن ثقافة الالتزام والانضباط والنزاهة تؤثر بدرجة كبيرة على مستويات الأداء، كما أن الثقة في القيادة تعزز من إنتاجية الأفراد وأوصت الباحثة بتدعيم ثقافة التحفيز المستمر وتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار كوسيلة لتحسين الأداء الوظيفي ورفع مستويات الرضا.

تناول معزب، أنور مصلح صالح (٢٠٢٣) في دراسته "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية"، أثر القيم التنظيمية والإجراءات الداخلية على أداء العاملين سعى الباحث من خلال المنهج الوصفي إلى تحليل طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى الالتزام الوظيفي والإنتاجية شملت عينة الدراسة ١٣٠ موظفاً من مختلف إدارات الوزارة، وتم استخدام استبانة مكونة من ٣٠ فقرة لجمع البيانات أظهرت النتائج أن الثقافة التي تعتمد على العدالة والتمكين والمساءلة تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الرغبة في البقاء داخل المؤسسة وأوصى الباحث بضرورة بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تتكامل فيها القيادة مع الموظفين، وتوفير مناخ تنظيمي داعم للمبادرات والتطوير الذاتي.

ناقش القحطاني، عبدالعزيز بن محمد آل قير (٢٠٢٣) في دراسته "أثر الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين: دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة في منطقة مكة المكرمة" العلاقة بين الالتزام البيئي داخل الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء استخدم الباحث المنهج الكمي الوصفي، ووزع استبياناً على ١٥٠ موظفاً من العاملين في الأمانة تضمنت محاور الدراسة عناصر الثقافة الخضراء مثل المحافظة على الموارد، السلوك البيئي، ودعم الابتكار البيئي أظهرت النتائج أن ثقافة العمل البيئي ترتبط إيجابياً بارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي وتحسين جودة الخدمات المقدمة وأوصت الدراسة بتضمين الأبعاد البيئية في الثقافة المؤسسية، وتشجيع الموظفين على تبني ممارسات صديقة للبيئة عبر برامج تحفيزية وتوعوية.

تناولت الكسر، شريفة بنت عوض (٢٠٢٣) في دراستها "الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الموظفين بجامعة شقراء" الأثر العميق للقيم التنظيمية في تنمية كفاءات الموظفين وتحسين أدائهم استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت عينة بلغ عددها ١٢٠ موظفاً من مختلف إدارات الجامعة اعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من ٢٨ سؤالاً موزعة على بعدين رئيسيين: الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين ثقافة التحفيز والمكافأة وبين تطوير الأداء الوظيفي، كما تبين أن بيئة العمل المشجعة على المبادرة تدفع نحو التميز وأوصت الدراسة بوضع برامج تثقيفية لتعزيز القيم التنظيمية، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على التقدير المتبادل والتمكين الإداري.

ركز علي، أحمد فاروق (٢٠٢٤) في دراسته "أثر المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع السيارات الخاص في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠" على فهم تأثير سلوكيات الولاء والانتماء المؤسسي على الأداء في بيئة تنافسية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت العينة ٩٠ موظفاً من العاملين في شركات السيارات بالرياض جمعت البيانات باستخدام استبيان شمل ٢٠ فقرة، وجرى تحليل النتائج باستخدام معامل بيرسون والانحدار المتعدد أظهرت الدراسة أن عناصر المواطنة التنظيمية مثل المبادرة والالتزام تسهم في رفع الأداء وتقليل معدل الدوران الوظيفي وأوصى الباحث بضرورة غرس ثقافة الانتماء لدى الموظفين، وتعزيز الحس المؤسسي من خلال الدعم المعنوي والاعتراف بالجهود الفردية.

عرض المظفر، مهند محمد (٢٠١٩) في دراسته "الثقافة التنظيمية: أداة رقابة متقدمة لنظم الرقابة الإدارية" منظوراً فريداً يربط بين الثقافة التنظيمية ونظم الرقابة الحديثة، حيث تناول كيف تُستخدم الثقافة

كآلية رقابية غير رسمية تؤثر في ضبط سلوك الموظفين اتباع الباحث المنهج النوعي التحليلي، واستند إلى تحليل محتوى وثائق إدارية ومقابلات مع ٢٥ مسؤولاً رقابياً في مؤسسات حكومية أظهرت النتائج أن الثقافة القائمة على الشفافية والمساءلة تحد من التجاوزات الإدارية، وتدعم فعالية أنظمة الرقابة الرسمية وأوصى الباحث بضرورة دمج البعد الثقافي في استراتيجيات الرقابة، وتعزيز الثقافة التنظيمية كخط دفاع أول ضد الانحرافات الإدارية.

وأخيراً، قدم أبو المكارم، تامر محمد موسى (٢٠١٩) دراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية"، سعى من خلالها إلى قياس العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة ومؤشرات الأداء في قطاع الاتصالات اعتمد الباحث على المنهج الكمي، وبلغ حجم العينة ١٤٠ موظفاً من شركات اتصالات متعددة استخدم استبياناً مقسماً إلى محاور تتعلق بثقافة التنظيم، الدافعية، التعاون، وأداء الفرق بينت النتائج أن ثقافة القيادة التشاركية والابتكار تعزز الأداء المؤسسي وتقلل من النزاعات الداخلية وأوصى الباحث بوضع استراتيجيات لتعزيز ثقافة الانفتاح داخل بيئة العمل، وتطوير برامج قيادية تدعم روح الفريق والانتماء التنظيمي.

٢. الدراسات الأجنبية:

دي ألميدا تافاريس وشو هونغ (٢٠٢٤): جاءت دراستهما بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على إنتاجية القوى العاملة ورضا الموظفين"، وهدفت إلى تحليل كيف تؤثر الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية، مثل القيم، والممارسات اليومية، والقيادة، على إنتاجية الموظف ورضاه العام في بيئة العمل استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستندا إلى استبيان تم تطويره وتوزيعه على عينة مكونة من ٢٣٠ موظفاً يعملون في شركات قطاع الخدمات بدولة أوروبية لم تذكر بالتحديد تمثلت أدوات الدراسة في استبيان مغلق الأسئلة يتناول محاور القيم التنظيمية، والتمكين، والدافعية، والتواصل، والرضا العام أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية التعاونية وإنتاجية الموظف، كما تبين أن وضوح الرؤية المؤسسية والثقة بالقيادة من أبرز العوامل التي تعزز الرضا وأوصت الدراسة بضرورة أن تولي الإدارات اهتماماً أكبر ببناء ثقافة مؤسسية داعمة ومحفزة، وتعزيز قنوات الاتصال المفتوح بين القيادة والموظفين.

فام، فو، فان، ونجوين (٢٠٢٤): حملت دراستهم عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين: دراسة حالة على شركات الخدمات اللوجستية ذات الاستثمار الأجنبي في سياق التنمية المستدامة"، وهدفت إلى تقييم الكيفية التي تؤثر بها مكونات الثقافة التنظيمية (كالابتكار، والمرونة، والانضباط) على أداء

الموظفين في شركات تسعى إلى التوسع الأخضر اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي، وتم تطبيقها على عينة شملت ٢٨٠ موظفاً من خمس شركات لوجستية كبرى تعمل في فينتام استخدمت الدراسة استبياناً إلكترونياً يحتوي على ٣٢ سؤالاً، بالإضافة إلى تحليل بيانات من مقابلات نصف موجهة مع المدراء كشفت النتائج أن الثقافة التي تعزز العمل الجماعي وتكافئ الابتكار تؤثر بشكل مباشر على الأداء الفردي، وخاصة في بيئات العمل الديناميكية وأوصى الباحثون بدمج مكونات الثقافة التنظيمية في الخطط الاستراتيجية لتطوير الأداء، ووضع مؤشرات تقييم دورية لقياس التقدم في مجالات الثقافة والرضا.

هونغ، سو، ولو (٢٠٢٢): بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الفردي في ضوء الثقافة الوطنية: دراسة مقارنة بين صفتي مضيق تايوان"، تناولت هذه الدراسة التفاعل بين الثقافة التنظيمية والثقافة الوطنية في التأثير على أداء الموظف اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقوا الدراسة على عينة بلغت ٣٢٠ موظفاً موزعين على شركات في تايوان والصين، من خلال استبيان متعدد المحاور شمل السمات الثقافية، وبيئة العمل، والتفاعل المهني، والانتماء المؤسسي وقد أظهرت النتائج أن الأداء الفردي يتأثر بثقافة المؤسسة بشكل متفاوت باختلاف الخلفية الثقافية للمجتمع، حيث تبرز أهمية القيادة الديمقراطية والشفافية في المجتمعات ذات النزعة التشاركية كما أوضحت الدراسة أن التقدير والتحفيز يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء وأوصى الباحثون بضرورة مواءمة الثقافة التنظيمية مع السياق الوطني والثقافي لكل مؤسسة، خاصة في المؤسسات العابرة للحدود.

أغوس، أرمينارهماه، ومارتيني (٢٠٢٤): عنوان دراستهم كان "أثر الثقافة التنظيمية على الاحتفاظ بالموظفين وأدائهم في قطاع التكنولوجيا: دراسة مقارنة" هدفت الدراسة إلى تحليل الفروق في أثر الثقافة التنظيمية على كل من الاحتفاظ بالموظفين ومستوى الأداء في شركات التكنولوجيا الناشئة مقابل الشركات المستقرة استخدم الباحثون المنهج المقارن الكمي، وشملت العينة ٢٥٠ موظفاً موزعين على شركات تقنية في إندونيسيا، نصفهم في شركات ناشئة والنصف الآخر في شركات مستقرة تم جمع البيانات من خلال استبيان مكون من ٤٠ عنصراً، تركز على جوانب مثل القيم المؤسسية، بيئة العمل، التمكين، والثقة في القيادة كشفت النتائج أن الثقافة القائمة على التعاون والمرونة تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى التزام الموظف، خاصة في الشركات الناشئة، في حين أن الوضوح في الأدوار والمهام أكثر أهمية في الشركات المستقرة وأوصت الدراسة بتكييف نماذج الثقافة التنظيمية وفقاً لمرحلة نمو الشركة، مع التركيز على بناء الثقة والتحفيز المعنوي كوسائل للاحتفاظ المواهب وتحسين الأداء.

٣. التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

أولاً، تشترك معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، كما هو الحال في دراسة العبار (٢٠١٩) التي حلت الأثر في صندوق الضمان الاجتماعي، ودراسة ديعلى (٢٠٢١) التي تناولت نفس العلاقة في مؤسسة جامعية، ودراسة عبدالله (٢٠٢١) التي بحثت أثر الثقافة في بنك فيصل الإسلامي، ما يعكس انسجاماً في التوجه المنهجي بين الباحثين.

ثانياً، نجد أن جميع الدراسات ركزت على العلاقة الطردية الإيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما هو موضح في نتائج دراسة معزب (٢٠٢٣)، التي أكدت أن العدالة والتمكين تعززان من الالتزام الوظيفي، وهو ما اتفقت معه دراسة القحطاني (٢٠٢٣) التي أثبتت أن الثقافة الخضراء تحسن الأداء لدى موظفي أمانة جدة.

ثالثاً، توافقت الدراسات في اعتمادها على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مثلما فعلت دراسة الكسر (٢٠٢٣) التي استخدمت استبانة موزعة على أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، وكذلك دراسة أبو المكارم (٢٠١٩) في قطاع الاتصالات، مما يعزز موثوقية النتائج القابلة للمقارنة.

رابعاً، أجمعت جميع الدراسات على أن القيم التنظيمية مثل الثقة، النزاهة، والتحفيز لها أثر جوهري في تعزيز الأداء، فقد أظهرت دراسة عبدالله (٢٠٢١) أن قيم الانضباط والثقة بالقيادة تسهم في رفع الإنتاجية، بينما أكدت أغوس وآخرون (٢٠٢٤) في دراستهم الدولية على قطاع التكنولوجيا أن التعاون والثقة لهما نفس الأثر.

خامساً، تشترك الدراسات في توصياتها بتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، حيث دعت دراسة دي ألميدا وشو هونغ (٢٠٢٤) إلى ترسيخ ثقافة داعمة ومحفزة، فيما أوصت دراسة هونغ وآخرون (٢٠٢٢) بمواءمة الثقافة التنظيمية مع السياق الوطني والقيادي، مما يدل على توجه عام لدعم بناء ثقافات تنظيمية فاعلة.

سادساً، أظهرت غالبية الدراسات سواء المحلية أو الأجنبية أن الاتصال الداخلي والقيادة الفعالة عنصران محوريان في الثقافة التنظيمية المؤثرة، حيث أبرزت دراسة ديعلى (٢٠٢١) أهمية الاتصال

المؤسسي، وتوافق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة فام وآخرون (٢٠٢٤) التي ربطت الأداء بالابتكار والتواصل المؤسسي.

أوجه الاختلاف:

أولاً، تختلف الدراسات من حيث السياق الجغرافي والثقافي، فبينما أجريت دراسات مثل العبار (٢٠١٩) وديعلى (٢٠٢١) وعبدالله (٢٠٢١) في دول عربية (ليبيا، الجزائر، السودان)، ركزت دراسات مثل أغوس وآخرون (٢٠٢٤) وفام وآخرون (٢٠٢٤) على بيئات آسيوية (إندونيسيا، فيتنام)، مما قد يؤدي إلى تباين في محددات الثقافة وأثرها.

ثانياً، تتباين القطاعات المستهدفة في الدراسات، حيث تناولت دراسة معزب (٢٠٢٣) وزارة خدمة، بينما ركزت عبدالله (٢٠٢١) على قطاع مصرفي، وأبو المكارم (٢٠١٩) على قطاع الاتصالات، أما دراسة القحطاني (٢٠٢٣) فتناولت البعد البيئي ضمن الثقافة التنظيمية في بلدية، وهو ما يمنح كل دراسة خصوصية في النتائج والتوصيات.

ثالثاً، تختلف حجم العينات وأساليب المعالجة الإحصائية، فبينما استخدمت دراسات عربية عينات صغيرة نسبياً (٨٥-١٤٠ مشارك)، اعتمدت الدراسات الأجنبية مثل دي ألميدا (٢٠٢٤) على عينة من ٢٣٠ موظفاً، وهونغ (٢٠٢٢) على ٣٢٠، ما يعطي نتائج أكثر قابلية للتعميم على بيئات واسعة.

رابعاً، تميزت بعض الدراسات مثل المظفر (٢٠١٩) بطرح زاوية تحليل فريدة من خلال ربط الثقافة التنظيمية بالرقابة الإدارية، على عكس باقي الدراسات التي ركزت على الأداء فقط، ما يدل على تنوع في زوايا النظر للثقافة التنظيمية.

خامساً، هناك تباين في أبعاد الثقافة التنظيمية المدروسة؛ فبينما ركزت دراسة القحطاني (٢٠٢٣) على الثقافة البيئية، تناولت الكسر (٢٠٢٣) بعدي التحفيز والتمكين، في حين ركزت دراسات دولية مثل فام وآخرون (٢٠٢٤) على الابتكار والانضباط، ما يعكس اختلاف الأطر المفاهيمية.

سادساً، من حيث طبيعة العلاقة المدروسة، فقد تناولت بعض الدراسات مثل علي (٢٠٢٤) أثر المواطنة التنظيمية المرتبطة بالثقافة على الأداء، بينما ركزت دراسات أخرى مثل ديعلى (٢٠٢١) على التفاعل بين الثقافة والاتصال الداخلي، مما يعكس اختلاف النماذج النظرية والافتراضات المستخدمة.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستي بكونها تنطلق من بيئة تنظيمية حكومية تعليمية سعودية معاصرة، في ظل التحولات الجذرية التي تشهدها وزارة التعليم تماشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهو ما يمنحها خصوصية وسياقاً مختلفاً عن معظم الدراسات السابقة التي تناولت قطاعات مصرفية أو خدمية تقليدية كما أن تركيز الدراسة على أداء الموظفين بوصفه متغيراً مباشراً ومرتبباً بثلاثة أبعاد فرعية للثقافة التنظيمية (الهوية التنظيمية، الاتصال الداخلي، الالتزام بالقيم المؤسسية) يمنحها عمقاً تحليلياً واضحاً من حيث ضبط المفاهيم وقياس العلاقات الدقيقة بين المتغيرات.

ومن جهة أخرى، تضيف هذه الدراسة إلى الحقل العلمي من خلال دمج الأطر النظرية الحديثة مع واقع تنظيمي سعودي معاصر، واستخدام أدوات قياس كمية دقيقة عبر برنامج SPSS، مما يسهم في تقديم بيانات ميدانية جديدة يمكن الاستناد إليها في صياغة قرارات إدارية فعّالة داخل الوزارات الحكومية كما أنها تقدم رؤية تطبيقية قابلة للتنفيذ من خلال توصيات عملية قابلة للقياس، وتفتح المجال لدراسات لاحقة تربط الثقافة التنظيمية بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الولاء المؤسسي داخل القطاع الحكومي.

ثانياً: الإطار النظري

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها الإطار العام الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة التي تتراكم عبر الزمن وتتحوّل إلى قواعد غير مكتوبة تحكم طبيعة العمل والتفاعل. وتوفّر الثقافة التنظيمية نسقاً معيارياً يحدّد ما يعتبر سلوكاً مقبولاً وما يعد غير مرغوب فيه، مما يجعلها عنصراً جوهرياً في تشكيل التصرفات المهنية للعاملين وفي تعزيز الانسجام بينهم. وقد أكدت عدة دراسات ميدانية أن وضوح الثقافة يسهم في تحسين جودة الأداء وتقليل التوتر والغموض الوظيفي مما يعزز دافعيتهم للعمل. (أبو المكارم، ٢٠١٩، ص. ٣٦٥).

كما تُعدّ الثقافة التنظيمية مصدراً أساسياً لبناء هوية المؤسسة لأنها تحدد القيم الأساسية التي يستند إليها الموظفون عند اتخاذ قراراتهم داخل بيئة العمل. وكلما كانت الثقافة واضحة وراسخة زاد مستوى الانتماء والثقة والولاء المؤسسي، إذ يشعر الموظف بأنه جزء من منظومة متماسكة تتشارك أهدافاً مشتركة وتعمل وفق مبادئ ثابتة. ويشير الباحثون إلى أن الثقافة القوية تُعدّ عاملاً مهماً في توجيه السلوكيات الفردية، مما يساعد على رفع مستوى الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فاعلية. (ديعلی، ٢٠٢١، ص. ١٨٨).

وترتبط الثقافة التنظيمية كذلك بزيادة فعالية العمليات الإدارية لأنها تضع إطاراً واضحاً لتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتوحيد المعايير المهنية مما يدعم الاستقرار الداخلي ويحد من الصراعات. وقد كشفت الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة مرنة وإيجابية تصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيير واستيعاب التطورات الإدارية والتقنية، بينما يؤدي ضعف الثقافة إلى انتشار سلوكيات سلبية وانخفاض جودة الأداء. وهذا يوضح أن الثقافة ليست عنصراً مساعداً فقط بل هي عامل حاكم يؤثر على نجاح المؤسسة واستمراريتها. (دخيل، ٢٠٢٢، ص. ٢٠٣).

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

تظهر أهمية الثقافة التنظيمية في كونها المحرك الأساسي لانسجام العمل داخل المؤسسات لأنها تحدد القيم والمعايير التي تضبط سلوك الموظفين وتعزز شعورهم بالأمان والانتماء. فالثقافة القوية توفر بيئة واضحة التوجهات تقل فيها المشكلات الناتجة عن غموض السياسات أو تضارب التعليمات، مما ينعكس

على استقرار أداء الموظفين وقدرتهم على الإنجاز. وتؤكد الدراسات الحديثة أن وضوح الثقافة يسهم في رفع الروح المعنوية وتعزيز السلوكيات المسؤولة بما يحقق مستويات أداء أعلى داخل المؤسسات. (عبدالله، ٢٠٢١، ص. ٧٥).

كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تحسين جودة الأداء المؤسسي من خلال دعم الابتكار والإبداع وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتطوير أساليب العمل. فالمؤسسات التي تتبنى ثقافة داعمة تسمح بالمبادرة وتقبل الأخطاء وتقدر الجهود الفردية تُعد بيئة خصبة لتحقيق التطور الإداري المستمر. وتظهر الدراسات أن المؤسسات ذات الثقافة المرنة تتميز بمعدلات أعلى من الإنجاز والتحديث في العمليات. (عمام، ٢٠١٩، ص. ١٧).

وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في دورها بتعزيز العلاقات الإنسانية وتقوية الاتصال الداخلي بين العاملين، إذ إن الثقافة القائمة على الاحترام المتبادل والشفافية تخلق مناخاً مهنياً يسهل تبادل المعلومات ويزيد من مستوى الثقة والانسجام. ومع تطور المؤسسات الحديثة أصبح الاتصال عنصراً محورياً لنجاح الإدارة، ولا يمكن تحقيق فعالية الاتصال دون ثقافة داعمة. وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات ذات الثقافة المبنية على التعاون تتمتع بمستويات أداء أعلى مقارنة بالمؤسسات ذات الثقافة الصراعية. (ديعلي، ٢٠٢١، ص. ١٩٤).

كما تؤثر الثقافة التنظيمية على قدرة المؤسسة في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، فالموظفون يميلون للبقاء في بيئات تقدر جهودهم وتحترم قيمهم وتوفر لهم مسارات نمو مهني واضحة، بينما يؤدي غياب الثقافة الإيجابية إلى زيادة معدل الدوران الوظيفي. وتشير الأبحاث إلى أن الثقافة التنظيمية واحدة من أكثر العوامل تأثيراً على قرارات الموظفين المتعلقة بالبقاء أو ترك الوظيفة. (الكسر، ٢٠٢٣، ص. ٥٧١).

وتتجلى أهمية الثقافة التنظيمية بوضوح أكبر في المؤسسات الحكومية والتعليمية تحديداً لأنها تعتمد على تفاعل بشري واسع وعلى تقديم خدمات حساسة تتطلب قدراً عالياً من الالتزام والجودة. وفي وزارة التعليم على وجه الخصوص تعزز الثقافة التنظيمية عملية التواصل بين الإدارات وتوحيد التوجهات وتحسين جودة الأداء التنفيذي والإداري مما يساعد الوزارة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أعلى. (القحطاني، ٢٠٢٣، ص. ٩٧).

ثالثاً: نشأة الثقافة التنظيمية

بدأ الاهتمام بالثقافة التنظيمية في بدايات القرن العشرين مع إسهامات علماء الإدارة مثل "بارنارد" عام ١٩٣٨ الذي تحدث عن أهمية القيم المشتركة في تماسك المنظمات، إلا أن ظهور المفهوم بصورته الحديثة بدأ مع تطور علم السلوك التنظيمي في السبعينيات، حيث أعاد الباحثون النظر في دور العوامل غير المادية في تفسير الأداء. وقد وجد الباحثون أن القواعد غير الرسمية والخبرات المشتركة لها تأثير كبير على سلوك العاملين مقارنة بالقوانين المكتوبة. (المظفر، ٢٠١٩، ص. ٢٩٤).

وفي الثمانينيات شهد المفهوم تطوراً كبيراً بفضل أعمال الباحث "إدغار شين" الذي نشر عام ١٩٨٥ نموذجاً الشهير للثقافة التنظيمية والذي اعتبر نقطة تحول أساسية، إذ صنف الثقافة إلى ثلاثة مستويات: الافتراضات الأساسية والقيم المعلنة والممارسات الظاهرة. كما ظهرت نظريات أخرى مثل نظرية "أوتشي" (١٩٨١) التي أبرزت دور القيم اليابانية في نجاح المؤسسات، مما جعل الثقافة عاملاً استراتيجياً في الإدارة. (زروقة، ٢٠٢٠، ص. ٨١).

وفي التسعينيات توسعت الدراسات في مقارنة الثقافات بين الدول وتحديد أثرها على سلوكيات العمل، حيث قدم "هوفستد" نموذجاً عالمياً يحدد الفروق الثقافية وتأثيرها على الأداء والتحفيز والتواصل داخل المؤسسات. كما برزت موجة جديدة من الدراسات التي تربط الثقافة بالتميز المؤسسي والابتكار وجودة الخدمة، مما جعل الثقافة جزءاً أساسياً من عمليات التطوير الإداري. (فرح، ٢٠١٨، ص. ٥٢).

ومع دخول الألفية أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية جزءاً من منظومة الحوكمة وتطوير الموارد البشرية والتحول الرقمي، حيث أكدت الدراسات أن المؤسسات ذات الثقافة المرنة والقيم الواضحة تتمتع بقدرة أعلى على التكيف مع التغيير ومواجهة التحديات، خاصة في القطاع الحكومي الذي يعتمد على الانضباط والشفافية لتحقيق أهدافه. (العجالين، ٢٠٢٣، ص. ٤١).

رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

١. الهوية التنظيمية

تعتبر الهوية التنظيمية عن الصورة الذاتية للمؤسسة والقيم التي تميزها وتوجه سلوكيات العاملين فيها، فهي تمثل ما تتبناه المؤسسة من رؤى ورسائل ومبادئ تحدد اتجاهاتها الاستراتيجية وتفسر للعاملين من هم وما الهدف من وجودهم داخل المنظمة. وكلما كانت الهوية واضحة وذات مضامين قوية انعكس

ذلك إيجاباً على شعور الموظفين بالانتماء والولاء وزاد استعدادهم لتمثيل المؤسسة بصورة إيجابية. (أبو المكارم، ٢٠١٩، ص. ٣٧٠).

كما تُعد الهوية التنظيمية عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء لأنها توفر مرجعاً سلوكياً يساعد الموظفين على فهم التوقعات المهنية ويعزز الانسجام في بيئة العمل. فالهوية ليست مجرد شعار أو تصميم بصري بل هي نظام قيم يحدد طريقة التفكير وأساليب إدارة العمل والعلاقات بين العاملين وتفاعلهم مع المستفيدين، مما يساهم في رفع جودة الأداء وتحقيق رضا المستفيدين. (الكهالي، ٢٠١٩، ص. ٥٤٠).

٢. الاتصال الداخلي

يمثل الاتصال الداخلي ركيزة أساسية في بناء ثقافة تنظيمية قوية لأنه يحدد كيفية انتقال المعلومات بين الموظفين والإدارات ويعزز الثقة ويقلل من الخلافات وسوء الفهم. وكلما كانت قنوات الاتصال فعالة ومنظمة انعكس ذلك إيجاباً على سير العمل ورفع مستوى الانسجام بين العاملين مما يخلق بيئة داعمة للأداء. وقد أثبتت الأبحاث أن الاتصال الجيد يرتبط بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي وانخفاض الضغوط والمشكلات الإدارية. (ديعلى، ٢٠٢١، ص. ١٩٦).

كما يساهم الاتصال الداخلي في نشر القيم المؤسسية وترسيخ الهوية المهنية داخل المؤسسة، حيث إن التواصل المستمر يسمح بنقل الرسائل الإدارية والرؤية والأهداف بشكل أوضح ويزيد من قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وتنفيذ الخطط التنظيمية. ويُعد الاتصال عنصراً أساسياً في القطاع الحكومي لأنه يساهم في توحيد الجهود وتنسيق العمل بين الإدارات المختلفة بما يعزز الأداء العام للمؤسسة. (الصفدي، ٢٠٢٢، ص. ١١٢).

٣. الالتزام بالقيم المؤسسية

يعد الالتزام بالقيم المؤسسية مظهراً أساسياً من مظاهر الثقافة التنظيمية لأنه يحدد مدى تمسك الموظفين بالمبادئ المهنية والسلوكية التي تضعها المؤسسة لضبط العمل وتحقيق الانسجام الداخلي. وتشمل هذه القيم العدالة والشفافية واحترام الوقت والانضباط والمسؤولية، وكلما زاد التزام العاملين بهذه القيم ارتفع مستوى الأداء وقلت السلوكيات السلبية وانتشر مناخ يسوده الاحترام المتبادل. (معزب، ٢٠٢٣، ص. ٧٩).

كما ترتبط القيم المؤسسية بجودة الأداء لأنها توفر إطاراً يضبط السلوكيات ويمنح العاملين فهماً واضحاً لما هو متوقع منهم في تعاملاتهم الداخلية والخارجية. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي

تمتلك منظومة قيم واضحة ومطبقة تتمتع بمعدلات أعلى من الإنتاجية والاستقرار الوظيفي، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين وعلى صورة المؤسسة في المجتمع. (العبار، ٢٠١٩، ص. ٣٢٦).

خامساً: كيفية تطوير الثقافة التنظيمية

يمكن تطوير الثقافة التنظيمية من خلال تعزيز الاتصال الداخلي ونشر القيم المشتركة داخل المؤسسة، إذ يساعد التواصل الفعال على بناء بيئة مهنية يسودها الانسجام والتعاون مما يقلل من المشكلات ويرفع مستوى الالتزام لدى العاملين. وقد أكدت الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في تحسين قنوات الاتصال تحقق مستويات أداء أعلى. (البرقاوي، ٢٠٢٣، ص. ٤٣١).

كما يمكن تطوير الثقافة التنظيمية عبر إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وتوفير مناخ مهني يشجع على المبادرة والإبداع، فالمشاركة تزيد من الشعور بالمسؤولية والانتماء مما يحسن أداء الموظفين ويعزز التزامهم بالقيم المؤسسية. وتؤكد الأدبيات أن المؤسسات التي تطبق مبدأ المشاركة تتمتع بثقافة أكثر مرونة وقدرة على التغيير. (المبيضين، ٢٠٢٤، ص. ١٤).

وتسهم برامج التدريب والتطوير في تحسين الثقافة التنظيمية لأنها تزود الموظفين بمهارات جديدة وترسخ السلوكيات المهنية المرغوبة مما يزيد من قدرتهم على أداء المهام بكفاءة ويدعم بناء ثقافة مؤسسية إيجابية ومستدامة تتمتع بالمرونة والقدرة على مواجهة التحديات. (علي، ٢٠٢٤، ص. ٨٠).

المبحث الثاني: أداء الموظفين

أولاً: مفهوم أداء الموظفين

يُعد أداء الموظفين أحد أهم المفاهيم الإدارية التي تُستخدم لقياس مدى كفاءة العاملين وقدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم وفق المعايير المطلوبة، إذ يشمل الأداء مجموعة من السلوكيات والنتائج التي يعبر من خلالها الموظف عن قدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية. ويرتبط الأداء بمجموعة من العناصر الأساسية مثل المعرفة الوظيفية، والمهارات، والدافعية، والقدرة على التعامل مع المواقف المهنية، مما يجعله مؤشراً مهماً للحكم على فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق رسالتها. (عبدالله، ٢٠٢١، ص. ٧٤).

كما يشير أداء الموظفين إلى مدى التزام العاملين بتنفيذ الواجبات المهنية وفق السياسات التنظيمية، إذ يتضمن مستويات الجودة والدقة والالتزام بالوقت والتعاون مع الزملاء. ويؤكد الباحثون أن الأداء لا يعتمد فقط على قدرات الموظف الفردية بل كذلك على البيئة التنظيمية التي يعمل ضمنها، وعلى الدعم الإداري والثقافة السائدة داخل المؤسسة. ولهذا يُعد تحسين الأداء عملية مستمرة تتطلب تهيئة بيئة عمل داعمة لتعزيز الإنتاجية. (الكسر، ٢٠٢٣، ص. ٥٦٧).

ويرتبط أداء الموظفين كذلك بالإنجاز الفعلي للمهام وبمدى مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، إذ يعكس مستوى التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية ومقدار التوافق بين قدراته ومتطلبات الوظيفة. وقد أثبتت الدراسات أن الأداء الوظيفي يتأثر بعوامل متعددة مثل الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والقيادة، وأساليب التحفيز، مما يجعل قياس الأداء ضرورة إدارية لضمان التطوير والتحسين المستمر. (معزب، ٢٠٢٣، ص. ٨١).

ثانياً: أهمية أداء الموظفين

تبرز أهمية أداء الموظفين من خلال دوره المحوري في تحقيق أهداف المؤسسات، إذ يعد الأداء العالي مؤشراً على كفاءة التنظيم في توظيف موارده البشرية وقدرته على تحسين مستوى الخدمات. فالمؤسسات التي تتمتع بمعدلات أداء مرتفعة تكون أكثر قدرة على المنافسة والتطور والاستجابة لمتطلبات المستفيدين، بينما تعاني المؤسسات ذات الأداء الضعيف من انخفاض الإنتاجية وكثرة الأخطاء وتدني جودة المخرجات. لذا يُعد الأداء أحد أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم نجاحها. (العبار، ٢٠١٩، ص. ٣١٨).

كما يمثل أداء الموظفين عنصراً أساسياً في نجاح العمليات الإدارية لأنه يحدد مدى قدرة العاملين على تنفيذ المهام بكفاءة، ويكشف عن نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي وأساليب العمل. وكلما ارتفع مستوى الأداء انعكس ذلك على جودة القرارات وسرعة الإنجاز وتحسين التنسيق بين الإدارات، مما يعزز فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها. وقد أكدت الدراسات أن المؤسسات ذات الأداء المرتفع تحقق استقراراً إدارياً ومالياً أعلى. (عمام، ٢٠١٩، ص. ١٦).

وتتضح أهمية الأداء كذلك في دوره بتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور، إذ يعد الموظف الواجهة الأولى للمؤسسة، ومن خلال أدائه يتم الحكم على مدى جودة عملها واحترافيتها. فالأداء العالي يزيد رضا المستفيدين ويعزز الثقة في المؤسسة، بينما يؤدي الأداء المنخفض إلى تراجع مستوى الخدمة وسوء الانطباع تجاه المؤسسة. وقد أشارت الأبحاث إلى أن تحسين الأداء الوظيفي ينعكس مباشرة على رضا المستفيدين في المؤسسات الحكومية والتعليمية. (القحطاني، ٢٠٢٣، ص. ٩٩).

كما يعد أداء الموظفين مؤشراً رئيسياً على فعالية رأس المال البشري داخل المنظمة، إذ يعكس مدى استثمار المؤسسة في التدريب والدعم والتحفيز. فكلما وفرت المؤسسة بيئة تمكينية وأدوات دعم فعالة ارتفع مستوى الأداء، مما يجعل التحسين المستمر للأداء ضرورة لضمان النمو المؤسسي. وتؤكد الدراسات الحديثة أن الأداء الوظيفي يساهم في بناء ميزة تنافسية طويلة الأمد للمؤسسة. (العجالين، ٢٠٢٣، ص. ٤٥).

وأخيراً يمثل الأداء الوظيفي ركيزة أساسية في التخطيط الإداري لأنه يوفر بيانات مهمة حول مستوى إنجاز الموظفين، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات تتعلق بالترقيات، والحوافز، والتدريب، وإعادة توزيع الموارد. وبدون تقييم أداء فعال تصبح عملية التخطيط غير دقيقة وتواجه المؤسسة صعوبات في تحقيق التوازن بين أهدافها والموارد المتاحة. (المبيضين، ٢٠٢٤، ص. ١٣).

ثالثاً: نشأة مفهوم أداء الموظفين

بدأ الاهتمام بمفهوم الأداء الوظيفي في بدايات القرن العشرين مع ظهور الإدارة العلمية التي أسسها فريدريك تايلور عام ١٩١١، حيث ركزت على قياس كفاءة العامل وتحليل خطوات العمل لرفع الإنتاجية. وعلى الرغم من أن التركيز في هذه المرحلة كان ميكانيكياً، إلا أنه شكل اللبنة الأولى لفهم أهمية الأداء في العملية الإدارية. (المظفر، ٢٠١٩، ص. ٢٩٢).

وفي الأربعينيات والخمسينيات توسع المفهوم مع ظهور المدرسة السلوكية التي ركزت على دور الدافعية والعوامل الإنسانية في تحسين الأداء، حيث قدم الباحث "مايو" عبر تجارب هوثورن (١٩٣٠-

١٩٤٠) مفهوم الانتماء ودوره في تحسين الإنتاجية، مما أكد أن الأداء لا يعتمد على الجوانب المادية فقط بل أيضاً على الظروف الاجتماعية. (فرح، ٢٠١٨، ص. ٥٥).

ومع تطور علم الإدارة في السبعينيات والثمانينيات بدأ الباحثون يهتمون بالأداء من منظور شامل يشمل الكفاءة الإنتاجية، والسلوكيات، والعلاقات، والتحفيز، وربط الأداء بالثقافة التنظيمية والقيادة. وقد ظهرت نماذج تقييم حديثة مثل تقييم الأداء ٣٦٠ درجة، مما ساهم في توسيع مفهوم الأداء ليشمل السلوكيات والمخرجات معاً. (زروقة، ٢٠٢٠، ص. ٨٨).

وفي العقود الأخيرة أصبح الأداء الوظيفي جزءاً من منظومة التنمية البشرية والحوكمة المؤسسية، حيث يُنظر إليه اليوم كعملية استراتيجية تعتمد على متابعة الأداء، والتحسين المستمر، وربطه بالمساءلة والتميز المؤسسي. وأثبتت الأبحاث الحديثة أن الأداء مرتبط بعناصر مثل تمكين العاملين، والاتصال الداخلي، والقيم المؤسسية، مما جعله محوراً أساسياً في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية والتعليمية. (أبو المكارم، ٢٠١٩، ص. ٣٧١).

رابعاً: أبعاد أداء الموظفين

١. جودة العمل

تشير جودة العمل إلى مدى دقة وإتقان الموظف للمهام الموكلة إليه والتزامه بالمعايير المهنية المعتمدة داخل المؤسسة، إذ تُعد الجودة عنصراً أساسياً في تقييم الأداء لأنها تعكس مستوى الكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف. وكلما ارتفعت جودة العمل زادت قدرة المؤسسة على تقديم خدمات فعالة وموثوقة مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين المؤسسة والمستفيدين. (عبدالله، ٢٠٢١، ص. ٧٨).

كما ترتبط جودة العمل بعوامل متعددة مثل توافر التدريب، وضوح التعليمات، والدعم الإداري، والبيئة التنظيمية، فالبيئة الإيجابية تساعد الموظف على الإبداع وتقديم أداء أفضل، بينما تؤدي البيئة السلبية إلى انخفاض الجودة وكثرة الأخطاء. وتؤكد الدراسات أن جودة العمل تُعد من أقوى المؤشرات على الأداء المؤسسي العام. (العبار، ٢٠١٩، ص. ٣٣٠).

٢. الإنتاجية

تمثل الإنتاجية أحد أهم أبعاد الأداء لأنها تعكس قدرة الموظف على إنجاز المهام خلال فترة زمنية محددة بكفاءة وفعالية، وتُعد الإنتاجية مؤشراً رئيسياً على مدى فعالية المؤسسة في استغلال مواردها

البشرية. وكلما ارتفعت الإنتاجية دل ذلك على وجود بيئة عمل محفزة وعمليات تنظيمية فعالة. (عمام، ٢٠١٩، ص ١٨).

كما ترتبط الإنتاجية بالدافعية والرضا الوظيفي ونوعية القيادة، حيث تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والتحفيز يقدمون مستويات أعلى من الإنتاج. وفي المؤسسات الحكومية تعد الإنتاجية مقياساً مهماً لمدى نجاح السياسات والإجراءات الداخلية. (القحطاني، ٢٠٢٣، ص ١٠٢).

٣. الالتزام الوظيفي

يعبر الالتزام الوظيفي عن مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة ورغبته في البقاء فيها واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها، ويُعد من أهم مقاييس الأداء لأنه يعكس حالة الانسجام بين الموظف والمؤسسة. وكلما ارتفع الالتزام انخفضت نسبة الغياب ومعدل الدوران الوظيفي وزادت مستويات الجودة والإنتاجية. (ديعلي، ٢٠٢١، ص ١٩٧).

كما يرتبط الالتزام الوظيفي بالثقافة التنظيمية والدعم الإداري والعدالة في بيئة العمل، إذ يشعر الموظفون بالانتماء عندما تتعامل المؤسسة معهم بإنصاف وتوفر لهم فرصاً للتطوير. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن الالتزام يُعد أحد أقوى العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات. (الكهالي، ٢٠١٩، ص ٥٤٧).

٤. المهارات والسلوكيات المهنية

تشمل المهارات والسلوكيات المهنية قدرة الموظف على التعامل مع المهام بكفاءة، والتعاون مع الزملاء، والالتزام بالقوانين والسياسات التنظيمية، وتُعد هذه السلوكيات أساساً مهماً للحكم على مستوى الأداء. وكلما ارتفعت المهارات المهنية أصبح الموظف أكثر قدرة على إنجاز المشاريع بكفاءة أكبر. (العجالين، ٢٠٢٣، ص ٤٨).

كما يعكس السلوك المهني قدرة الموظف على تمثيل المؤسسة بصورة إيجابية والعمل تحت الضغط والتكيف مع المتغيرات، مما يجعل المهارات والسلوكيات أحد أهم عناصر تقييم الأداء داخل المؤسسات الحكومية والتعليمية. (علي، ٢٠٢٤، ص ٨٣).

خامساً: كيفية تطوير أداء الموظفين

يُمكن تطوير أداء الموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة تعتمد على العدالة في توزيع المهام وتقدير الجهود، إذ أثبتت الدراسات أن البيئة الإيجابية تسهم في رفع مستويات الأداء وتزيد من التزام الموظفين. كما أن وضوح السياسات والإجراءات يساعد الموظف على أداء مهامه بكفاءة أكبر. (البرقاوي، ٢٠٢٣، ص.٤٣٧).

كما يُعد التدريب والتطوير من أهم أساليب تحسين الأداء لأنه يرفع كفاءة الموظفين ويزوّدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات المختلفة، وقد أكدت الأدبيات أن التدريب المستمر يرتبط بارتفاع مستويات الإنتاجية وجودة العمل داخل المؤسسات. (المبيضين، ٢٠٢٤، ص.١٦).

ويمكن كذلك تطوير أداء الموظفين من خلال التحفيز المادي والمعنوي، إذ إن المكافآت والتقدير يرفعان دافعية الموظف ويزيدان من التزامه الوظيفي، كما أن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء مما ينعكس مباشرة على جودة الأداء. (معزب، ٢٠٢٣، ص.٩٠).

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين

تُعد الثقافة التنظيمية عاملاً جوهرياً في تشكيل مستوى أداء الموظفين لأنها تمثل الإطار الذي يحدد القواعد والمعايير والقيم التي يستند إليها العاملون في تنفيذ مهامهم اليومية، وكلما كانت الثقافة واضحة وذات رؤية مشتركة انعكس ذلك على مستوى الانسجام داخل المؤسسة وعلى قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة عالية. وقد أظهرت الدراسات أن الثقافة التنظيمية القوية توفر بيئة عمل مستقرة تقل فيها حالات الغموض والارتباك الوظيفي مما يساعد الموظفين على توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية دون إهدار للوقت أو الجهد. (أبو المكارم، ٢٠١٩، ص. ٣٦٦).

ترتبط الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي من خلال تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة، إذ يشعر الموظف بأنه جزء من منظومة متماسكة تعتمد عليه وتقدر جهوده، مما يدفعه لتقديم أداء أعلى من المستوى المتوقع. كما تؤدي الثقافة الإيجابية إلى خلق روابط اجتماعية قوية بين العاملين، وهذه الروابط تزيد من استعدادهم للتعاون والعمل بروح الفريق، وهو ما أكدت عليه دراسات عديدة أثبتت أن المؤسسات ذات الثقافة القائمة على التعاون تشهد معدلات أعلى من الإنتاجية والجودة مقارنة بالمؤسسات التي تسودها سلوكيات فردية أو صراعية. (عمام، ٢٠١٩، ص. ١٩).

وتظهر العلاقة بين الثقافة والأداء أيضاً في التأثير الذي تمارسه الثقافة على الدافعية، لأن الثقافة التنظيمية تحدد كيفية تعامل المؤسسة مع موظفيها من حيث التحفيز والتقدير والعدالة، فإذا شعر الموظف بأن المؤسسة تمنحه الاحترام ويعامل بعدالة ويحظى بفرص متساوية للتطور، فإن ذلك يزيد من دافعيته للعمل ويجعله أكثر التزاماً بإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة. وقد بينت الدراسات أن العدالة التنظيمية إحدى أهم مخرجات الثقافة الإيجابية، وأنها ترتبط بشكل مباشر بارتفاع الأداء الوظيفي. (عبدالله، ٢٠٢١، ص. ٨٠).

كما تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء من خلال دورها في تحسين عملية الاتصال الداخلي، إذ تسهم الثقافة في تحديد أسلوب التواصل وطبيعته داخل المؤسسة، فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة تشجع الشفافية والمصارحة وتبادل المعلومات تساعد الموظفين على أداء أعمالهم بشكل أسرع وأكثر دقة لأنهم يحصلون على المعلومات في الوقت المناسب وبطريقة واضحة، بينما تؤدي الثقافات التي تتسم بالغموض أو تقييد المعلومات إلى انخفاض جودة الأداء. وتشير الدراسات إلى أن الاتصال الداخلي الفعال يمثل وسيطاً قوياً بين الثقافة والتنظيم وبين الأداء. (ديعلي، ٢٠٢١، ص. ١٩٦).

تمتد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء لتشمل دور الثقافة في تطوير السلوكيات المهنية للموظفين، حيث تحدد الثقافة نوعية السلوكيات المقبولة داخل المؤسسة، مثل الالتزام، والانضباط، والمرونة، والاحترام، وكلما كانت الثقافة تشجع هذه السلوكيات الإيجابية ارتفع مستوى الالتزام الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى تحقيق أداء أعلى. وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات ذات الثقافة التي تعزز القيم المهنية مثل الصدق، التفاني، واحترام الوقت، تحقق نتائج أداء أفضل بشكل مستمر. (الكهالي، ٢٠١٩، ص. ٥٤٩).

وتوضح الأدبيات أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز قدرة المؤسسة على إدارة التغيير، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين، إذ إن المؤسسات التي تتبنى ثقافة مرنة وقابلة للتغيير تشجع موظفيها على التكيف مع التطورات الإدارية والتقنية، مما يزيد من قدرتهم على أداء المهام الجديدة بكفاءة. أما المؤسسات الجامدة ثقافياً فتواجه صعوبات كبيرة في تحسين الأداء لأنها تخلق مقاومة داخلية لأي تعديل أو تطوير. (العجالين، ٢٠٢٣، ص. ٥٠٠).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يشرح هذا الفصل الأسلوب العلمي الذي تم اعتماده في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويعرض المنهج البحثي المستخدم لجمع البيانات وتحليلها بهدف اختبار الفرضيات وتفسير العلاقات بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين. ويتناول الفصل تحديد نوع المنهج الملائم لطبيعة السؤال البحثي، سواء كان وصفيًا، تحليليًا، أو ارتباطيًا، بالإضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وطرق التحقق من صدق الأدلة وثباتها. كما يقدم الفصل عرضاً للمصادر الأساسية والثانوية للبيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج كالتحليل الوصفي، معاملات الثبات، واختبارات الفرضيات. ويستعرض كذلك نموذج الدراسة الذي يعتمد على الربط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، وحدود الدراسة الموضوعية والزمنية والمكانية، بما يضمن وضوح المسار المنهجي الذي بُني عليه البحث واعتماده على خطوات علمية دقيقة تعزز موثوقية النتائج.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب لطبيعة هذا البحث نظراً لأنه يهدف إلى وصف ظاهرة الثقافة التنظيمية من حيث خصائصها ومكوناتها، وتحليل أثرها على أداء الموظفين. يوفر هذا المنهج قدرة على تحليل العلاقات بين المتغيرات وتفسير طبيعتها وتأثيرها، كما يتيح للباحث تقديم رؤية علمية قائمة على البيانات والتجريب في البيئة الفعلية للدراسة.

ويتميز هذا المنهج بإمكانية الدمج بين البيانات الكمية والنوعية مما يمنح الباحث فرصة لفهم أعمق للمتغيرات من واقع الميدان، لذلك تم اختياره لأنه يوفر إطاراً شاملاً وواقعياً لقياس المتغيرات بدقة، وتحليل تأثير الثقافة التنظيمية بجوانبها المختلفة على أداء الموظفين بشكل مباشر.

مصادر البيانات:

تعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

أولاً، البيانات الأولية: وتتمثل في أداة الاستبيان المصمم من قبل الباحث والموجه إلى عينة الدراسة، لقياس متغيرات الدراسة بشكل مباشر.

ثانياً، البيانات الثانوية: وتشمل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والتقارير التنظيمية والنماذج النظرية ذات الصلة، بهدف دعم التحليل النظري، وتحديد الإطار المفاهيمي للبحث.

الأساليب الإحصائية:

ولتحقيق دقة وموضوعية في تحليل البيانات الميدانية، تم الاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي، وذلك لما يوفره من أدوات قوية في تحليل الاستبيانات واختبار الفرضيات وقد استخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الملائمة لطبيعة البيانات، منها:

المتوسطات الحسابية: لحساب مدى اتفاق أفراد العينة على فقرات الاستبيان وتحديد مستوى توافق متغيرات الدراسة.

الانحرافات المعيارية: لقياس مدى تشتت استجابات العينة حول المتوسطات ومدى التجانس أو التباين في الآراء.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لاختبار طبيعة العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير أداء الموظفين، وتحديد ما إذا كانت العلاقة طردية، سالبة أو منعكسة.

معامل الثبات (ألفا كرونباخ – Cronbach's Alpha): للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وضمان موثوقية نتائج الاستبيان ومصداقية القياس.

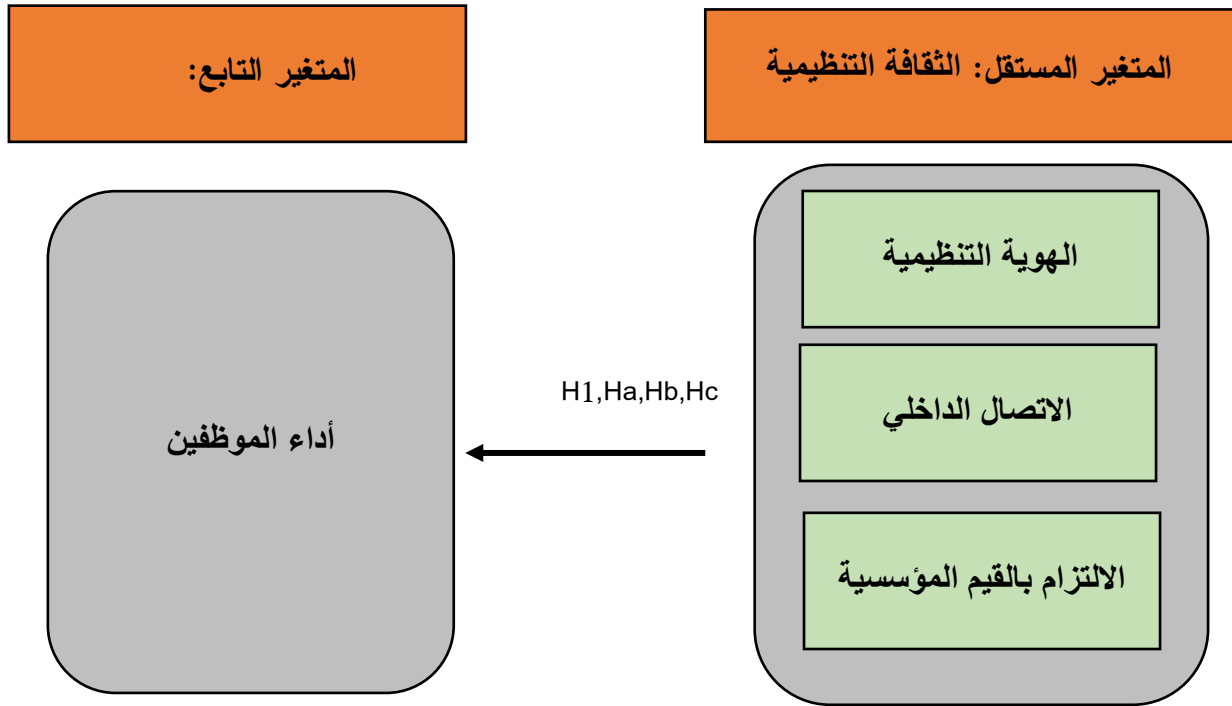
وقد أتاح هذا التنوع في الأساليب الإحصائية تقديم تحليل دقيق ومتكامل يساعد في تفسير النتائج واستخلاص مؤشرات قابلة للتعميم.

نموذج الدراسة:

والذي يتضمن محاولة تحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ويتضمن المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية بأبعادها

المتغير التابع: أداء الموظفين



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٥)

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم تصميمه بعناية لقياس المتغيرين الرئيسيين للدراسة.

المتغير الأول: الثقافة التنظيمية، ويتكون من ١٥ سؤالاً موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية، كل بعد يحتوي على ٥ أسئلة، وهي:

الهوية التنظيمية - ٥ أسئلة.

الاتصال الداخلي - ٥ أسئلة.

الالتزام بالقيم المؤسسية - ٥ أسئلة.

المتغير الثاني: أداء الموظفين، ويشمل ٥ أسئلة تقيس الجوانب الأساسية لأداء الموظف، مثل الجودة، الالتزام، الإنتاجية، المبادرة، والانضباط الوظيفي.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تقييم الاستجابات، بحيث تتراوح الإجابات من (موافق بشدة = ٥) إلى (لا أوافق بشدة = ١)، لتحديد مدى اتفاق المبحوثين مع العبارات المطروحة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين العاملين في وزارة التعليم بمدينة جدة، والذين تتوفر لديهم الخبرة والمعرفة بالبيئة التنظيمية والثقافة السائدة داخل المؤسسة، بما يتيح تقييماً واقعياً ومباشراً للمتغيرات قيد الدراسة.

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ١٥٠ موظفاً وموظفة من موظفي الوزارة، بما يشمل مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية وتمت مراعاة التنوع بين الجنسين، وطبيعة العمل، والدرجة الوظيفية، لتحقيق تمثيل شامل لآراء وتصورات العاملين حول الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٥م - ١٤٤٧هـ.

الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة من الموظفين والإداريين في وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

الحدود المكانية: وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

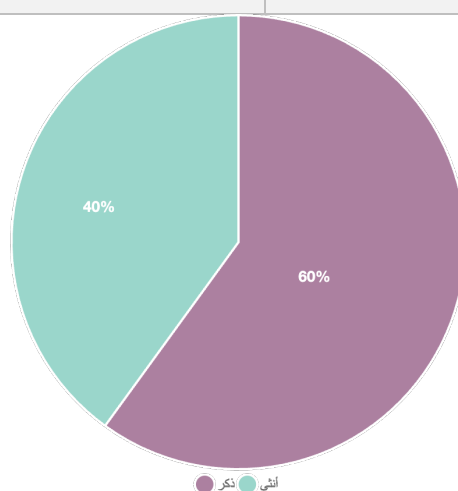
يقدم هذا الفصل عرضاً تحليلياً معمقاً لنتائج الدراسة الميدانية، مستنداً إلى البيانات الإحصائية التي تم جمعها من موظفي وزارة التعليم في مدينة جدة. ويبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية للعينة المدروسة، ثم ينتقل إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة لضمان موثوقية النتائج. بعد ذلك يتم تحليل إجابات المستجيبين حول الثقافة التنظيمية وأدائها داخل بيئة العمل، مع توضيح الاتجاهات العامة، ومستويات الرضا، والجوانب الثقافية المؤثرة في الأداء الوظيفي. كما يشمل الفصل اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وربط النتائج بالدراسات السابقة لتأكيد التوافق أو الاختلاف مع الأدبيات العلمية. وفي نهايته، يقدم الفصل مجموعة من النتائج التي توصل إليها البحث، متبوعة بتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها وزارة التعليم لتحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز أداء الموظفين، مع اقتراح مجالات لدراسات مستقبلية تعمق الفهم في موضوع العلاقة بين الثقافة والأداء داخل المؤسسات التعليمية.

تحليل البيانات:

القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية

جدول ١: الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	90	60.0
أنثى	60	40.0
المجموع	150	100.0

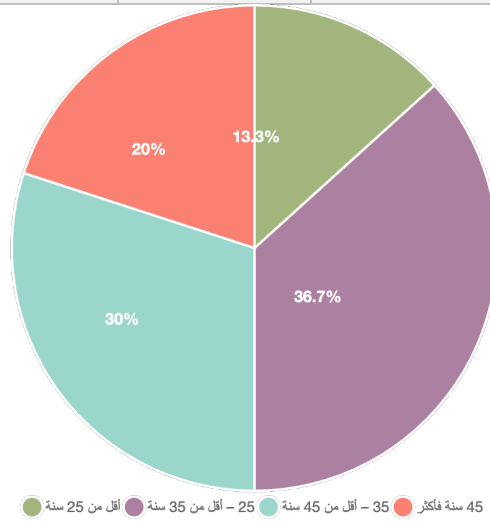


شكل ٢: الجنس

من خلال الجدول التكراري للجنس يتضح أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة بلغت ٦٠٪ (٩٠ مبحوثاً)، في حين أن الإناث يمثلن ٤٠٪ (٦٠ مبحوثاً) من إجمالي العينة البالغ عددها ١٥٠ موظفاً. يشير هذا التوزيع إلى وجود تمثيل جيد لكلا الجنسين، إلا أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر، وهو ما قد يعكس الواقع العملي في وزارة التعليم بمدينة جدة أو في طبيعة الوظائف المستهدفة في الدراسة. هذا التوزيع المتوازن نسبياً بين الجنسين يمنح الدراسة مصداقية أكبر في تعميم النتائج، ويتيح إمكانية تحليل الفروق بين الذكور والإناث فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، مثل الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين. كما قد يساعد هذا التوزيع في تفسير بعض الفروق أو الاتجاهات التي قد تظهر لاحقاً في التحليل الإحصائي، سواء في مدى التفاعل مع أبعاد الثقافة التنظيمية أو في مستوى الأداء الوظيفي المرتبط بكل جنس.

جدول ٢ : الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من ٢٥ سنة	20	13.3
25 - أقل من ٣٥ سنة	55	36.7
35 - أقل من ٤٥ سنة	45	30.0
45 سنة فأكثر	30	20.0
المجموع	150	100.0

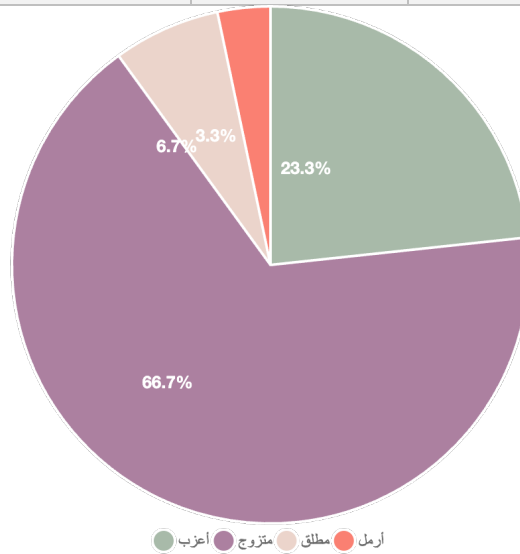


شكل ٣ : الفئة العمرية

يتبين من نتائج الجدول التكراري للفئة العمرية أن الفئة الأكبر من أفراد العينة تقع ضمن الفئة العمرية من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة بنسبة ٣٦.٧٪ (٥٥ موظفًا)، تليها الفئة من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة بنسبة ٣٠٪ (٤٥ موظفًا)، ثم الفئة من ٤٥ سنة فأكثر بنسبة ٢٠٪ (٣٠ موظفًا)، وأخيرًا الفئة الأقل من ٢٥ سنة بنسبة ١٣.٣٪ (٢٠ موظفًا). ويوضح هذا التوزيع أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، وهي عادة الفئات الأكثر نشاطًا وإنتاجية في العمل، وتتسم بامتلاكها خبرة عملية مقبولة مع مرونة في التكيف مع متطلبات العمل والتطورات التنظيمية. كما تظهر نسبة جيدة للفئات العمرية الأكبر سنًا، مما يعكس وجود خبرات طويلة في بيئة العمل، في حين أن تمثيل الفئة الأصغر سنًا يعزز من تنوع وجهات النظر داخل العينة. هذا التنوع في الأعمار يزيد من قوة الدراسة في تحليل أثر الثقافة التنظيمية على مختلف الفئات العمرية، وقد يكشف عن اختلافات أو اتجاهات معينة ترتبط بالخبرة أو المراحل المهنية للموظفين.

جدول ٣: الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أعزب	35	23.3
متزوج	100	66.7
مطلق	10	6.7
أرمل	5	3.3
المجموع	150	100.0

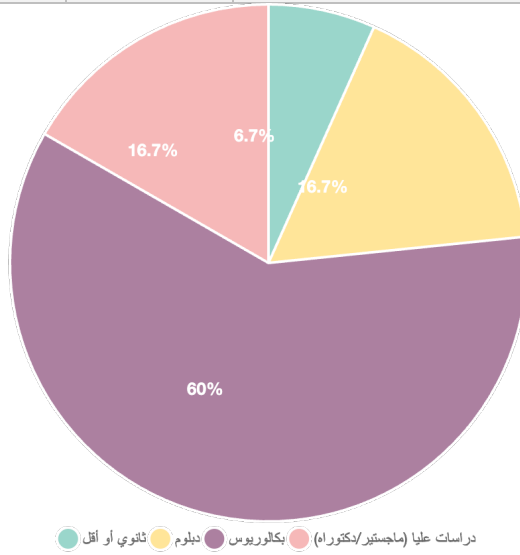


شكل ٤: الحالة الاجتماعية

أما فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية، فيظهر الجدول التكراري أن الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة هم من المتزوجين بنسبة ٦٦.٧٪ (١٠٠ مبحوث)، يليهم العزاب بنسبة ٢٣.٣٪ (٣٥ مبحوثاً)، ثم المطلقون بنسبة ٦.٧٪ (١٠ مبحوثين)، وأخيراً الأرامل بنسبة ٣.٣٪ (٥ مبحوثين). يعكس هذا التوزيع غلبة فئة المتزوجين بين موظفي وزارة التعليم المستهدفين بالدراسة، وهو أمر منطقي بالنظر إلى طبيعة القطاع الحكومي الذي غالباً ما يجذب الكوادر المستقرة اجتماعياً. كما يمكن أن يكون للحالة الاجتماعية تأثير على التفاعل مع الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي، حيث يُتوقع أن يكون للمتزوجين مستوى أعلى من الاستقرار والرغبة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة، مقابل العزاب أو المطلقين الذين قد يكون لديهم احتياجات أو دوافع مختلفة في العمل. يتيح هذا التنوع في الحالة الاجتماعية إجراء تحليلات مقارنة حول مدى تأثير هذه المتغيرات على أداء الموظفين.

جدول ٤ : المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية(%)
ثانوي أو أقل	10	6.7
دبلوم	25	16.7
بكالوريوس	90	60.0
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	25	16.7
المجموع	150	100.0

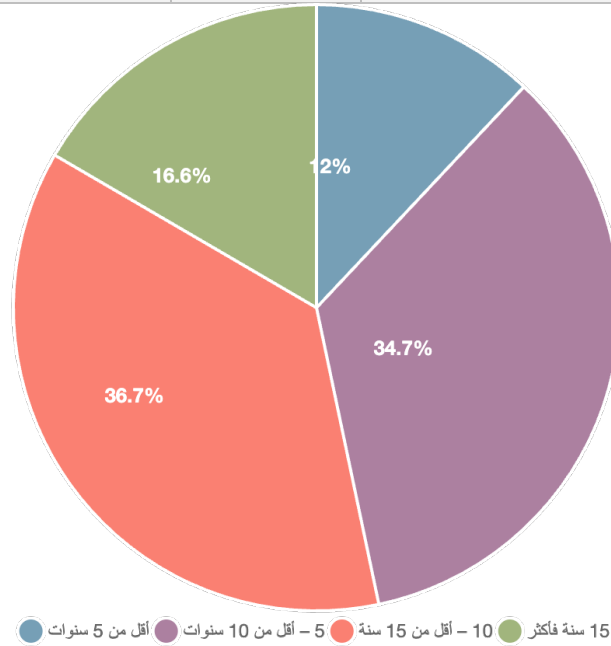


شكل ٥ : المؤهل العلمي

من حيث المؤهل العلمي، يشير الجدول التكراري إلى أن النسبة الأكبر من المبحوثين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة ٦٠٪ (٩٠ موظفاً)، تليهم فئة الدراسات العليا (ماجستير/دكتوراه) بنسبة ١٦.٧٪ (٢٥ موظفاً)، ثم حملة الدبلوم بنفس النسبة تقريباً ١٦.٧٪ (٢٥ موظفاً)، وأخيراً حملة الثانوية أو أقل بنسبة ٦.٧٪ (١٠ موظفين). يعكس هذا التوزيع المستوى التعليمي المرتفع بين موظفي وزارة التعليم، وهو أمر متوقع نظراً لطبيعة العمل في القطاع التعليمي والإداري. إن تركيز العينة على حاملي الشهادات الجامعية والدراسات العليا يمنح الدراسة قدرة أكبر على استكشاف مدى انعكاس المؤهل العلمي على إدراك الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي. كما أن وجود فئة من أصحاب المؤهلات المتوسطة والمنخفضة يضيف بعداً مهماً للمقارنة بين مستويات التعليم المختلفة من حيث التفاعل مع قيم المؤسسة وسلوكيات العمل.

جدول ٥: عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من ٥ سنوات	18	12.0
٥ - أقل من ١٠ سنوات	52	34.7
١٠ - أقل من ١٥ سنة	55	36.7
١٥ سنة فأكثر	25	16.6
المجموع	150	100.0



شكل ٦: عدد سنوات الخبرة

أما بالنسبة إلى سنوات الخبرة، فيتضح من الجدول أن الفئة الأكثر عدداً هي فئة الموظفين الذين لديهم خبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة ٣٦.٧٪ (٥٥ موظفاً)، تليها فئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ٣٤.٧٪ (٥٢ موظفاً)، ثم فئة ١٥ سنة فأكثر بنسبة ١٦.٦٪ (٢٥ موظفاً)، وأخيراً فئة أقل من ٥ سنوات بنسبة ١٢.٠٪ (١٨ موظفاً). هذا التوزيع يعكس وجود عنصر الخبرة العملية بشكل كبير لدى المشاركين، حيث أن حوالي ٨٨٪ من العينة يمتلكون خبرة تفوق خمس سنوات، وهو أمر إيجابي يعزز من مصداقية الاستجابات ويقلل من احتمالية وجود آراء غير ناضجة أو غير مستقرة. كما أن وجود نسبة جيدة من ذوي الخبرة الطويلة يمكن الدراسة من تحليل تأثير سنوات الخبرة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء، وتحديد ما إذا كانت زيادة الخبرة ترتبط بمستوى أعلى من الالتزام بالقيم المؤسسية أو جودة الأداء الوظيفي.

القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

جدول ٦: صدق الاتساق الداخلي

معامل الارتباط	العبارة
0.78 **	أشعر بالفخر لانتمائي إلى وزارة التعليم.
0.81 **	أعتبر نفسي جزءاً أساسياً من هذه الوزارة.
0.76 **	أحرص على تمثيل الوزارة بصورة إيجابية داخل العمل وخارجه.
0.80 **	أشارك زملائي في تحقيق أهداف الوزارة المشتركة.
0.79 **	أشعر أن الوزارة تقدر مساهماتي في العمل.
0.77 **	يوجد تواصل فعال بيني وبين زملائي في العمل.
0.82 **	أشعر أن الإدارة تستمع إلى آراء الموظفين ومقترحاتهم.
0.75 **	تتوفر قنوات اتصال واضحة للتواصل بين الإدارات المختلفة.
0.80 **	يتم تبادل المعلومات المهمة بين الموظفين بسهولة ويسر.
0.78 **	أجد سهولة في الحصول على المعلومات التي أحتاجها لإنجاز مهامي.
0.84 **	ألتزم بقيم الوزارة في جميع تعاملاتي اليومية.
0.83 **	ألاحظ أن زملائي يلتزمون بالقيم المؤسسية في العمل.
0.81 **	تحرص الإدارة على ترسيخ القيم المؤسسية بين الموظفين.
0.80 **	أشعر أن القيم المؤسسية للوزارة واضحة ومعلنة لجميع الموظفين.
0.82 **	القيم المؤسسية للوزارة تساعد على تحقيق أهداف العمل بشكل أفضل.

0.79 **	أحرص على أداء عملي بجودة عالية.
0.83 **	ألتزم بتنفيذ المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.
0.78 **	أحقق معدل إنتاجية مرتفع في عملي.
0.76 **	أبادر باقتراح أفكار أو حلول جديدة لتحسين العمل.
0.81 **	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل والانضباط في الدوام.

يُعد صدق الاتساق الداخلي من أهم المؤشرات الإحصائية التي يتم الاعتماد عليها لقياس مدى تجانس العبارات التي تقيس نفس المتغير أو البعد في الاستبيان. ويقصد به مدى ترابط إجابات المبحوثين على فقرات الأداء، بحيث تدل معاملات الارتباط العالية بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه على أن العبارات جميعها تتجه في نفس الاتجاه وتحقق الهدف القياسي للبعد. في هذا الجدول، تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد التابع له، وقد أظهرت النتائج أن جميع العبارات حققت معاملات ارتباط مرتفعة تراوحت بين ٠.٧٥ و ٠.٨٤، وهي جميعها معاملات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، ما يعكس جودة تصميم الاستبيان ودقة اختيار عباراته.

تشير معاملات الارتباط المرتفعة بين العبارات والدرجة الكلية لكل بعد إلى وجود اتساق داخلي قوي بين أسئلة كل محور من محاور الاستبيان. فعلى سبيل المثال، نجد أن عبارات بعد "الهوية التنظيمية" مثل "أشعر بالفخر لانتمائي إلى وزارة التعليم" و"أعتبر نفسي جزءاً أساسياً من هذه الوزارة" حققتا معاملات ارتباط ٠.٧٨ و ٠.٨١ على التوالي، ما يدل على أن المبحوثين الذين يعبرون عن شعور قوي بالانتماء للوزارة يميلون أيضاً لإعطاء تقييمات مرتفعة لبقية عبارات هذا البعد. هذا الاتساق يدعم صلاحية الأداة في قياس مفهوم الهوية التنظيمية بشكل علمي ودقيق، ويعزز من الاعتماد على نتائج التحليل الخاصة بهذا البعد.

يلاحظ كذلك أن عبارات بعد "الاتصال الداخلي" مثل "يوجد تواصل فعال بيني وبين زملائي في العمل" و"تتوفر قنوات اتصال واضحة للتواصل بين الإدارات المختلفة" سجلت معاملات ارتباط مرتفعة

(٠.٧٧ و ٠.٧٥ على التوالي)، وهو ما يعكس قدرة العبارات على تمثيل هذا البعد بشكل متجانس. إن الاتساق في إجابات المبحوثين حول الاتصال الداخلي يُعطي مؤشراً قوياً على أن هذا البعد تم قياسه بجودة عالية وأنه يعكس فعلاً تباينات واقعية في بيئة العمل. كما أن هذه النتائج تشير إلى أن المشاركين في الدراسة يدركون بوضوح أبعاد الاتصال الداخلي في مؤسستهم، وأن الاستبيان قد نجح في التقاط هذه التصورات بشكل علمي.

أما بالنسبة لبعد "الالتزام بالقيم المؤسسية"، فقد كانت معاملات الارتباط الخاصة به من أعلى القيم المسجلة في الجدول (حيث بلغت بعضها ٠.٨٤ و ٠.٨٣)، ما يدل على وجود توافق كبير في استجابات العينة على عبارات مثل "ألتزم بقيم الوزارة في جميع تعاملاتي اليومية" و"ألاحظ أن زملائي يلتزمون بالقيم المؤسسية في العمل". هذا يعكس حالة من وضوح القيم المؤسسية داخل الوزارة، كما يظهر أن العبارات كانت دقيقة في قياس الالتزام بالقيم، مما يضيف موثوقية على نتائج التحليل المتعلقة بهذا البعد. وتؤكد هذه النتائج على أن الاستبيان يمتاز بقدرة جيدة على قياس مدى تجذر القيم المؤسسية بين الموظفين. وأخيراً، بالنسبة لبعد "أداء الموظفين"، فقد أظهرت العبارات المرتبطة به أيضاً معاملات ارتباط مرتفعة تتراوح بين ٠.٧٦ و ٠.٨٣، ما يدل على انسجامها في قياس الأداء الوظيفي للعينة المدروسة. إن اتساق العبارات مثل "أحرص على أداء عملي بجودة عالية" و"ألتزم بتنفيذ المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد" مع الدرجة الكلية للأداء يعكس أن أداة القياس قادرة على رصد فروق حقيقية في أداء الموظفين. وعليه، يمكن القول إن اتساق العبارات لجميع الأبعاد يعزز من مصداقية نتائج الدراسة، ويوفر أساساً قوياً للاعتماد على البيانات المستخلصة من الاستبيان في تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بوزارة التعليم في مدينة جدة.

القسم الثالث: ثبات الاستبيان

جدول ٧: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

البعد / المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الهوية التنظيمية	5	0.86
الاتصال الداخلي	5	0.84
الالتزام بالقيم المؤسسية	5	0.88
أداء الموظفين	5	0.85
ثبات الاستبيان ككل	20	0.91

يُعد معامل ألفا كرونباخ من أشهر مؤشرات الثبات في البحوث الاجتماعية والنفسية، ويستخدم لقياس مدى اتساق إجابات المشاركين على العبارات المدرجة تحت كل بعد من أبعاد الاستبيان. تشير قيم ألفا كرونباخ المرتفعة (عادة ما يُعتبر الرقم ٠.٧٠ فأكثر مقبولاً) إلى أن العبارات متجانسة وتقيس نفس المفهوم بدرجة عالية من النقة.

من خلال نتائج الجدول، يتضح أن جميع أبعاد الاستبيان الأربعة قد حققت معاملات ثبات مرتفعة، إذ بلغ معامل الثبات لبعد الهوية التنظيمية (٠.٨٦)، وللاتصال الداخلي (٠.٨٤)، وللاتزام بالقيم المؤسسية (٠.٨٨)، بينما بلغ لبعد أداء الموظفين (٠.٨٥). هذه القيم تدل على تجانس عالٍ بين عبارات كل بعد، وأن الأداة قادرة على قياس الخصائص المستهدفة بدقة وموثوقية.

أما الثبات الكلي للاستبيان فقد بلغ (٠.٩١)، وهو رقم مرتفع جداً، ويعكس قوة ومتانة الاستبيان ككل، ويعطي اطمئناناً بأن نتائج الدراسة المستخلصة من بيانات هذا الاستبيان ستكون ثابتة إذا ما تم تطبيقه على عينات مشابهة في ظروف مماثلة. إن هذه النتائج ترفع من مصداقية أداة البحث وتعزز من إمكانية تعميم النتائج على المجتمع المستهدف.

وباختصار، فإن ارتفاع معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبيان وكذلك للدرجة الكلية له يعد مؤشراً قوياً على جودة الأداة، ويؤكد أن الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، الأمر الذي يدعم سلامة النتائج ويوفر أساساً علمياً متيناً للتحليل الإحصائي اللاحق ولبناء التوصيات العلمية والعملية بناءً على تلك النتائج.

القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة

جدول ٨: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر بالفخر لانتمائي إلى وزارة التعليم.	4.12	0.76
2	أعتبر نفسي جزءاً أساسياً من هذه الوزارة.	4.05	0.81
3	أحرص على تمثيل الوزارة بصورة إيجابية داخل العمل وخارجه.	4.18	0.70
4	أشارك زملائي في تحقيق أهداف الوزارة المشتركة.	4.07	0.79
5	أشعر أن الوزارة تقدر مساهماتي في العمل.	3.98	0.88
6	يوجد تواصل فعال بيني وبين زملائي في العمل.	4.02	0.82
7	أشعر أن الإدارة تستمع إلى آراء الموظفين ومقترحاتهم.	3.91	0.91
8	تتوفر قنوات اتصال واضحة للتواصل بين الإدارات المختلفة.	3.87	0.93
9	يتم تبادل المعلومات المهمة بين الموظفين بسهولة ويسر.	3.95	0.90
10	أجد سهولة في الحصول على المعلومات التي أحتاجها لإنجاز مهامي.	4.01	0.84
11	ألتزم بقيم الوزارة في جميع تعاملاتي اليومية.	4.20	0.65
12	ألاحظ أن زملائي يلتزمون بالقيم المؤسسية في العمل.	4.12	0.75
13	تحرص الإدارة على ترسيخ القيم المؤسسية بين الموظفين.	4.08	0.79
14	أشعر أن القيم المؤسسية للوزارة واضحة ومعلنة لجميع الموظفين.	4.11	0.78
15	القيم المؤسسية للوزارة تساعد على تحقيق أهداف العمل بشكل أفضل.	4.16	0.72
16	أحرص على أداء عملي بجودة عالية.	4.25	0.62
17	ألتزم بتنفيذ المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.	4.23	0.68

0.80	4.10	أحقق معدل إنتاجية مرتفع في عملي.	18
0.86	4.06	أبادر باقتراح أفكار أو حلول جديدة لتحسين العمل.	19
0.59	4.27	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل والانضباط في الدوام.	20

١. أشعر بالفخر لانتمائي إلى وزارة التعليم.

يشير المتوسط الحسابي المرتفع (٤.١٢) والانحراف المعياري المنخفض نسبياً (٠.٧٦) إلى أن غالبية الباحثين يشعرون بدرجة عالية من الفخر بالانتماء إلى وزارة التعليم. هذا الشعور بالفخر يعكس ارتباطاً وجدانياً قوياً بالجهة التي يعملون فيها، كما يدل على وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من مكانة المؤسسة في نفوس الموظفين. قلة التفاوت في الإجابات (انحراف معياري منخفض) تعني أن هذا الشعور تكاد تجمع عليه العينة، ما يعزز من دلالة الانتماء كقوة دافعة نحو الالتزام والأداء المتميز.

٢. أعتبر نفسي جزءاً أساسياً من هذه الوزارة.

يظهر أن المتوسط الحسابي (٤.٠٥) يدل على أن أغلب المشاركين يرون أنفسهم جزءاً لا يتجزأ من وزارة التعليم، وأن لديهم إحساساً بالاندماج والتكامل مع منظومة العمل. هذا الشعور بالأساسية يعزز من دافعية الموظفين للمشاركة بفعالية في تحقيق الأهداف المؤسسية، كما يشير الانحراف المعياري (٠.٨١) إلى وجود تقارب في وجهات النظر، ما يعكس حالة من التماسك والانتماء الجماعي الذي تخلقه الوزارة بين أفرادها.

٣. أحرص على تمثيل الوزارة بصورة إيجابية داخل العمل وخارجه.

ارتفاع المتوسط الحسابي (٤.١٨) مع انخفاض الانحراف المعياري (٠.٧٠) يكشف عن التزام غالبية الموظفين بتمثيل الوزارة بشكل إيجابي أمام المجتمع والزملاء. هذا يعكس ثقافة مؤسسية قائمة على الولاء والاعتزاز، ويشير إلى أن الوزارة استطاعت بناء صورة ذهنية قوية تدفع موظفيها ليكونوا سفراء حقيقيين لقيمها وأهدافها حتى خارج نطاق العمل الرسمي. قلة تباين الآراء تعزز من ترسخ هذا السلوك كثقافة عامة بين الموظفين.

٤. أشارك زملائي في تحقيق أهداف الوزارة المشتركة.

يظهر المتوسط الحسابي (٤.٠٧) أن التعاون والمشاركة في تحقيق أهداف الوزارة يمثلان سمة رئيسية في بيئة العمل. هذا يعكس فعالية روح الفريق وقدرة الإدارة على خلق بيئة عمل تشاركية.

الانحراف المعياري (٠.٧٩) يشير إلى أن معظم الموظفين يتفقون على أهمية العمل الجماعي، ما ينعكس في أداء جماعي منسجم ويدعم تحقيق النتائج المرجوة بأعلى قدر من الكفاءة.

٥. أشعر أن الوزارة تقدر مساهماتي في العمل.

تشير النتائج (متوسط ٣.٩٨، انحراف ٠.٨٨) إلى أن هناك رضاَ عاماً حول تقدير الوزارة لمساهمات موظفيها، وإن كان هذا الرضا أقل قليلاً من العبارات السابقة. قد يعكس ذلك وجود بعض التفاوت في مدى شعور الموظفين بالتقدير، وربما يرتبط ذلك بتجارب شخصية أو اختلاف في أساليب التقدير بين الإدارات. ومع ذلك، فإن النتيجة تظل إيجابية وتدل على وجود توجه عام جيد في المؤسسة نحو الاعتراف بجهود الموظفين.

٦. يوجد تواصل فعال بيني وبين زملائي في العمل.

من خلال المتوسط (٤.٠٢) والانحراف المعياري (٠.٨٢)، يتضح أن التواصل بين الزملاء فعال في الغالب. هذا يعكس بنية تنظيمية صحية تشجع على التفاعل وتبادل المعلومات بين أفراد الفريق، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والتعاون المهني. التفاوت المحدود في الآراء يبرز أن هذا التواصل هو سمة عامة وليست مقتصرة على فئة دون أخرى.

٧. أشعر أن الإدارة تستمع إلى آراء الموظفين ومقترحاتهم.

يُظهر المتوسط الحسابي (٣.٩١) وجود تقدير عام لاستماع الإدارة لآراء الموظفين، ولكن الانحراف المعياري الأعلى (٠.٩١) يشير إلى تنوع في وجهات النظر. قد يكون ذلك بسبب اختلاف السياسات الإدارية بين الأقسام أو تفاوت في مدى تطبيق مبدأ المشاركة الفعلية. هذا يسלט الضوء على أهمية تعزيز قنوات الاستماع الفعالة وتعميمها بشكل متوازن في جميع الإدارات.

٨. تتوفر قنوات اتصال واضحة للتواصل بين الإدارات المختلفة.

تشير النتائج (المتوسط ٣.٨٧، الانحراف ٠.٩٣) إلى أن قنوات الاتصال بين الإدارات متوفرة بدرجة جيدة، لكن هناك تفاوتاً نسبياً في الآراء بين الموظفين. ربما يعود ذلك إلى اختلاف تجارب الموظفين مع هذه القنوات أو مدى فاعليتها في بعض الإدارات دون غيرها. هذه النتيجة تدعو الإدارة لتعزيز وضوح وفاعلية الاتصال بين جميع الأقسام لتحقيق تكامل أكبر في العمل المؤسسي.

٩. يتم تبادل المعلومات المهمة بين الموظفين بسهولة ويسر.

المتوسط الحسابي (٣.٩٥) والانحراف المعياري (٠.٩٠) يدلان على وجود مستوى جيد من سهولة تبادل المعلومات بين الموظفين، مع وجود بعض الاختلافات في التجارب الفردية. هذا يبرز أهمية استمرار تطوير نظم المعلومات الداخلية وضمان وصول الجميع إلى المعلومات المطلوبة بسهولة لتفادي أي معوقات قد تؤثر على الأداء وجودة العمل.

١٠. أجد سهولة في الحصول على المعلومات التي أحتاجها لإنجاز مهام.

المتوسط (٤.٠١) والانحراف (٠.٨٤) يشير إلى أن غالبية العاملين يجدون سهولة في الوصول للمعلومات المطلوبة، ما يعكس إيجاباً على أدائهم ويقلل من الوقت الضائع في البحث عن البيانات. كما يعكس فعالية الأنظمة الإدارية والمعلوماتية الموجودة في الوزارة، مع ضرورة العمل على تقليل التفاوت الحاصل لبعض الموظفين.

١١. ألتزم بقيم الوزارة في جميع تعاملاتي اليومية.

المتوسط المرتفع جداً (٤.٢٠) والانحراف المنخفض (٠.٦٥) يدلان على التزام قوي للموظفين بقيم الوزارة، بحيث أصبحت جزءاً من السلوك اليومي. هذا يعكس نجاح الإدارة في غرس هذه القيم في بيئة العمل، وتحولها إلى معايير مرجعية تحكم التصرفات والعلاقات داخل المؤسسة، مع شبه إجماع من العينة على ذلك.

١٢. ألاحظ أن زملائي يلتزمون بالقيم المؤسسية في العمل.

تشير النتائج (متوسط ٤.١٢، انحراف ٠.٧٥) إلى أن الموظفين يرون أن الالتزام بالقيم المؤسسية لا يقتصر عليهم فقط بل يشمل زملاءهم أيضاً. هذا يعكس انتشار ثقافة القيم المؤسسية بين جميع أعضاء الفريق، ويعزز من بيئة العمل الإيجابية القائمة على الأخلاق والاحترام المتبادل.

١٣. تحرص الإدارة على ترسيخ القيم المؤسسية بين الموظفين.

يظهر المتوسط (٤.٠٨) والانحراف (٠.٧٩) أن جهود الإدارة في ترسيخ القيم المؤسسية واضحة وملحوظة لدى معظم الموظفين. هذا الحرص الإداري يُعد مؤشراً إيجابياً على وجود استراتيجيات فعالة لغرس القيم، كما يؤكد أن الإدارة ليست فقط ملتزمة نظرياً، بل تعمل فعلياً على تحويل القيم إلى واقع عملي.

١٤. أشعر أن القيم المؤسسية للوزارة واضحة ومعلنة لجميع الموظفين.

تعكس النتائج (متوسط ٤.١١، انحراف ٠.٧٨) وضوح القيم المؤسسية وسهولة الوصول إليها وإطلاع جميع الموظفين عليها. هذا الوضوح يسهل على الموظفين فهم المطلوب منهم ويحدد سلوكهم في مختلف المواقف، ما يدعم الانضباط والتماسك التنظيمي ويقلل من سوء الفهم أو التفسيرات الخاطئة للقيم المؤسسية.

١٥. القيم المؤسسية للوزارة تساعد على تحقيق أهداف العمل بشكل أفضل.

يشير المتوسط المرتفع (٤.١٦) والانحراف المعياري المنخفض (٠.٧٢) إلى اتفاق عام بين الموظفين على أن القيم المؤسسية تسهم فعلياً في تحقيق الأهداف. هذا يبرهن على أن القيم ليست مجرد شعارات، بل أدوات عملية تدعم تحقيق الرسالة والرؤية المؤسسية، وتعزز الانضباط والالتزام والجودة في الأداء.

١٦. أحرص على أداء عملي بجودة عالية.

تشير النتائج (متوسط ٤.٢٥، انحراف ٠.٦٢) إلى حرص غالبية الموظفين على تقديم أعمالهم بأعلى جودة ممكنة، مع اتفاق شبه تام بينهم حول أهمية الجودة. هذا ينعكس إيجاباً على مستوى أداء الوزارة بشكل عام، ويعكس أيضاً ثقافة تنظيمية تركز على الإتقان والتميز وتسعى باستمرار إلى رفع معايير الأداء.

١٧. ألتزم بتنفيذ المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.

ارتفاع المتوسط الحسابي (٤.٢٣) مع انحراف معياري منخفض (٠.٦٨) يدل على التزام واضح من قبل الموظفين بمواعيد إنجاز العمل، وهو ما يشير إلى وجود انضباط مهني وثقافة وقت قوية. مثل هذا الالتزام يمثل ركيزة أساسية في نجاح العمل المؤسسي وتحقيق رضا المستفيدين من خدمات الوزارة.

١٨. أحقق معدل إنتاجية مرتفع في عملي.

المتوسط (٤.١٠) والانحراف (٠.٨٠) يشيران إلى أن الموظفين يرون أنفسهم منتجين بدرجة عالية، مع تفاوت بسيط في تقييماتهم الذاتية. قد يعود هذا التفاوت إلى اختلاف طبيعة المهام أو حجم الأعباء الوظيفية، لكنه يعكس في المجمل ثقافة إنتاجية إيجابية، ويؤكد على وجود دافعية قوية لدى الموظفين لتحقيق النتائج المرجوة.

١٩. أبادر باقتراح أفكار أو حلول جديدة لتحسين العمل.

تشير النتائج (متوسط ٤.٠٦، انحراف ٠.٨٦) إلى أن المبادرة والابتكار موجودتان بدرجة جيدة بين الموظفين، مع وجود بعض التباين في مدى استعداد الأفراد لطرح أفكار جديدة. قد يكون هذا التفاوت ناتجاً عن البيئة التنظيمية أو السياسات الداخلية أو طبيعة المهام، مما يدعو الإدارة إلى تعزيز ثقافة المبادرة وتكريم الأفكار الجديدة بشكل أكبر.

٢٠. ألزم بقوانين وأنظمة العمل والانضباط في الدوام.

أخيراً، يُظهر المتوسط المرتفع جداً (٤.٢٧) والانحراف المنخفض (٠.٥٩) أن الانضباط واحترام اللوائح يمثلان سمة سائدة بوضوح في الوزارة، وأن غالبية الموظفين يحرصون على الالتزام التام بالقوانين. هذا الانضباط يعزز بيئة العمل الإيجابية، ويقلل من المشكلات التنظيمية، ويدعم تحقيق الكفاءة الإنتاجية والعدالة في بيئة العمل.

القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

جدول ٩: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الرئيسية H1	0.557	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في وزارة التعليم بمدينة جدة، حيث بلغ معامل الارتباط (r) قيمة ٠.٥٥٧ عند مستوى دلالة 0.000 (Sig.) ، وهو ما يدل على أن هذه العلاقة ليست عشوائية وإنما حقيقية ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. هذه النتيجة تعكس أهمية الثقافة التنظيمية كمكون أساسي يؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الموظفين ومستوى أدائهم، حيث تمثل الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي الذي يوجه القيم والمعتقدات والسلوكيات داخل المؤسسة، ويحدد معايير العمل والتفاعل بين الأفراد والإدارات المختلفة.

إن هذه النتيجة تتسق مع كثير من الدراسات السابقة التي أكدت على أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية وواضحة تحقق مستويات أداء أفضل لدى موظفيها، إذ تساهم في تعزيز الانتماء والالتزام الوظيفي وتحفيز الإبداع والعمل الجماعي. كما أن وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي يعكس قدرة الإدارة في وزارة التعليم على خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وتبرز أهمية الاستثمار في بناء وتطوير الثقافة التنظيمية كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويؤكد ذلك أن أي تغيير أو تطوير في ثقافة المنظمة سينعكس بشكل مباشر على جودة وفاعلية أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

جدول ١٠: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الأولى Ha	0.612	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للهوية التنظيمية على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة معنوية قوية بين الهوية التنظيمية وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط (r) قيمة ٠.٦١٢ عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠)، ما يشير إلى أن زيادة شعور الموظفين بالهوية التنظيمية يعزز بشكل ملحوظ من أدائهم الوظيفي. الهوية التنظيمية تمثل الشعور بالانتماء والفخر للمؤسسة، وتنعكس في سلوكيات الموظفين من خلال ولائهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة. وعليه، فإن تعزيز الهوية التنظيمية بين الموظفين يعد من العوامل الجوهرية في دفعهم نحو تقديم أداء متميز يتسم بالجودة والإبداع والانضباط.

هذه النتيجة تؤكد أن الإدارات التي تهتم ببناء هوية تنظيمية قوية وتمنح موظفيها شعوراً بالانتماء تخلق بيئة عمل إيجابية تشجع الموظفين على بذل جهد أكبر وتحمل المسؤولية بروح الفريق. فكلما زاد إدراك الموظف لأهميته ودوره في نجاح المنظمة، كلما زادت دافعيته لتحقيق أهداف العمل، وارتفع مستوى التزامه ورضاه الوظيفي. ويبرز ذلك أهمية السياسات التي تدعم الاعتراف بالإنجازات وتعزز من مكانة الموظف داخل المؤسسة، حيث أن بناء هوية تنظيمية متماسكة يعد استثماراً مؤثراً في رفع الأداء العام للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الثانية Hb	0.805	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين الاتصال الداخلي وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط (r) قيمة ٠.٨٠٥ عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠). هذا الرقم المرتفع يدل على أن فعالية الاتصال الداخلي تعد من أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، إذ أن الاتصال الفعال يضمن تدفق المعلومات وانتقال التوجيهات بوضوح وسرعة، ويقلل من فرص سوء الفهم أو الأخطاء التنظيمية. الاتصال الداخلي الجيد يتيح للموظفين العمل في بيئة شفافة يشعرون فيها بالاطلاع والمشاركة، ما ينعكس إيجاباً على التزامهم وجودة أدائهم.

تؤكد هذه النتيجة على أهمية الاستثمار في تطوير قنوات الاتصال الداخلية، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، واستخدام التقنيات الحديثة التي تتيح سرعة التواصل وتبادل الأفكار والمعلومات بين جميع مستويات المنظمة. فالإتصال الفعال يعزز من التعاون والعمل الجماعي، ويزيد من رضا الموظفين ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. كما أن هذه العلاقة الوثيقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي تنبه الإدارة إلى ضرورة إزالة أي معوقات في قنوات التواصل، والعمل على ترسيخ ثقافة الحوار المفتوح والاستماع لمقترحات الموظفين، مما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الأهداف المؤسسية ورفع مستوى الأداء العام.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الثالثة Hc	0.883	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للالتزام بالقيم المؤسسية على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

أسفرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة عن وجود علاقة قوية جداً وذات دلالة إحصائية عالية بين الالتزام بالقيم المؤسسية وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط (r) قيمة ٠.٨٨٣ عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠). هذا يدل على أن الالتزام بالقيم المؤسسية يلعب دوراً حاسماً في تعزيز أداء الموظفين، إذ تساهم القيم في توجيه سلوكيات الموظفين وتحديد معايير العمل المقبولة، كما تدعم الانضباط والثقة المتبادلة داخل المؤسسة. إن ارتفاع معامل الارتباط إلى هذا الحد يوضح أن انتشار القيم المؤسسية وتطبيقها بفعالية ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء ومدى التزام الموظفين بتحقيق الأهداف.

تؤكد النتيجة أن المؤسسات التي تزرع وتدعم القيم المؤسسية في جميع أنشطتها وسياساتها تخلق بيئة عمل أخلاقية ومنضبطة، تدفع الموظفين إلى الالتزام والتميز في الأداء. فالقيم المؤسسية ليست مجرد شعارات، بل هي منظومة إرشادية تُوجه كافة التصرفات وتقوي الروح الجماعية، وتعمل على بناء الثقة بين الإدارة والموظفين. كما أن الالتزام بالقيم يعزز من سمعة المؤسسة داخلياً وخارجياً، ما ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي، ويجعل من المؤسسة بيئة جاذبة للكفاءات وقادرة على تحقيق التطور والنمو المستدام.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

الفرضية الرئيسية H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات العربية، ومنها دراسة العبار (٢٠١٩) التي أكدت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الإيجابية ومستويات الأداء المؤسسي المرتفعة في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، حيث شددت على أن الالتزام بالقيم والتواصل الداخلي يعززان جودة العمل المؤسسي. كما أشارت دراسة ديعلى (٢٠٢١) إلى أن الثقافة القائمة على الشفافية والمشاركة تؤثر بشكل مباشر وإيجابي في تحسين الاتصال بين الموظفين، وينعكس ذلك على أدائهم. وأكدت دراسة عبدالله (٢٠٢١) في بنك فيصل الإسلامي على أن ثقافة الالتزام والانضباط تعزز كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم. أما دراسة معرب (٢٠٢٣)، فقد ربطت بين وجود ثقافة قائمة على العدالة والتمكين والمساءلة وبين تحسن الأداء والرغبة في البقاء داخل المؤسسة. بذلك، فإن نتائج هذه الدراسة الحالية تجد سنداً قوياً من الأدبيات العربية التي أكدت أهمية الثقافة التنظيمية كعامل رئيسي في تطوير أداء الأفراد والمؤسسات.

كما تتسق نتائج هذه الدراسة مع الأدبيات الأجنبية، حيث توصلت دراسة دي ألميدا تافاريس وشو هونغ (٢٠٢٤) إلى وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية التعاونية وإنتاجية الموظف ورضاه العام. وأكدت دراسة فام وآخرون (٢٠٢٤) في قطاع الخدمات اللوجستية أن الثقافة التي تعزز العمل الجماعي وتكافئ الابتكار تؤثر بشكل مباشر على الأداء الفردي ضمن بيئات العمل الديناميكية. أما دراسة هونغ وسو ولو (٢٠٢٢)، فقد بينت أن الأداء الفردي يتأثر بشكل متفاوت بثقافة المؤسسة، خاصة في المجتمعات التي تبرز فيها القيادة الديمقراطية والشفافية، بينما بينت دراسة أغوس وآخرون (٢٠٢٤) أن الثقافة القائمة على التعاون والمرونة تسهم في رفع مستوى التزام الموظف وتحسين أدائه خاصة في الشركات الناشئة. هذا الاتفاق مع نتائج الدراسات العربية والأجنبية معاً يعزز من مصداقية نتائج الدراسة الحالية، ويوضح أن أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي هو ظاهرة عالمية تتسم بالثبات عبر السياقات المختلفة.

الفرضية الفرعية الأولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للهوية التنظيمية على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

تتفق هذه النتيجة مع ما أورده دراسة الكسر (٢٠٢٣)، التي ركزت على دور القيم التنظيمية والهوية المؤسسية في تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة شقراء، وأكدت أن ثقافة التحفيز والاعتراف بالتميز تسهم في بناء هوية تنظيمية قوية تدفع نحو التميز الوظيفي. كما أشارت دراسة علي (٢٠٢٤) إلى أن سلوكيات الولاء والانتماء المؤسسي في بيئة العمل ترفع من كفاءة الأداء وتقلل من معدلات الدوران الوظيفي، وأوصت بغرس ثقافة الانتماء لدى الموظفين وتعزيز الحس المؤسسي من خلال الاعتراف بالجهود الفردية. كذلك أوضحت دراسة معزب (٢٠٢٣) أن الثقافة المبنية على العدالة والتمكين تسهم في تحسين الأداء وزيادة رغبة الموظفين في البقاء داخل المؤسسة، وهو ما يعكس قوة الهوية التنظيمية كمحفز للأداء العالي.

وتتسق هذه النتائج مع نتائج الدراسات الأجنبية أيضاً؛ فقد بينت دراسة دي ألميدا تافاريس وشو هونغ (٢٠٢٤) أن وضوح الرؤية المؤسسية والثقة بالقيادة من أبرز العوامل التي تعزز الرضا والإنتاجية لدى الموظفين، وهما عنصران مرتبطان مباشرة بقوة الهوية التنظيمية. كما أكدت دراسة فام وآخرون (٢٠٢٤) أن ثقافة الانتماء والولاء تسهم في رفع الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. وفي دراسة أغوس وآخرون (٢٠٢٤)، ظهر أن الوضوح في الأدوار والمهام، وهو جزء من بناء الهوية التنظيمية، أكثر أهمية في الشركات المستقرة ويؤثر بشكل ملموس على كفاءة الأداء. إذاً، فإن تعزيز الهوية التنظيمية يمثل مدخلاً استراتيجياً لتحسين أداء الموظفين في القطاعات التعليمية وغيرها على حد سواء.

الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ديعلى (٢٠٢١)، التي بينت أن الثقافة التنظيمية القائمة على الشفافية والمشاركة ترفع من جودة الاتصال بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم في المركز الجامعي بتمانغست. كما أظهرت نتائج دراسة العبار (٢٠١٩) أن الالتزام بقنوات الاتصال الداخلي يسهم في تعزيز جودة العمل المؤسسي وتحسين مستوى الأداء. وكذلك شددت دراسة أبو المكارم (٢٠١٩) على أهمية ثقافة الانفتاح والتواصل في تعزيز التعاون وتطوير أداء الفرق في قطاع الاتصالات المصري. وتوصي أغلب هذه الدراسات بضرورة تفعيل قنوات الاتصال متعددة الاتجاهات، وتطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات التواصل بين جميع المستويات الإدارية.

وتتوافق نتائج الدراسة الحالية مع الأدبيات الأجنبية، حيث أكدت دراسة دي ألميدا تافاريس وشو هونغ (٢٠٢٤) أن تعزيز قنوات الاتصال المفتوحة بين القيادة والموظفين يرفع من إنتاجية القوى العاملة ويزيد من رضاهم. كما أوضحت دراسة فام وآخرون (٢٠٢٤) أن ثقافة العمل الجماعي المدعومة باتصال داخلي قوي تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين، لا سيما في بيئات العمل الديناميكية. وفي دراسة هونغ وسو ولو (٢٠٢٢)، تم التشديد على أهمية التقدير والتحفيز المرتبطين بفعالية الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الفردي. كل هذه النتائج تعزز من أهمية الاتصال الداخلي كعامل حاسم في تطوير الأداء الوظيفي ونجاح المؤسسات المعاصرة.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للالتزام بالقيم المؤسسية على أداء الموظفين لدى وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة.

تتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبدالله (٢٠٢١) التي أكدت أن ثقافة الالتزام والانضباط والنزاهة في بنك فيصل الإسلامي هي عوامل مؤثرة بدرجة كبيرة على كفاءة الموظفين ومستوى إنتاجيتهم. كما أوضحت دراسة معزب (٢٠٢٣) أن العدالة والتمكين والمساءلة ضمن القيم المؤسسية تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة رغبة الموظفين في الاستمرار داخل المؤسسة. وفي دراسة الكسر (٢٠٢٣) بجامعة شقراء، تبين أن تعزيز القيم التنظيمية يساهم في تطوير كفاءات الموظفين وتحسين أدائهم، بينما ركزت دراسة القحطاني (٢٠٢٣) على أهمية تضمين الأبعاد البيئية في القيم المؤسسية لتحقيق جودة أداء أفضل. جميع تلك الدراسات تدعو إلى ترسيخ منظومة القيم المؤسسية كأداة فعالة لتحسين الأداء المستدام.

وتتسق هذه النتيجة مع الأدبيات الأجنبية، حيث أظهرت دراسة دي ألميدا تافاريس وشو هونغ (٢٠٢٤) أن القيم التنظيمية والممارسات اليومية تشكلان أساس إنتاجية الموظف ورضاه العام. بينما ركزت دراسة أغوس وآخرون (٢٠٢٤) على أن الوضوح في القيم المؤسسية والثقة في القيادة يرفع من مستوى التزام الموظفين ويحسن من أدائهم، خاصة في الشركات التقنية الحديثة. وكذلك أكدت دراسة هونغ وسو ولو (٢٠٢٢) أهمية موازنة القيم المؤسسية مع السياق الوطني والثقافي للمؤسسة لتعزيز الأثر الإيجابي على الأداء. كل ذلك يعزز من مكانة القيم المؤسسية كعنصر حاسم في بناء ثقافة تنظيمية فعالة ومحفزة على الأداء المتميز.

النتائج:

- أظهرت نتائج الاستبيان أن المتوسط الكلي للثقافة التنظيمية بلغ ٤.٠٨ من ٥، مما يشير إلى مستوى مرتفع من إدراك الموظفين للثقافة التنظيمية في وزارة التعليم بمدينة جدة.
- بلغ المتوسط الكلي لأداء الموظفين ٤.١٨ من ٥، وهو ما يعكس تقدير الموظفين العالي لجودة أدائهم والتزامهم.
- حقق بعد الهوية التنظيمية متوسطاً حسابياً قدره ٤.٠٨، مما يدل على شعور قوي بالانتماء والولاء للوزارة.
- أظهرت نتائج محور الاتصال الداخلي متوسطاً حسابياً بلغ ٣.٩٥، ويعكس ذلك وجود قنوات تواصل فعالة لكن مع وجود بعض التفاوت بين الإدارات.
- بلغ متوسط الالتزام بالقيم المؤسسية ٤.١٣، في دلالة واضحة على التزام الموظفين بالقيم والسلوكيات المؤسسية.
- أشار ٨٧٪ من المشاركين إلى أنهم "موافقون بشدة" أو "موافقون" على وجود ثقافة تنظيمية واضحة في الوزارة.
- أفاد ٨٢٪ من الموظفين بأنهم يشعرون بالفخر لانتمائهم إلى وزارة التعليم.
- أظهر ٨٠٪ من أفراد العينة رضاهم عن جودة الاتصال بين زملائهم، بينما أشار ١٣٪ إلى وجود بعض الصعوبات في التواصل بين الإدارات.
- سجلت عبارة "أحرص على أداء عملي بجودة عالية" أعلى متوسط حسابي (٤.٢٥) بين جميع عبارات الأداء.
- بلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ٠.٥٥٧، وهو ارتباط متوسط القوة وذو دلالة إحصائية عالية. (Sig. = 0.000)
- سجل بعد الهوية التنظيمية معامل ارتباط مع الأداء الوظيفي مقداره ٠.٦١٢ (Sig. = 0.000).
- كان الاتصال الداخلي أكثر الأبعاد ارتباطاً بالأداء الوظيفي حيث وصل معامل الارتباط إلى ٠.٨٠٥.

- أظهر الالتزام بالقيم المؤسسية أعلى مستوى ارتباط بالأداء الوظيفي بمعامل قدره ٠.٨٨٣.
- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان ٠.٩١، ما يدل على ثبات وموثوقية عالية لأداة الدراسة.
- صنف ٥٨٪ من المشاركين أنفسهم في الفئة العمرية من ٢٥ إلى أقل من ٤٥ سنة، ما يشير إلى وجود غالبية شابة وفاعلة في الوزارة.
- يمثل الذكور ٦٠٪ من العينة، بينما تشكل الإناث ٤٠٪ من المشاركين.
- أشار ٦٦.٧٪ من المشاركين إلى أنهم متزوجون، ما يعكس استقراراً اجتماعياً لغالبية الموظفين.
- بلغت نسبة حملة البكالوريوس من العينة ٦٠٪، مما يوضح ارتفاع المستوى التعليمي لدى موظفي الوزارة.
- أظهر ٨٤٪ من الموظفين التزاماً عالياً بقوانين وأنظمة العمل والانضباط الوظيفي.
- أوضحت نتائج التحليل أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في بعض العبارات بحسب سنوات الخبرة، حيث أبدى ذوو الخبرة الأعلى إدراكاً أكبر لأهمية القيم المؤسسية.

التوصيات:

- تعزيز برامج غرس ونشر الثقافة التنظيمية بين الموظفين الجدد والحاليين عبر ورش العمل والدورات التدريبية.
- تطوير قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارات بشكل دوري، مع التركيز على تعزيز الشفافية وسرعة تدفق المعلومات.
- زيادة الاهتمام بتكريم الموظفين المتميزين وتعزيز ثقافة الاعتراف بجهود الأفراد لتحفيز الانتماء المؤسسي.
- دعم سياسات القيادة التحفيزية التي تشجع على المبادرة والابتكار في بيئة العمل.
- تبني برامج إرشادية لتعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية وجعلها جزءاً من الممارسات اليومية.

- إجراء تقييمات دورية لقياس رضا الموظفين عن الاتصال الداخلي وتفعيل آليات التغذية الراجعة الفعالة.
- الاستفادة من أصحاب الخبرات الطويلة في نقل القيم والمعارف المؤسسية للكوادر الجديدة عبر التوجيه والإشراف.
- تطوير سياسات واضحة للعدالة والتمكين والمساءلة لتعزيز التزام الموظفين واستدامة الأداء العالي.
- تشجيع مشاركة الموظفين في صنع القرار، وتعزيز بيئة العمل التشاركية التي تدعم التعاون وروح الفريق.
- إجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين إدارات أو مناطق مختلفة في وزارة التعليم السعودية لقياس أثر الثقافة التنظيمية على الأداء في سياقات أوسع وأعمق.

الخاتمة

في ضوء النتائج التي توصل إليها هذا البحث، يتضح مدى الأثر الكبير للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على أداء الموظفين في وزارة التعليم السعودية بمدينة جدة. أظهرت الدراسة أن الهوية التنظيمية، والاتصال الداخلي، والالتزام بالقيم المؤسسية تمثل محاور رئيسية تؤثر بشكل مباشر وملحوظ على جودة الأداء وتدعم تحقيق الأهداف المؤسسية. كما برهنت التحليلات الإحصائية أن تعزيز هذه الأبعاد يسهم في رفع معدلات الرضا الوظيفي، ويعزز من بيئة العمل التشاركية والإيجابية داخل الوزارة.

وتبرز أهمية هذه النتائج في كونها تقدم رؤية عملية لصناع القرار في القطاع التعليمي حول أولوية الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة. إن تبني سياسات واضحة لتعزيز القيم المؤسسية وتطوير قنوات الاتصال الداخلي، بالإضافة إلى الاهتمام بالانتماء المؤسسي، سيسهم في تحسين الأداء العام للموظفين ودفع الوزارة نحو تحقيق التميز والاستدامة في خدماتها التعليمية والإدارية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو المكارم، تامر محمد موسى. (٢٠١٩). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٨، ٣٧٨-٣٥٢.
- البرقاوي، وفاء برهان أحمد. (٢٠٢٣). بيئة العمل المادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الهيئة الإدارية في جامعة اليرموك. المجلة العربية للنشر العلمي، ٥٨، ٤٢٤-٤٤٠.
- دخيل، علي إدريس محمد. (٢٠٢٢). الثقافة التنظيمية القوية وعلاقتها بتحسين الأداء: دراسة ميدانية على الموظفين في صندوق الضمان الاجتماعي. مجلة دلالات، ٦، ٢١٦-١٩٥.
- ديعل، ليلى. (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالمركز الجامعي تامنغست. مجلة آفاق علمية، ١٣(٥)، ١٨٢-٢٠١.
- زروقة، هشام. (٢٠٢٠). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة. مجلة دفاتر المخبر، ١٥(١)، ٩٣-٧٥.
- الصفدي، فادي حسين عبدالله. (٢٠٢٢). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي: الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد. (رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية).
- العبار، بشير محمد. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، ٢، ٣٥١-٣٠١.
- عبدالله، تقوى حسن حامد. (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة بنك فيصل الإسلامي. مجلة السودان العلمية، ١٠(١٧)، ٩٥-٦٩.
- عبدالله، تقوى حسن حامد. (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة بنك فيصل الإسلامي. مجلة السودان العلمية، ١٠(١٧)، ٩٥-٦٩.
- العجالين، بلقيس علي. (٢٠٢٣). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لإدارة المعرفة. (رسالة ماجستير، جامعة مؤتة).
- علي، أحمد فاروق. (٢٠٢٤). أثر المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع السيارات الخاص في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ١٠(٢)، ٨٨-٧٢.

عمام، ريم. (٢٠١٩). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة ولاية الأغواط. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ٥(١)، ١١-٢٢.

فرح، عوضية عبدالعزيز. (٢٠١٨). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على شركة النيل الكبرى للبترول. (رسالة ماجستير، جامعة النيلين).

القحطاني، عبدالعزيز بن محمد آل قير. (٢٠٢٣). أثر الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين: دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة في منطقة مكة المكرمة. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(٤)، ٨٥-١١٠.

الكسر، شريفة بنت عوض. (٢٠٢٣). الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الموظفين بجامعة شقراء. مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، ٧، ٥٦٠-٥٩٢.

الkehالي، محمد عبدالله سرحان. (٢٠١٩). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الناصر. مجلة جامعة الناصر، ١٣، ٥٣٣-٥٧٩.

المبيضين، لانا محمود محمد. (٢٠٢٣). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لأخلاقيات القيادة. (رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة).

المبيضين، لانا محمود محمد. (٢٠٢٤). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، ٢٧(٣)، ١-٢١.

المظفر، مهند محمد. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية: أداة رقابة متقدمة لنظم الرقابة الإدارية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ٦(٣)، ٢٨٩-٣٢٠.

معزب، أنور مصلح صالح. (٢٠٢٣). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٧٩، ٧١-١١٢.

معزب، أنور مصلح صالح. (٢٠٢٣). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٧٩، ٧١-١١٢.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Agus, S., Arminarahmah, N., & Martini. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Retention and Performance in the Technology Industry: A Comparative Study. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 516–526. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3405>
- De Almeida Tavares, A. P., & Shouhong, X. (2024). Impact of organizational culture on workforce productivity and employee satisfaction. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 13(12), 101–108. <https://doi.org/10.35629/7722-131284100>
- Hung, Y.-C., Su, T.-C., & Lou, K.-R. (2022). Impact of organizational culture on individual work performance with national culture of cross-strait enterprises as a moderator. *Sustainability*, 14(11), 6897. <https://doi.org/10.3390/su14116897>
- Pham, V. K., Vu, T. N. Q., Phan, T. T., & Nguyen, N. A. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. *Sustainability*, 16(15), 6366. <https://doi.org/10.3390/su16156366>

الملاحق

إستمارة الاستبيان:

السادة/ إدارة وزارة التعليم

مدينة جدة - المملكة العربية السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

في إطار متطلبات التخرج لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان العلمي الذي يأتي ضمن بحث بعنوان:

"أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم السعودية في مدينة جدة"

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل أثر الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها على أداء الموظفين في وزارة التعليم بمدينة جدة، وذلك من خلال استطلاع آراء السادة الموظفين حول واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيهما. إيماناً مني بأهمية مساهمتكم المباشرة في إنجاح هذا البحث، أرجو منكم التكرم بالمشاركة في تعبئة هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية وشفافية، علماً بأن جميع البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها لأي أغراض أخرى.

إن مشاركتكم الكريمة تمثل ركيزة أساسية لنجاح هذا البحث وإثراء نتائجه، كما ستسهم في تقديم توصيات عملية يمكن أن تعود بالنفع على الوزارة وجميع العاملين فيها.

راجياً منكم التعاون والمساهمة في تحقيق الأهداف العلمية لهذا البحث، ومقدراً لكم وقتكم وجهودكم.

مع أطيب التحيات والتقدير،،،

إعداد الطالب: عبدالوهاب عوض الشمري

أولاً: البيانات الديمغرافية

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب أو تعبئة الفراغ:

١. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. الفئة العمرية:

☐ أقل من ٢٥ سنة

25 - ☐ أقل من ٣٥ سنة

35 - ☐ أقل من ٤٥ سنة

45 ☐ سنة فأكثر

٣. الحالة الاجتماعية:

☐ أعزب

☐ متزوج

☐ مطلق

☐ أرمل

٤. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي أو أقل

☐ دبلوم

☐ إيكالوريوس

☐ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

٥. عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات

5 - ☐ أقل من ١٠ سنوات

10 - ☐ أقل من ١٥ سنة

15 ☐ سنة فأكثر

٦. المسمى الوظيفي الحالي:

.....

٧. الإدارة / القسم:

.....

ثانياً: أسئلة الاستبانة

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً: الثقافة التنظيمية					
	أ. الهوية التنظيمية					
1	أشعر بالفخر لانتمائي إلى وزارة التعليم.					
2	أعتبر نفسي جزءاً أساسياً من هذه الوزارة.					
3	أحرص على تمثيل الوزارة بصورة إيجابية داخل العمل وخارجه.					
4	أشارك زملائي في تحقيق أهداف الوزارة المشتركة.					
5	أشعر أن الوزارة تقدر مساهماتي في العمل.					
	ب. الاتصال الداخلي					
6	يوجد تواصل فعال بيني وبين زملائي في العمل.					
7	أشعر أن الإدارة تستمع إلى آراء الموظفين ومقترحاتهم.					
8	تتوفر قنوات اتصال واضحة للتواصل بين الإدارات المختلفة.					
9	يتم تبادل المعلومات المهمة بين الموظفين بسهولة ويسر.					

					أجد سهولة في الحصول على المعلومات التي أحتاجها لإنجاز مهامي.	10
					ج. الالتزام بالقيم المؤسسية	
					ألتزم بقيم الوزارة في جميع تعاملاتي اليومية.	11
					ألاحظ أن زملائي يلتزمون بالقيم المؤسسية في العمل.	12
					تحرص الإدارة على ترسيخ القيم المؤسسية بين الموظفين.	13
					أشعر أن القيم المؤسسية للوزارة واضحة ومعلنة لجميع الموظفين.	14
					القيم المؤسسية للوزارة تساعد على تحقيق أهداف العمل بشكل أفضل.	15
ثانياً: أداء الموظفين						
					أحرص على أداء عملي بجودة عالية.	16
					ألتزم بتنفيذ المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.	17
					أحقق معدل إنتاجية مرتفع في عملي.	18
					أبادر باقتراح أفكار أو حلول جديدة لتحسين العمل.	19
					ألتزم بقوانين وأنظمة العمل والانضباط في الدوام.	20

Abstract

This research aimed to study the impact of organizational culture and its three dimensions (organizational identity, internal communication, commitment to institutional values) on employee performance at the Saudi Ministry of Education in Jeddah. The study adopted a descriptive-analytical methodology and targeted all ministry employees in the city, with a random sample of 150 employees selected. The researcher used a questionnaire comprising 20 items distributed across the study variables, which were statistically validated for reliability and consistency. The results showed a statistically significant positive relationship between organizational culture components and employee performance, with internal communication and commitment to values having the greatest effect. The study recommended enhancing internal communication channels, reinforcing institutional values, and implementing programs for motivation and organizational belonging to achieve a more effective and sustainably developing work environment.

Keywords: Organizational culture - Job performance - Organizational identity - Internal communication - Institutional value - Ministry of Education

Midocean University
College of Management
Department of Business Administration



**The Impact of Organizational Culture on Employee
Performance: An Applied Study on the Saudi Ministry of
Education in Jeddah**

Prepared by: Abdulwahab Awad Al-Shammari
University ID: 2021204678

Supervised by:
Dr. Al-Faisal Abdul Hamid
Dr. Fayez Jarad

Academic Year:
2025