

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في القطاع الخاص :
دراسة حالة في منشأة تجارية صغيرة

رشا عمر العمودي

222000063

مشروع تخرج -1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف :

د |عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني 2025

جدول المحتويات :

رقم الصفحة	المحتويات
3	1/ الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
4	المقدمة
5	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
6	مشكلة الدراسة فجوات على المستوى النظري
6	مشكلة الدراسة فجوات على المستوى التطبيقي
7	أهمية الدراسة
7	أهمية الدراسة على المستوى النظري
7	أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي
8	أسئلة الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	فرضيات الدراسة
9	نموذج الدراسة
10	منهجية الدراسة
11	الدراسة الميدانية
12	مخطط المشروع المقترح
13	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
14	المقدمة
14	مفهوم الثقافة التنظيمية
19	مفهوم الأداء الإداري
23	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري
25	الخاتمة
26	قائمة المراجع

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة :

بسم الله الرحمن الرحيم

تواجه المنشآت التجارية الصغيرة في القطاع الخاص تحديات تنظيمية إدارية معقدة تتعلق بالكفاءة الإدارية واستقرار بيئة العمل ورضا العاملين وهي عوامل ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية السائدة داخل هذه المنشآت ففي ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال تبرز الحاجة إلى فهم كيف تؤثر القيم والممارسات والثقافة المؤسسية على الأداء الإداري ومدى تحقيق أهداف المنشأة.

تشير الأدبيات إلى وجود اهتمام متزايد بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الإداري حيث تناولت دراسات عديدة هذا المفهوم في سياقات مؤسساتية متنوعة مثل المؤسسات الحكومية والشركات الكبرى والمنظمات غير الربحية وقد أكدت هذه الدراسات أن الثقافة التنظيمية تلعب دور رئيسي في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز الالتزام التنظيمي وأيضا توصلت إلى أن وجود ثقافة تنظيمية قوية وواضحة يساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

ورغم أهمية هذه الدراسات، إلا أن معظمها ركز على المؤسسات الكبيرة وبيئات العمل المستقرة نسبيًا، ولم تولِ اهتمامًا كافيًا للمنشآت الصغيرة، التي تختلف من حيث الهيكل الإداري، ونمط القيادة، والموارد البشرية. كما أن هناك نقصًا في الأبحاث التطبيقية التي تتناول هذا الموضوع في سياق المنشآت الصغيرة في البيئة العربية، مما يشير إلى وجود قصور نظري وتجريبي في فهم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في هذا النوع من المؤسسات.

تستهدف هذه الدراسة فئة الباحثين، والمديرين، ورواد الأعمال، وصناع القرار في القطاع الخاص، حيث تسعى إلى تسليط الضوء على أهمية بناء ثقافة تنظيمية صحية داخل المنشآت الصغيرة، ليس فقط باعتبارها وسيلة لتعزيز الأداء، بل كأداة إستراتيجية تضمن استدامة المنشأة وقدرتها على التكيف والنمو. إن فهم هذه العلاقة يُعد أمرًا بالغ الأهمية لهذه الفئة من الجمهور، لا سيما في ظل التحديات الاقتصادية المتصاعدة.

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في منشأة تجارية صغيرة، من خلال دراسة حالة ميدانية، بهدف سد الفجوة البحثية القائمة، وتقديم توصيات عملية تعزز فعالية الإدارة في هذا السياق.

١.٢ . مشكلة الدراسة :

رغم أن العديد من الدراسات تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في بيئة العمل، إلا أن معظمها ركز على المؤسسات الكبيرة أو الحكومية، وأهملت المنشآت الصغيرة التي تشكل نسبة كبيرة من مؤسسات القطاع الخاص، خاصة في الدول النامية. كما أن بعض الدراسات اكتفت بتناول الثقافة التنظيمية من منظور نظري دون الربط المباشر بين عناصرها وبين الأداء الإداري الفعلي داخل المنشآت.

1.2.1 الفجوة النظرية :

يظهر مراجعة الأدبيات أن هناك نقصاً في النماذج النظرية التي توضح العلاقة التفاعلية بين مكونات الثقافة التنظيمية (كالقيم والمعتقدات والسلوكيات) وبين كفاءة الأداء الإداري في المنشآت الصغيرة. معظم الأطر النظرية المتوفرة تم تطويرها في سياقات المؤسسات الكبرى، مما يجعلها غير كافية لفهم طبيعة التأثير في بيئة العمل الصغيرة أو الناشئة.

1.2.2 الفجوة التطبيقية :

على المستوى التجريبي، توجد قلة في الدراسات الميدانية التي بحثت في أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في المنشآت التجارية الصغيرة في القطاع الخاص، خصوصاً في البيئة العربية أو الخليجية. هذه المنشآت تُعد الأكثر عرضة لتحديات إدارية، وبالتالي فإن فهم طبيعة الثقافة التنظيمية فيها يمثل ضرورة علمية ومهنية لم يتم استكشافها بشكل كافٍ حتى الآن.

١.٣ . أهمية الدراسة :

تواجه العديد من المنشآت التجارية الصغيرة في القطاع الخاص تحديات إدارية متعددة تؤثر على كفاءتها واستمراريتها. ويُعتقد أن ضعف أو غياب الثقافة التنظيمية الواضحة يُعد من أبرز هذه التحديات، حيث ينعكس سلبًا على الأداء الإداري وسلوك العاملين، وبالتالي على فعالية اتخاذ القرار والتنظيم الداخلي. ورغم أهمية هذا الموضوع، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية تحديدًا داخل سياق المنشآت الصغيرة، وهو ما يشكل الفجوة التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها.

1.3.1 على المستوى النظري :

تُبع الأهمية النظرية لهذا البحث من كونه يساهم في إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بالثقافة التنظيمية والأداء الإداري، لا سيما في سياق المنشآت الصغيرة في القطاع الخاص. ويضيف البحث بعدًا تحليليًا جديدًا من خلال الربط بين مكونات الثقافة التنظيمية (كالقيم، والعادات، والسلوكيات) وبين ممارسات الإدارة اليومية، مما يساعد في بناء نموذج نظري يمكن الاستفادة منه في أبحاث مستقبلية مماثلة.

1.3.2 على المستوى التطبيقي :

تُشكل الأهمية التطبيقية في أن نتائج هذا البحث قد تساعد أصحاب القرار والمديرين في المنشآت التجارية الصغيرة على فهم الدور الحيوي للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري، مما يمكنهم من تبني ممارسات إدارية أكثر فاعلية مبنية على ثقافة تنظيمية واضحة ومتفق عليها. كما يُمكن أن تساهم التوصيات الناتجة عن البحث في تطوير استراتيجيات داخلية تعزز بيئة العمل وتزيد من إنتاجية الموظفين وتحسن أداء المنشأة بشكل عام .

١.٤ . أسئلة الدراسة :

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في المنشآت التجارية الصغيرة في القطاع الخاص ؟

السؤال الفرعي 1 : ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنشأة محل الدراسة؟

السؤال الفرعي 2: ما مستوى الأداء الإداري للعاملين في هذه المنشأة؟

السؤال الفرعي 3: ما العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم – المعتقدات – السلوكيات) وبين الأداء الإداري؟

١.٥ . أهداف الدراسة:

• الهدف الرئيسي:

دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في إحدى المنشآت التجارية الصغيرة بالقطاع الخاص.

• الأهداف الفرعية:

1. التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المنشأة محل الدراسة.

2. تحديد مستوى الأداء الإداري للعاملين داخل المنشأة.

3. اختبار العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم – المعتقدات – السلوكيات) وبين الأداء الإداري.

4. تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز الأداء الإداري من خلال تطوير الثقافة التنظيمية.

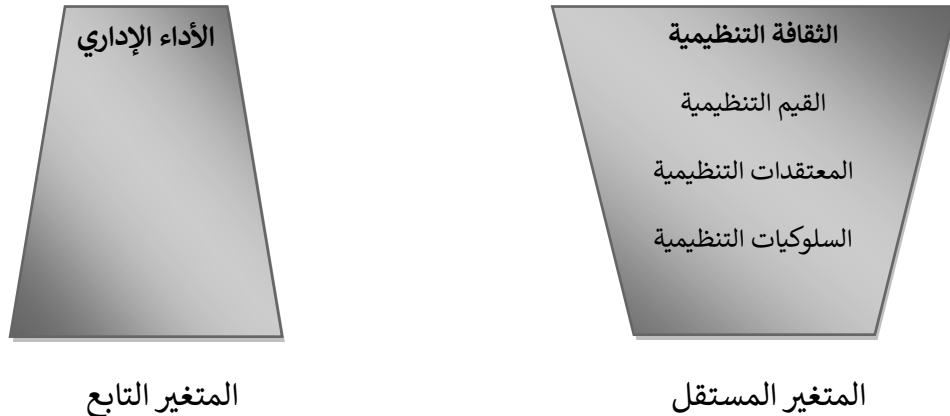
١.٦. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري في المنشآت التجارية الصغيرة.
الفرضيات الفرعية

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيم التنظيمية والأداء الإداري.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المعتقدات التنظيمية والأداء الإداري.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين السلوكيات التنظيمية والأداء الإداري

١.٧. نموذج الدراسة :

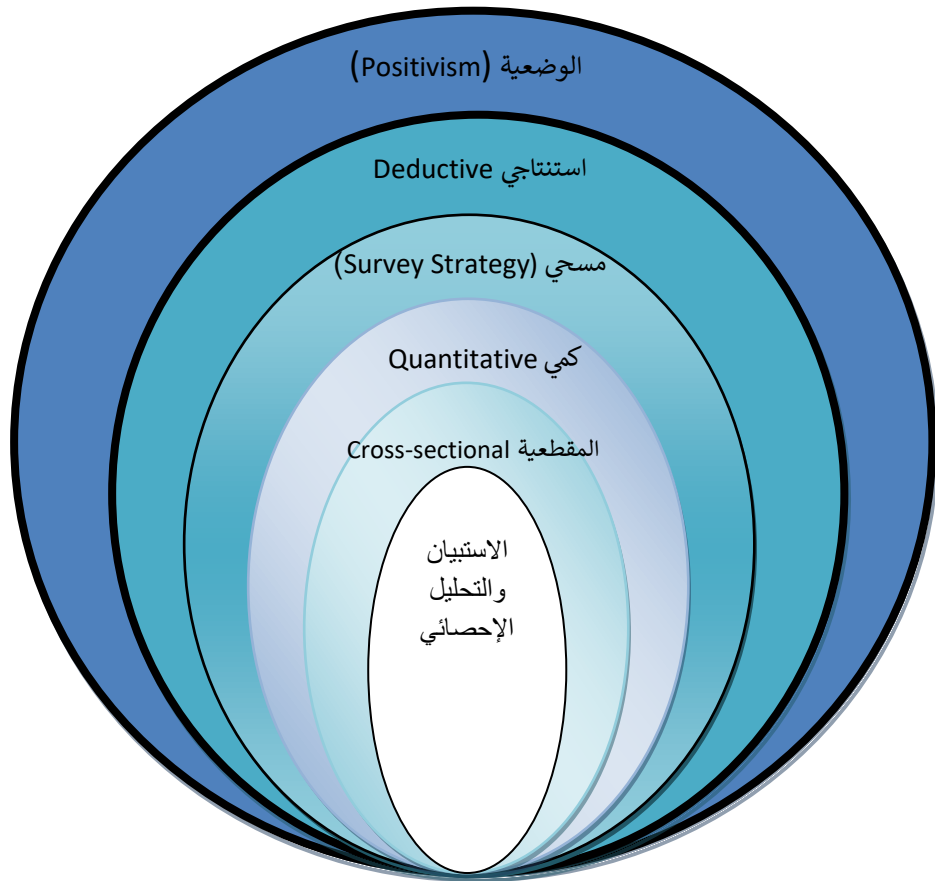


1.8. نطاق الدراسة :

تتناول هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في إحدى المنشآت التجارية الصغيرة بمدينة القوز بالمملكة العربية السعودية، وهي مؤسسة نافا المتميزة. وقد تم تنفيذها خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2025م، مستهدفة العاملين والإدارة لمعرفة مدى تأثير القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية على مستوى الأداء الإداري داخل المنشأة .

1.9. منهجية الدراسة :

- فلسفة البحث: الوضعية (Positivism).
- منهج البحث: استنتاجي (Deductive Approach).
- استراتيجية البحث: مسحي (Survey Strategy).
- اختيار البحث: كمي (Quantitative).
- الأفق الزمني: مقطعية (Cross-sectional).
- التقنيات والإجراءات: استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة



ملخص منهجية البحث

١.٩ . الدراسة الميدانية :

تم اختيار إحدى المنشآت التجارية الصغيرة العاملة في القطاع الخاص كمجال للدراسة الميدانية وهي مؤسسة نافا المتميزة ومقرها في مدينة القوز في المملكة العربية السعودية، بهدف التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة فيها على مستوى الأداء الإداري. وتعمل هذه المنشأة في مجال بيع الأجهزة المنزلية وأدوات العناية والمستلزمات المنزلية .

تتميز هذه المنشأة بوجود عدد محدود من الموظفين، مما يجعل الثقافة التنظيمية أكثر وضوحًا وتأثيرًا على سلوك العاملين وأدائهم. وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على العاملين والإدارة، بالإضافة إلى بعض المقابلات شبه المنظمة مع المسؤولين، وذلك لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، السلوكيات) وتحليل انعكاسها على الأداء الإداري من حيث الكفاءة، الفاعلية، ورضا العاملين.

وتهدف الدراسة الميدانية إلى تقديم صورة عملية توضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري في بيئة المنشآت الصغيرة، وإبراز أهم التحديات والفرص المرتبطة بهذا الجانب.

١.١٠. مخطط المشروع المقترح :

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

٢. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

أصبحت الثقافة التنظيمية في العقود الأخيرة محور اهتمام الباحثين والإداريين، نظرًا لدورها البارز في تشكيل هوية المنظمات وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة. فهي تمثل الإطار غير الملموس الذي يوجّه سلوك الأفراد ويضبط تفاعلاتهم داخل المنظمة، كما تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الفعالية المؤسسية، إذ تسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتعزيز روح الانتماء والعمل الجماعي.

وتتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في كونها القوة الخفية التي تحدد أنماط التفكير واتخاذ القرار، وتؤثر بشكل مباشر في مستويات الأداء والإبداع والرضا الوظيفي. كما أنها تُسهم في بناء صورة إيجابية للمنظمة أمام جمهورها الداخلي والخارجي، مما يجعلها أحد الركائز الأساسية لنجاحها واستمراريتها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، اهتم الباحثون بتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية وتعريفاتها المختلفة، وتناولوا مراحل تطورها عبر الزمن، باعتبارها عملية ديناميكية تتأثر بعوامل داخلية وخارجية، وهو ما سيتم استعراضه في الفقرات التالية

2.2. مفهوم الثقافة التنظيمية :

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية التي تميز كل منظمة عن غيرها، حيث تُشكّل الإطار المرجعي الذي يوجّه سلوك الأفراد ويحدد أنماط التفاعل بينهم. فهي تعكس مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي يتبناها العاملون داخل المنظمة، وتؤثر بصورة مباشرة في طريقة أدائهم لأعمالهم وفي قدرتهم على التكيف مع المتغيرات البيئية.

تعددت تعريفات الباحثين للثقافة التنظيمية، ومن أبرزها:

- عرّفها شين (Schein, 1992) بأنها: "نمط من الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المجموعة أثناء مواجهتها لمشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاحها، وبالتالي تُعلّم للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور تجاه تلك المشكلات".
- بينما يرى هوفستد (Hofstede, 1991) أن الثقافة التنظيمية هي: "البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أعضاء منظمة معينة عن غيرهم".
- أما روبنز (Robbins, 2001) فقد عرّفها بأنها: "نظام من المعاني المشتركة يتبناه أعضاء المنظمة، ويُميزها عن غيرها من المنظمات".
- وأشار ستانس (Stance, 2004) إلى أنها: "مجموعة القيم والرموز والقصص والشعائر التي تشكل الإطار الذي يعمل في ظله الأفراد داخل المنظمة".

يتضح من هذه التعريفات أن الثقافة التنظيمية تمثل الهوية الفريدة لكل منظمة، وتحدد اتجاهاتها العامة، وتشكل مرجعاً للأفراد في سلوكهم وتفاعلهم اليومي.

مراحل تطور الثقافة التنظيمية :

تمر الثقافة التنظيمية بعدة مراحل تطور، يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. مرحلة النشأة (Founding Stage):

في هذه المرحلة تتشكل الملامح الأولى للثقافة التنظيمية انطلاقاً من قيم ومعتقدات المؤسسين الأوائل، والتي تنعكس عادة في السياسات الأولية، وأساليب القيادة، والعلاقات بين العاملين.

٢. مرحلة النمو (Growth Stage):

مع توسع المنظمة وزيادة عدد العاملين، تبدأ الثقافة التنظيمية بالترسخ عبر العادات والطقوس والإجراءات الرسمية وغير الرسمية، لتصبح مرجعاً مشتركاً يوجه سلوك الأفراد.

٣. مرحلة النضج (Maturity Stage):

تصل الثقافة التنظيمية في هذه المرحلة إلى درجة من الاستقرار والرسوخ، حيث تترسخ القيم والممارسات لتصبح بمثابة "معايير" واضحة للأداء واتخاذ القرارات، كما تشكل جزءاً من هوية المنظمة وسمعتها الخارجية.

٤. مرحلة التغيير أو التجديد (Change/Transformation Stage):

عندما تواجه المنظمة تحديات بيئية أو تقنية أو تنافسية جديدة، تصبح الحاجة ملحة لإعادة النظر في الثقافة التنظيمية القائمة، وذلك من خلال تعديل بعض القيم أو استبدالها بقيم جديدة تواكب متطلبات المرحلة

أبعاد الثقافة التنظيمية :

تُعد الثقافة التنظيمية ظاهرة متعددة الأبعاد، حيث تتكون من مجموعة من المكونات التي تعكس القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة داخل المنظمة. وقد تناول العديد من الباحثين هذه الأبعاد بتصنيفات مختلفة، إلا أن من أبرزها ما يلي:

١. القيم التنظيمية:

تمثل المبادئ والمعتقدات الأساسية التي تقوم عليها المنظمة، والتي تحدد ما يعتبر سلوكاً مقبولاً أو مرفوضاً داخلها، مثل قيم الجودة، الابتكار، العدالة، والعمل الجماعي.

٢. المعتقدات والافتراضات:

وهي التصورات العميقة التي يتبناها العاملون حول طبيعة العمل، ودور الإدارة، وكيفية التعامل مع التغيير، وغالبًا ما تكون غير مكتوبة لكنها تتحكم في سلوكيات الأفراد.

٣. المعايير السلوكية:

تشمل القواعد غير الرسمية التي تحدد كيفية تصرف الأفراد في المواقف المختلفة، مثل أساليب التواصل، نمط القيادة، وطريقة حل النزاعات.

٤. الرموز والشعائر:

تتجلى في الشعارات، الأزياء الرسمية، طقوس العمل، الاحتفالات والأنشطة الرمزية التي تعكس هوية المنظمة وتعزز الانتماء إليها.

٥. اللغة التنظيمية:

وهي الألفاظ والمصطلحات الخاصة المتداولة بين أعضاء المنظمة، والتي تسهل التواصل وتعكس الثقافة المشتركة بينهم.

٦. القصص والحكايات التنظيمية:

وهي الروايات التي تُحكى داخل المنظمة عن النجاحات، التحديات، أو الشخصيات المؤثرة، حيث تعمل كوسيلة لغرس القيم والمبادئ بين العاملين الجدد والقدامى.

نظريات الثقافة التنظيمية :

١. نظرية إدغار شين (Schein's Model of Organizational Culture):

- تم تطويرها من قبل: إدغار شين (1985).
- تشير إلى: أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاث مستويات: القطع الأثرية المرئية (Artifacts)، القيم المعلنة (Values)، والافتراضات الأساسية العميقة (Basic Assumptions).
- تأثيرها: تساعد على فهم جذور السلوك التنظيمي وكيفية تغييره عبر العمل على المستوى الأعمق (الافتراضات).

○ (Schein, 1985)

٢. نظرية هوفستد (Hofstede's Cultural Dimensions):

- تم تطويرها من قبل: غيرت هوفستد (1991).
- تشير إلى: أبعاد الثقافة الوطنية والتنظيمية مثل: الفردية مقابل الجماعية، تجنب عدم التأكد، مسافة السلطة... إلخ.
- تأثيرها: توضح كيف تؤثر القيم الثقافية على سلوك العاملين وأساليب القيادة والتواصل داخل المنظمة.

○ (Hofstede, 1991)

٣. نظرية الصفات المتنافسة (Competing Values Framework – CVF):

- تم تطويرها من قبل: كوين وروهر باخ (Rohrbaugh, 1983 & Quinn).
 - تشير إلى: أن الثقافة التنظيمية يمكن تصنيفها إلى أربعة أنماط رئيسية: الثقافة العشائرية (Clan)، الثقافة الإبداعية (Adhocracy)، الثقافة السوقية (Market)، الثقافة الهرمية (Hierarchy).
 - تأثيرها: تساعد في تقييم الأداء المؤسسي وربط الثقافة باستراتيجيات النجاح.
- (Quinn & Rohrbaugh, 1983)

٤. نظرية ديل وكينيدي (Kennedy's Model & Deal):

- تم تطويرها من قبل: تيرينس ديل وآلان كينيدي (1982).
- تشير إلى: أن الثقافة تعتمد على سرعة الحصول على المعلومات ومستوى المخاطرة، ما ينتج عنه أربعة أنواع من الثقافات: ثقافة العمل الصعب، ثقافة اللعب بجد، ثقافة الرهان، وثقافة العملية.
- تأثيرها: تبرز كيفية توافق الثقافة مع طبيعة بيئة العمل والاستراتيجيات.
- (Deal & Kennedy, 1982)

٥. نظرية بيترز ووترمان (Waterman – Excellent Culture & Peters):

- تم تطويرها من قبل: توماس بيترز وروبرت ووترمان (1982) في كتابهم In Search of Excellence.
- تشير إلى: أن المنظمات الناجحة تتبنى ثقافة قوية قائمة على القيم المشتركة والالتزام بها.
- تأثيرها: تربط بين الثقافة الممتازة والتميز في الأداء المؤسسي.
- (Peters & Waterman, 1982)

2.3. مفهوم الأداء الإداري

يُعد الأداء الإداري من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة، إذ يمثل المقياس الحقيقي لمدى كفاءة وفاعلية المنظمات في استخدام مواردها البشرية والمادية لتحقيق أهدافها. فهو يعكس قدرة الإدارة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بصورة تحقق التوازن بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. ويُعتبر الأداء الإداري أحد المؤشرات الأساسية التي تُحدد مدى نجاح أو فشل أي منظمة في الاستمرار والتنافسية.

مبادئ الأداء الإداري :

يمكن تحديد مجموعة من المبادئ التي يستند إليها الأداء الإداري الفعال، ومن أبرزها:

١. الكفاءة (Efficiency): استخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة وبأقل تكلفة.
٢. الفاعلية (Effectiveness): تحقيق الأهداف المرجوة وفق الخطط الموضوعة.
٣. المساءلة (Accountability): التزام العاملين والمسؤولين بالنتائج المترتبة على قراراتهم وأفعالهم.
٤. الشفافية (Transparency): وضوح الإجراءات والقرارات بما يحقق الثقة داخل المنظمة وخارجها.
٥. المرونة (Flexibility): قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
٦. الاستمرارية (Sustainability): ضمان استمرارية الأداء بمستويات مرتفعة عبر الزمن.

أهمية الأداء الإداري :

تبرز أهمية الأداء الإداري في كونه:

- أداة رئيسية لقياس نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- وسيلة لتحفيز العاملين وتعزيز روح الالتزام والانتماء.
- معياراً لتحديد نقاط القوة والضعف في السياسات والبرامج التنظيمية.
- أداة لاتخاذ القرارات التصحيحية وتحسين الجودة.
- مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي وضمان القدرة التنافسية في بيئة العمل.

تطور مفهوم الأداء الإداري

مر مفهوم الأداء الإداري بعدة مراحل من التطور، منها:

١. المرحلة التقليدية: كان التركيز فيها على إنجاز المهام والالتزام بالتعليمات والإجراءات، حيث ارتبط الأداء بالانضباط والطاعة.
٢. مرحلة الكفاءة والإنتاجية: بدأ التركيز على قياس مدى استغلال الموارد ورفع معدلات الإنتاج.
٣. مرحلة الجودة والتميز: انتقل المفهوم ليرتبط بجودة المخرجات وإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين.
٤. المرحلة الحديثة: أصبح الأداء الإداري مفهومًا شاملاً يدمج بين الكفاءة والفاعلية والابتكار والاستدامة، ويرتبط بالقدرة على التكيف والتطوير المستمر.

أبعاد الأداء الإداري :

يتضمن الأداء الإداري عدة أبعاد أساسية، من أبرزها:

١. البُعد الكمي: يقيس حجم الإنجاز والإنتاجية مقارنة بالموارد المتاحة.
٢. البُعد النوعي: يركز على جودة المخرجات والخدمات المقدمة.
٣. بُعد الكفاءة: يوضح مدى استغلال الموارد المتاحة بأفضل صورة.
٤. بُعد الفاعلية: يقيس درجة تحقيق الأهداف المرسومة.
٥. البُعد السلوكي: يتناول رضا العاملين، دافعتهم، ومدى التزامهم بالقيم التنظيمية.

نظريات الأداء الإداري

١. نظرية تايلور في الإدارة العلمية (Scientific Management Theory):

- تم تطويرها من قبل: فريدريك تايلور (1911).
- تشير إلى: رفع الكفاءة والإنتاجية من خلال تقسيم العمل ووضع معايير دقيقة للأداء.
- تأثيرها: أسست لقياس الأداء الإداري اعتمادًا على الزمن والحركة وتحقيق الكفاءة القصوى.

○ (Taylor, 1911)

٢. نظرية الإدارة البيروقراطية (Bureaucratic Theory):

- تم تطويرها من قبل: ماكس فيبر (1947).
- تشير إلى: أن الأداء الإداري يتحقق عبر القواعد الرسمية والتسلسل الهرمي والسلطة القانونية.
- تأثيرها: ساعدت على تنظيم العمل الإداري بطرق واضحة لكنها وُجهت بانتقادات بسبب الجمود.

○ (Weber, 1947)

٣. نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Theory):

- تم تطويرها من قبل: إلتون مايو (1933).
- تشير إلى: أن الأداء الإداري يتأثر بالدوافع الإنسانية والعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل.
- تأثيرها: أبرزت أهمية الرضا الوظيفي والدعم النفسي في تحسين الأداء.

○ (Mayo, 1933)

٤. نظرية النظم (Systems Theory):

- تم تطويرها من قبل: لودفيغ فون برتالانفي (1950).
- تشير إلى: أن الأداء الإداري يُفهم من خلال ترابط المنظمة مع بيئتها ككل متكامل.
- تأثيرها: وضحت أن تحسين الأداء يعتمد على التفاعل بين جميع عناصر المنظمة.

○ (Bertalanffy, 1950)

٥. نظرية القيم المتعارضة للأداء (Competing Values Framework – CVF):

- تم تطويرها من قبل: كوين وروهرباخ (Rohrbaugh, 1983 & Quinn).
- تشير إلى: أن تقييم الأداء الإداري يتم وفق أربعة أبعاد: الكفاءة الداخلية، التكيف الخارجي، التركيز على الأشخاص، والتركيز على النتائج.
- تأثيرها: تُستخدم لقياس فعالية المؤسسات وربطها باستراتيجيات النجاح.
- (Quinn & Rohrbaugh, 1983)

2.4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري :

تُعتبر الثقافة التنظيمية من أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الإداري داخل المنظمات، حيث تشكل الإطار المرجعي الذي يحدد سلوك العاملين ويؤثر في أسلوب الإدارة. فالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم ومعتقدات واتجاهات تسهم في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتعمل على تعزيز الالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي (Schein, 1992).

وقد أكدت العديد من الدراسات أن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية يسهم في:

- تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية (Denison, 2000).

- رفع مستوى رضا العاملين وتحفيزهم على الأداء الأفضل (Heskett, & Kotter, 1992).
- تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل (Quinn, 2011 & Cameron).
- تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات (Kennedy, 1982 & Deal).
- تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية للمنظمة (Waterman, & Peters, 1982).

وفي المقابل، فإن ضعف الثقافة التنظيمية أو تضارب القيم داخل المنظمة يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء الإداري، وظهور مشكلات إدارية مثل ضعف التواصل، وتدني الروح المعنوية، وانخفاض الإنتاجية (Hofstede, 1991).

وبذلك يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تمثل البيئة الحاضنة للأداء الإداري، فهي التي تحدد اتجاهاته وتوجهاته وتؤثر في نتائجه، كما تُعد من العوامل الحاسمة التي تفسر نجاح بعض المنظمات في تحقيق التميز المؤسسي مقابل تعثر أخرى (Rohrbaugh, 1983 & Quinn).

2.5. الخاتمة

يتضح مما سبق أن كلاً من الثقافة التنظيمية والأداء الإداري يُمثلان محورين أساسيين في نجاح المنظمات واستمراريتها، حيث تشكّل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يُوجّه سلوك الأفراد، ويؤثر في أنماط التفاعل الإداري، بينما يُعد الأداء الإداري المقياس الحقيقي لمدى كفاءة الإدارة وفعاليتها في تحقيق الأهداف. وقد أظهرت الدراسات والنظريات المختلفة أن العلاقة بينهما علاقة تكاملية، إذ تساهم الثقافة التنظيمية الإيجابية في تحسين مستويات الأداء الإداري، في حين أن ضعف الثقافة أو تضارب القيم يُسهم في تدني الأداء.

كما تبين من استعراض الأدبيات السابقة أن هناك أبعاداً متعددة لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الإداري، وأن التوازن بين هذه الأبعاد يشكل عاملاً حاسماً في تعزيز التميز المؤسسي. وبناءً على ذلك، جاء هذا البحث ليسلط الضوء على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري في المنشآت الصغيرة، انطلاقاً من أهمية هذا الموضوع في السياق المحلي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الرفاعي، عبد الرحمن. (2015). إدارة الأداء الإداري: المفاهيم والأساليب. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الشامي، محمد. (2017). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي. عمان: دار وائل للنشر.
- قنديلجي، أمين، وزعيتر، أحمد. (2014). إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. عمان: دار اليازوري العلمية.
- محمد، إبراهيم. (2018). إدارة المنظمات: منظور معاصر. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bertalanffy, L. von. (1950). General system theory: Foundations, development, applications. New York: George Braziller.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?. International Institute for Management Development (IMD), Lausanne.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. New York: Free Press.
- Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. New York: Macmillan.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science, 29(3), 363–377.
- Robbins, S. P. (2001). Organizational behavior (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stance, R. (2004). Organizational culture and effectiveness. London: Routledge.
- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers.
- Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. New York: Oxford University Press.

٣. الفصل الثالث : منهجية البحث.

3.1. مقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمد عليها البحث في دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في إحدى المنشآت التجارية الصغيرة بمدينة القوز. ويتناول هذا الفصل منهج البحث وأدواته، والمجتمع والعينة، وأساليب جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. كما يتضمن التعريفات الإجرائية للمتغيرات الرئيسة لتوضيح المفهوم العملي الذي تم التعامل معه في الجانب الميداني.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

تتضمن التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث تحديد وتوضيح المتغيرات الأساسية لدراسة (أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في القطاع الخاص).

يتم تعريف المتغيرات الإجرائية كما يلي:

1.3.2 المتغير المستقل – الثقافة التنظيمية

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة بين العاملين داخل المنشأة، والتي تشكل الإطار العام الذي يهدف إلى بناء بيئة عمل داخلية إيجابية تُوجّه سلوك الأفراد وتوحد قيمهم واتجاهاتهم بما ينسجم مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها، مما يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتعاون بين العاملين، وتعزيز الولاء والانتماء المؤسسي، ورفع كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي .

وقد تم قياس الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1. القيم التنظيمية:

تمثل المبادئ والمعتقدات الجوهرية التي تقوم عليها المنظمة، وتوجّه سلوك العاملين فيها، مثل قيم العدالة، التعاون، الالتزام، والإتقان. وهي الإطار الذي يحدد ما هو مقبول أو مرفوض داخل بيئة العمل.

2. المعتقدات التنظيمية:

هي التصورات والأفكار المشتركة بين الأفراد حول طبيعة العمل، وأسلوب الإدارة، ودور كل موظف في تحقيق الأهداف. وتشكل هذه المعتقدات أساسًا لتفسير المواقف واتخاذ القرارات داخل المنظمة.

3. السلوكيات التنظيمية:

تشير إلى أنماط التصرفات والتفاعل اليومي بين العاملين والإدارة، والتي تعكس مدى الالتزام والانتماء والاحترام المتبادل، وتؤثر بشكل مباشر في بيئة العمل ومستوى الأداء الإداري.

4. الاتصال والتفاعل التنظيمي:

يقصد به أساليب التواصل الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، ومدى وضوح المعلومات وتدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يساهم في تعزيز التعاون والعمل الجماعي وتحسين جودة القرارات

2.3.2 المتغير التابع – الأداء الإداري

يُقصد بالأداء الإداري في هذا البحث مدى كفاءة وفعالية العاملين في تنفيذ مهامهم الإدارية وتحقيق أهداف المنشأة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ويشمل الأداء الإداري في هذه الدراسة الأبعاد التالية:

1. الكفاءة: استخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة.

2. الفعالية: تحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعية.

3. الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي: مستوى التزام العاملين وانتمائهم وانعكاسه على جودة الأداء الإداري

3.3 تصميم البحث (بصلة البحث):

يتضح تصميم البحث من خلال الشكل الذي يوضح العلاقة بين مكونات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، والتي جاءت كما يلي:

1. الفلسفات والمناهج (Philosophies):

المنهج الوضعي (Positivism)

2. أساليب التحليل (Approaches):

تم استخدام الأسلوب الاستنتاجي (Deductive Approach).

3. منهجيات البحث (Strategies):

اتباع البحث منهج دراسة الحالة (Case Study)

4. أدوات البحث (Choices):

أداة واحدة كمية (Quantitative – Mono Method)

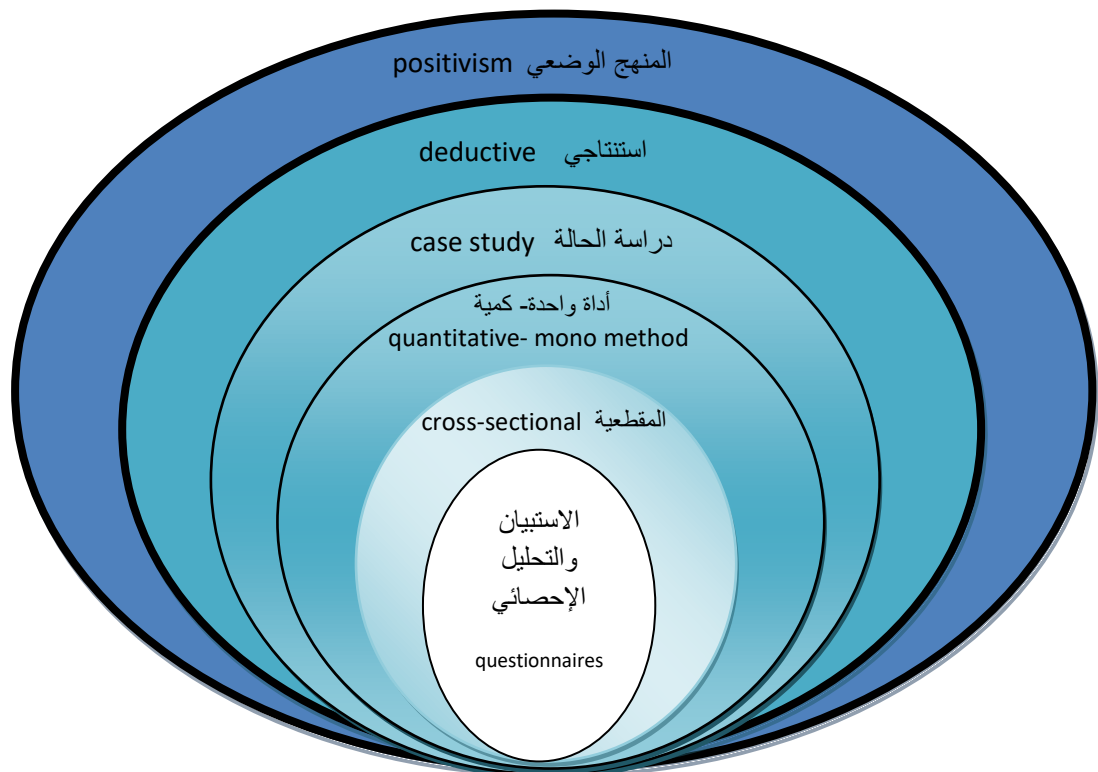
.

5. المدة الزمنية (Time Horizons):

اعتمد البحث على المنهج المقطعي (Cross-Sectional)

6. التقنيات والإجراءات (Techniques and Procedures):

الاستبيان والتحليل الإحصائي (Questionnaires)



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات :

يُعد تحديد مجتمع البحث والعينة من الخطوات الأساسية في أي دراسة علمية، إذ يتيحان للباحث إمكانية تمثيل الواقع بشكل دقيق والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة من الموثوقية، وتتناول هذه الفقرة وصف المجتمع الذي أُجريت عليه الدراسة والعينة المختارة، وطرق وتقنيات أخذها، والأساليب المتبعة في جمع وتحليل البيانات بما يخدم أهداف الدراسة .

3.4.1 مجتمع البحث :

يمثل مجتمع البحث الإطار الذي تُستمد منه البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، ويضم جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم صفات تتصل ارتباطًا مباشرًا بموضوع البحث ومتغيراته. يتكوّن مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في إحدى المنشآت التجارية الصغيرة بمدينة القوز في المملكة العربية السعودية، وهي مؤسسة نافا المتميزة، التي تعمل في مجال بيع الأجهزة المنزلية وأدوات العناية والمستلزمات المنزلية. ويشمل المجتمع فيّتي الإدارة والموظفين بمختلف مستوياتهم التنظيمية، نظرًا لارتباطهم الوثيق بعناصر الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الإداري.

3.4.2 عينة البحث :

نظرًا لصعوبة دراسة كامل أفراد المجتمع، تم تحديد عينة مختارة تمثل العاملين في المنشأة محل الدراسة، بما يحقق التنوع في المستويات الوظيفية ويعكس الواقع التنظيمي بدقة.

وصف العينة: تتكوّن العينة من مجموعة من الموظفين والإداريين داخل المنشأة
تم اختيارهم بما يضمن تمثيل مختلف المستويات الوظيفية (إدارية، إشرافية، تنفيذية). ونظرًا
لصغر حجم المنشأة فهي من المنشآت الصاعدة حديثًا فإن حجم العينة يقدر بخمس
وعشرون موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية بما يحقق أهداف البحث ومتطلباته
الإحصائية ، وتم جمع آرائهم واستجاباتهم من خلال استبيان أُعد خصيصًا لهذا الغرض

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة :

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)،
نظرًا لملاءمته لطبيعة المجتمع محل الدراسة وإتاحة الفرصة المتساوية أمام جميع أفراد
المجتمع للمشاركة في البحث، وتقليل احتمالية التحيز في اختيار العينة. وقد تم توزيع
الاستبانات بشكل مباشر على الموظفين والإدارة وجمعها بعد فترة محددة، مما يضمن شمول
العينة لجميع الفئات ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والأداء الإداري داخل المنشأة.

3.5 طريقة جمع البيانات :

تعد عملية جمع البيانات من أهم مراحل البحث الميداني وتعتمد دقة النتائج البحثية على
فعالية طرق جمع البيانات ودقتها. وفي هذه الدراسة، تم استخدام أسلوب منظم ومتكامل
لجمع المعلومات من مصادرها المختلفة بما يخدم أهداف البحث.
وصف الطريقة :

تم جمع البيانات من خلال الاستبيان (Questionnaire) باعتباره الأداة الرئيسة في البحث،
وقد صُمم بما يتوافق مع الأهداف والفرضيات، وتضمن جزأين رئيسيين:

- الجزء الأول: بيانات عامة عن المبحوثين (الوظيفة، الخبرة، المؤهل، إلخ).

• **الجزء الثاني:** فقرات تقيس متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية بأبعاده) وهي: القيم والمعتقدات والسلوكيات والاتصال التنظيمي ، والأداء الإداري بأبعاده وهي : الكفاءة والفاعلية والرضا الوظيفي).

3.6 أنواع البيانات :

1. البيانات الأولية (Primary Data):

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من الميدان من خلال الاستبيان الموزع على العاملين في المنشأة. وهي بيانات كمية وتُعد هذه البيانات المصدر الأساس في اختبار فرضيات البحث وتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري.

2. البيانات الثانوية (Secondary Data):

تم الحصول عليها من المراجع النظرية والدراسات السابقة والكتب الأكاديمية والمقالات العلمية والتقارير الإدارية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والأداء الإداري، وذلك لدعم الجانب النظري وتحديد الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية والأداء الإداري .

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي :

بعد جمع الاستجابات والتأكد من سلامتها، تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية من خلال برامج التحليل الإحصائي المناسبة (مثل SPSS).

وقد شملت الإجراءات ما يلي:

- التحليل الوصفي: لاستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية.

- اختبار الموثوقية (Reliability Test): باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة القياس.

- التحليل الاستنتاجي: لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط (Correlation) وتحليل الانحدار (Regression Analysis).

3.8 الخاتمة :

تناول الفصل الثالث منهجية البحث حيث تم استعراض المنهجية المتبعة في دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في المنشآت التجارية الصغيرة داخل المملكة العربية السعودية تم تعريف المتغيرات الرئيسية المستخدمة في الدراسة وهي الثقافة التنظيمية والأداء الإداري كما تم تحديد مجتمع الدراسة وتوضيح طرق وتقنيات أخذ العينات حيث تم اختيار عينة عشوائية من مؤسسة نفا المتميزة التجارية بمدينة القوز ولتسهيل جمع البيانات ووصولها إلى أكبر قدر من المشاركين تم توزيع وإرسال استبيان الكتروني على العينة المستهدفة وتم الاعتماد أيضا على المصادر الثانوية من كتب أكاديمية ودراسات سابقة ومقالات ومراجع أدبية ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والأداء الإداري لجمع المعلومات الأساسية وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة واستخدام إجراءات التحليل الإحصائي من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية وأيضا معامل ألفا كرونباخ والانحدار ومن خلال ما سبق، يتضح أن منهجية البحث قد صُممت بعناية لضمان الموضوعية والدقة في جمع البيانات وتحليلها. فقد تم تحديد المجتمع والعينة واختيار الأسلوب المناسب لأخذها، واستخدام أدوات قياس كمية موثوقة، وتحليل

النتائج باستخدام أساليب إحصائية دقيقة، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في فهم أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في المنشآت التجارية الصغيرة