

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

اسم الطالبة

فاطمة يحيى غالب

2021204405

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	1.1 المقدمة
4	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3 أهمية الدراسة
5	1.3.1 على المستوى النظري
6	1.3.2 على المستوى التطبيقي
6	1.4 أسئلة البحث
6	1.5 أهداف البحث
7	1.6 فرضيات البحث
7	1.7 نموذج البحث
8	1.8 منهجية البحث
8	1.9 الدراسة الميدانية
9	1.10 مخطط البحث
10	2. الفصل الثاني: الإطار النظري
11	2.1 المقدمة
11	2.1.1 نظرة عامة عن البحث العلمي
11	2.1.2 أهمية إجراء الدراسات السابقة
11	2.1.3 نظرة عامة عن متغيرات البحث
12	2.2 الثقافة التنظيمية
12	2.2.1 تعريف الثقافة التنظيمية
12	2.2.2 تطور مفهوم الثقافة التنظيمية
13	2.2.3 أبعاد الثقافة التنظيمية
14	2.2.4 نظريات الثقافة التنظيمية
17	2.3 الأداء الوظيفي
17	2.3.1 تعريف الأداء الوظيفي
17	2.3.2 تطور مفهوم الأداء الوظيفي
18	2.3.3 أبعاد الأداء الوظيفي
18	2.3.4 نظريات الأداء الوظيفي
20	2.4 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي
22	2.5 الخاتمة
22	2.5.1 تلخيص النتائج من الدراسات السابقة
22	2.5.2 مناقشة آثار البحث المستقبلية
23	2.5.3 المساهمات الإجمالية لبحثك في هذا المجال
24	قائمة المراجع
26	الملاحق

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

ويمكن تقسيم مشكلة البحث إلى فجوات نظرية وفجوات تطبيقية كالتالي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

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

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري

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

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

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي

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

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

1.4. أسئلة البحث

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

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

1.5. أهداف البحث

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

1. تحديد العناصر الرئيسية للثقافة التنظيمية في شركة صلات مثل القيم والمعتقدات والسلوكيات.
2. تحليل تأثير قيم ومعتقدات القيادة على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة صلات مثل النزاهة والابتكار على مستوى أداء الموظفين من خلال مقارنة أداء الموظفين في الأقسام ذات القيادة القوية مع الأقسام الأخرى.
3. تقييم تأثير التواصل الداخلي في شركة صلات على أداء الموظفين مثل الاجتماعات والبريد الإلكتروني وأثرها على أداء الموظفين من خلال قياس رضا الموظفين عن قنوات التواصل وتحليل نتائج الأداء.
4. تحليل تأثير الدعم المؤسسي وبرامج التحفيز في شركة صلات على أداء الموظفين مثل المكافآت والحوافز المالية والتقدير الرسمية.

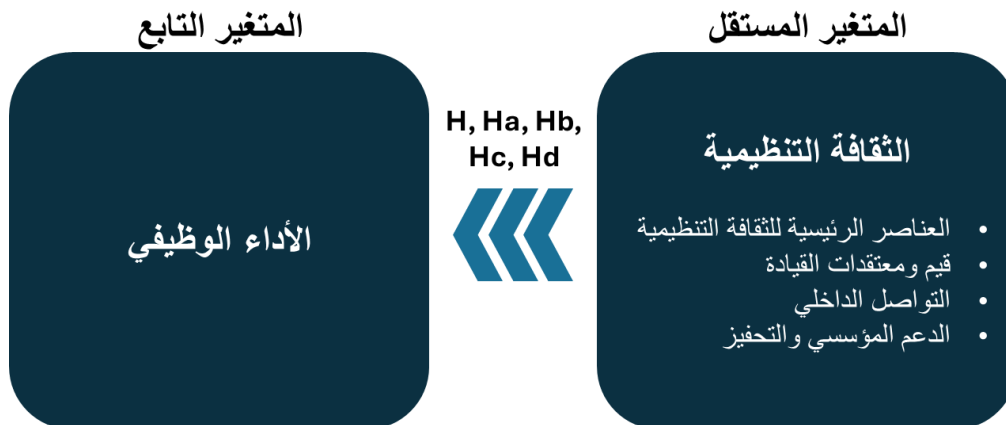
1.6. فرضيات البحث

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

1. **Ha:** تسهم العناصر الثقافية مثل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة في شركة صلات في تشكيل سلوكيات الموظفين وأدائهم الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومتعاونة.
2. **Hb:** تؤثر قيم ومعتقدات القيادة التحفيزية مثل النزاهة والابتكار والتقدير بشكل إيجابي على أداء الموظفين من خلال تعزيز روح الفريق والدافع لتحقيق الأهداف التنظيمية.
3. **Hc:** يسهم التواصل الداخلي الفعال والشفاف في شركة صلات في تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز الفهم الواضح للأهداف والتوقعات وتقليل التوتر وزيادة التفاعل بين الأفراد.
4. **Hd:** يساهم الدعم المؤسسي وبرامج التحفيز المختلفة مثل المكافآت والحوافز المالية والتقدير الرسمية في زيادة تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي بشكل ملحوظ.

1.7. نموذج البحث

في الشكل التالي نوضح العلاقة بين أهداف البحث ومتغيراته وفرضياته:

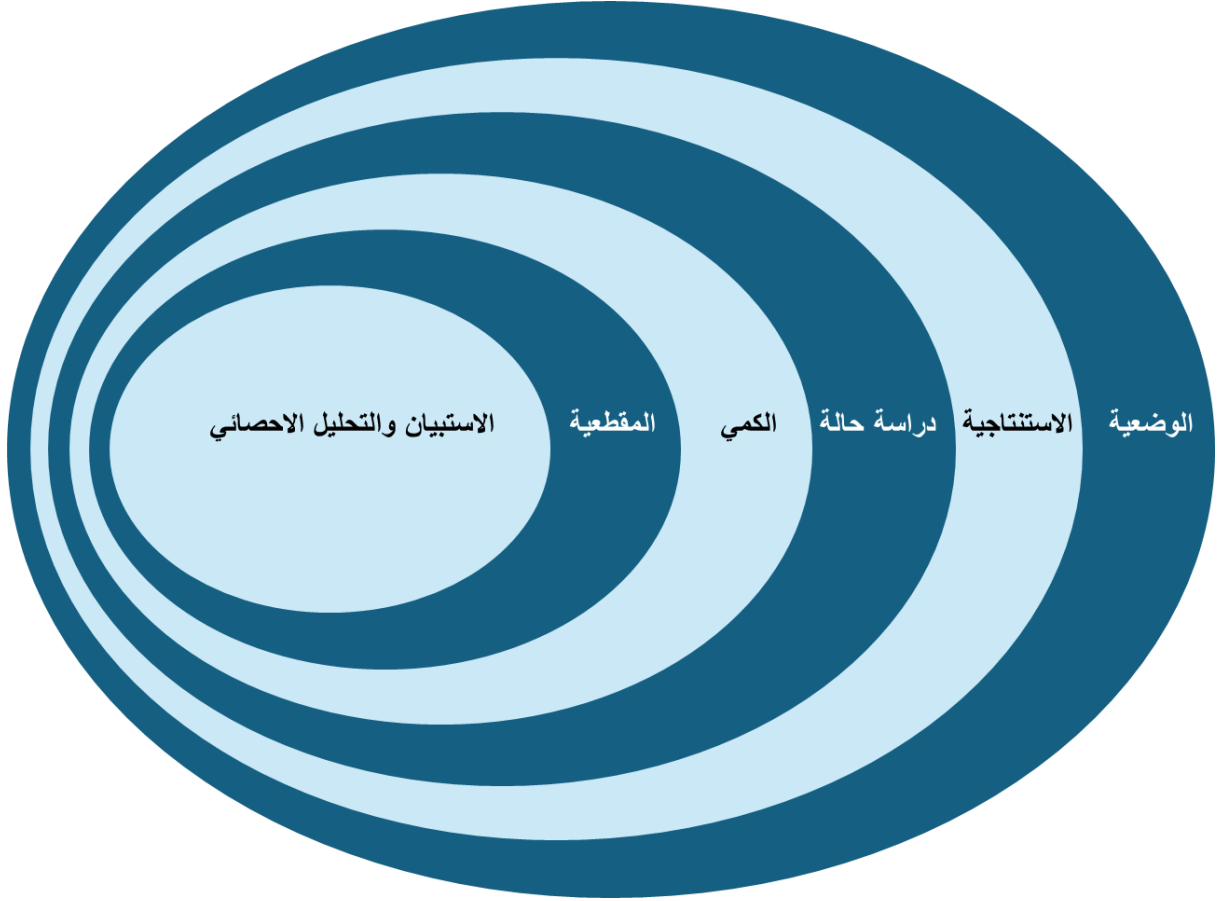


الشكل 1: نموذج العلاقة بين أهداف البحث ومتغيراته تم تصميمها بواسطة الباحث

1.8. منهجية البحث

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

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



الشكل 2: نموذج بصلة البحث لمنهجية البحث تم تصميمها بواسطة الباحث

1.9. الدراسة الميدانية

تم إجراء هذا البحث على شركة صلات لحلول الأعمال في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض، وهي أول شركة وطنية مرخصة من مجلس الضمان الصحي لتقديم خدمات إدارة دورة الإيرادات للقطاع الصحي وخدمة مزودي الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية. تأسست شركة صلات في 1434 هـ، مستندة على أكثر من 30 عاماً من الخبرات المتراكمة في مجال أتمتة الخدمات الطبية، الاستشارات، وإدارة دورة الإيرادات، وأنشأت أكثر الأنظمة فاعلية لتطوير إدارة دورة الإيرادات.

ظهرت شركة صلات كمزود خدمة احترافية لتلبية المتطلبات المتزايدة للسوق الصحي لتوفير أفضل ممارسة لإدارة دورة الإيرادات لتسهيل عمليات سداد المستحقات في التعاملات مع الجهات الدافعة وتخفيف المخاطر وزيادة هامش الربح.

تتعامل شركة صلات مع تحديات هذا المجال من خلال تقديم خدمات إدارة دورة الإيرادات والتقنيات والأنظمة الإلكترونية الداعمة لها، والتي تم تصميمها لتحقيق زيادة الربحية، ولزيادة فاعلية عمليات الفوترة الطبية، ولتحسين وتطوير الترميز الطبي، ولرفع كفاءة عمليات التحصيل، ولتعظيم أداء دورة الإيرادات، وأخيراً لمواكبة تنظيمات وقرارات الجهات المشرفة في إدارة العلاقة التأمينية.

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

 Selat Costing مع ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية يواجه مقدمو الخدمات ضغطاً كبيراً يتمثل في تقديم خدمات المرضى بشكل أكثر فعالية وكفاءة، في ظل الانتقال المستمر نحو الدفع على أساس القيمة مع ضعف توافر أدوات تقدير التكلفة المناسبة لتقييم وقياس وتسجيل وفصل التكاليف الحقيقية للرعاية بدقة. تستخدم صلات تقنيات فعالة لإدارة التكاليف تملك القدرة على قياس الخدمة المقدمة بدقة مما يساعد في تحقيق التوازن بين تقدير تكلفة الخدمة والجودة المقدمة.	 Selat SIRS Intelligence Revenue Solutions تجمع تقنيتنا بين البيانات والخبرة لتطوير حلول برمجية تزيد من أداء الأعمال. إن منهجيتنا في استخدام التطبيقات والتكنولوجيا الحديثة تعتمد على تنفيذ الخدمات بشكل إلكتروني بالكامل، مع الحرص على توفير إمكانية الربط مع مختلف الأنظمة مثل أنظمة المستشفيات (HIS) والمنصة الوطنية لخدمات تبادل البيانات الصحية (NPHIES) وبرامج الترميز وترميز الحزم التشخيصية للمرضى المنومين (DRG) وغيرها من الأنظمة المساندة للمستشفيات وإدارة دورة الإيرادات	 Selat Coding يطلق الترميز الطبي على عملية تحويل التشخيصات والإجراءات والخدمات الطبية المقدمة للمريض إلى رموز (أبجدية / رقمية) طبية عالمية. وتتخذ هذه الرموز الخاصة بالتشخيصات والإجراءات من وثائق السجلات الطبية. ويندرج تحت الترميز الطبي تجميع وترميز الحزم التشخيصية (DRG)، الذي يتم عن طريق نظام آلي يعتمد على عدة مدخلات، وتغطي رموز هذه الحزم أسعار جميع الخدمات المقدمة للمرضى المنومين حاملي التأمين الصحي المناسب للمنشأة الصحية.	 Selat RCM هي مجموعة من الإجراءات والعمليات المالية التي تستخدم لإدارة الأنشطة والوظائف الإدارية والطبية المتعلقة بإدارة المطالبات المالية والمدفوعات وتوليد الإيرادات من مختلف أنواع الدافعين. تبدأ إدارة دورة إيرادات الرعاية الصحية عندما يقوم المريض بتحديد موعد لطلب الخدمات الطبية. وتنتهي العملية عندما يتم تحصيل جميع المطالبات ومدفوعات المرضى بشكل كامل.
---	--	--	---

1.10. مخطط البحث

الفصل الأول: المقدمة
الفصل الثاني: الإطار النظري
الفصل الثالث: منهجية البحث
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1. المقدمة

2.1.1. نظرة عامة عن البحث العلمي

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

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

2.1.2. أهمية إجراء الدراسات السابقة

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

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

2.1.3. نظرة عامة عن متغيرات البحث

في هذا البحث، سنركز على متغيرين رئيسيين:

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

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

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

2.2. الثقافة التنظيمية

2.2.1. تعريف الثقافة التنظيمية

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

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

2.2.2. تطور مفهوم الثقافة التنظيمية

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

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

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

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

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

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

2.2.3 أبعاد الثقافة التنظيمية

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

1. الابتكار والمخاطرة: يشير هذا البعد إلى مدى تشجيع المنظمة على الابتكار والتجريب وتحمل المخاطر من أجل تحقيق أهداف جديدة. المنظمات التي تقدر الابتكار غالباً ما تشجع موظفيها على التفكير بشكل إبداعي وتجربة أفكار جديدة دون الخوف من الفشل. وفقاً لـ شاين (Schein, 1985)، فإن الابتكار يمكن أن يكون محورياً في المنظمات التي تسعى للتميز والتفوق في أسواقها.

2. الاهتمام بالتفاصيل: يعكس هذا البعد مدى تركيز المنظمة على الدقة والتحليل الدقيق للمعلومات عند صنع القرارات. المنظمات التي تركز على هذا البعد غالباً ما تكون أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها. هذا البعد يكون أكثر وضوحاً في الصناعات التي تتطلب جودة عالية واهتماماً كبيراً بالتفاصيل، مثل الصناعات الهندسية أو الصحية.

3. التوجه نحو النتائج: يركز هذا البعد على مدى اهتمام المنظمة بتحقيق الأهداف والنتائج بغض النظر عن الوسائل المستخدمة لتحقيقها. المنظمات التي تتبنى هذا البعد غالباً ما تكون قادرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء، لكنها قد تواجه تحديات فيما يتعلق بالحفاظ على رضا الموظفين إذا لم يتم موازنة هذا التوجه مع الاهتمام بالرفاهية الفردية.

4. الاهتمام بالأفراد: يعكس هذا البعد مدى تركيز المنظمة على رفاهية الموظفين واحتياجاتهم الشخصية والمهنية. المنظمات التي تولي أهمية لهذا البعد غالباً ما تتمتع بمستويات عالية من الرضا الوظيفي

والتزام الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء. دينيسون (Denison, 2000) يشير إلى أن الاهتمام بالأفراد يمكن أن يكون عاملاً حاسماً في خلق بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

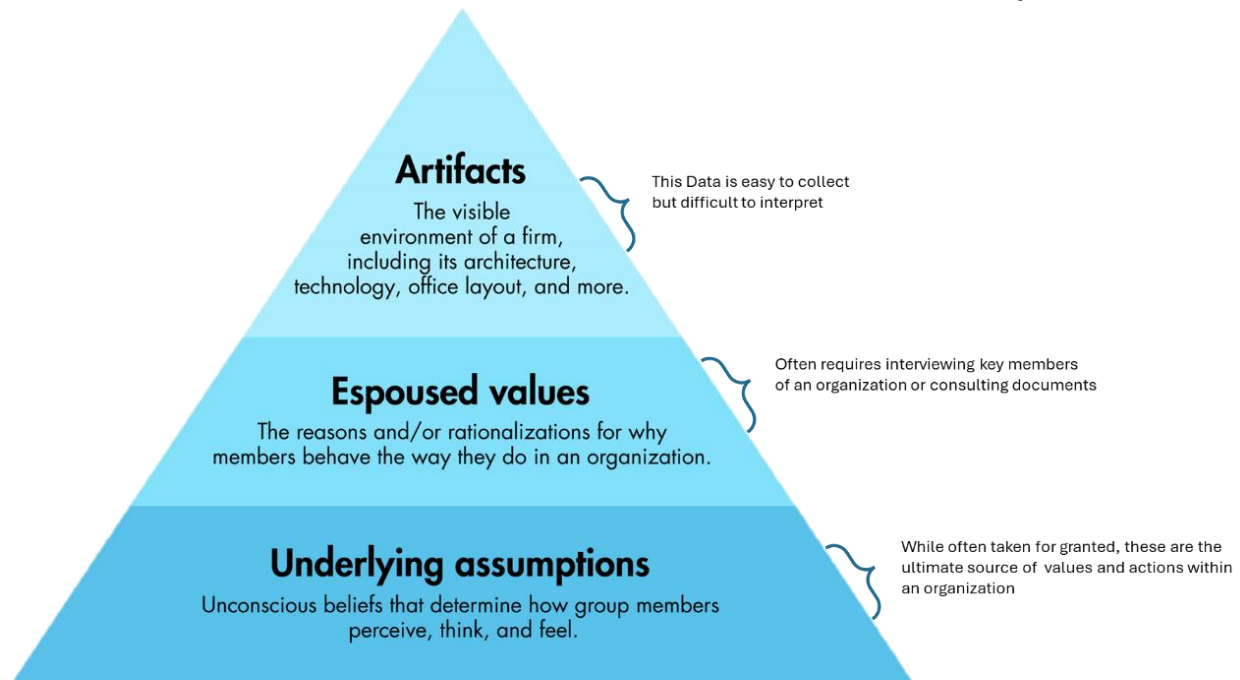
5. التوجه نحو الفريق: يشير هذا البعد إلى مدى تشجيع المنظمة للعمل الجماعي والتعاون بين الأفراد. هذا البعد يكون أكثر وضوحاً في المنظمات التي تعتمد على فرق العمل لتحقيق أهدافها. التركيز على العمل الجماعي يمكن أن يعزز من مستويات التعاون والإنتاجية ويقلل من التنافس الضار بين الأفراد.

6. الثبات والاستقرار: يعكس هذا البعد مدى اهتمام المنظمة بالحفاظ على الاستقرار والثبات في عملياتها وإجراءاتها. المنظمات التي تركز على هذا البعد قد تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات الطويلة الأمد، لكنها قد تواجه صعوبة في التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية. كوين وروهربو (Quinn & Rohrbaugh, 1983) يشيران إلى أن الثبات والاستقرار قد يكونان مفتاحاً للحفاظ على الثقافة التنظيمية التقليدية في المؤسسات العريقة.

2.2.4. نظريات الثقافة التنظيمية

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

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

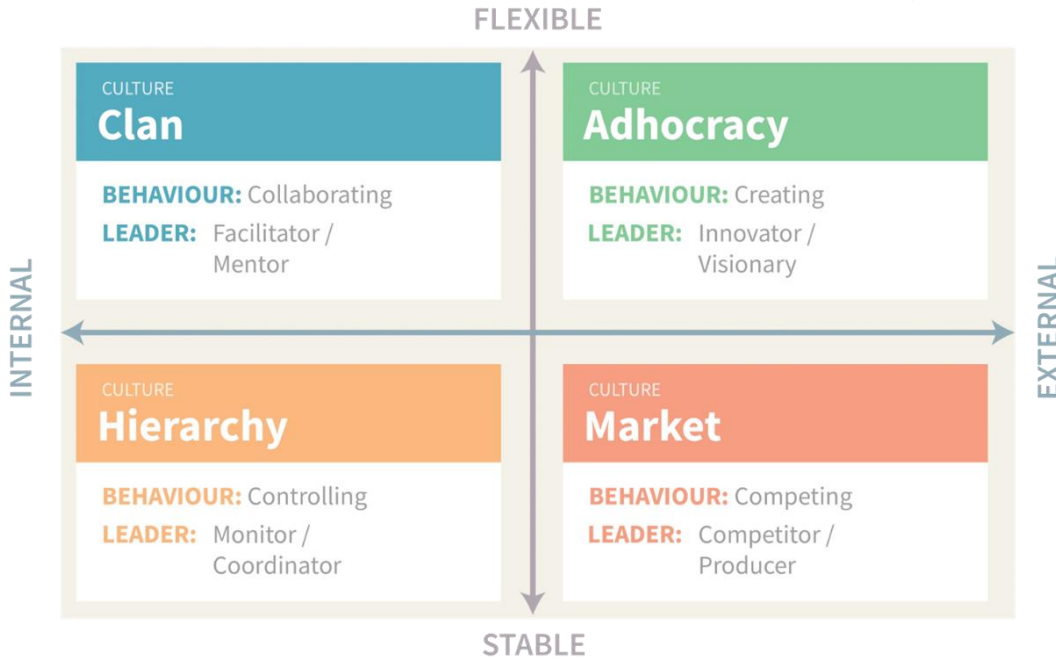


الشكل 3: نموذج شاين للثقافة التنظيمية

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

- التحف الأثرية (Artifacts): هذه هي المظاهر السطحية التي يمكن ملاحظتها بسهولة مثل تصميم المكتب، الزي الرسمي، والشعارات. تمثل هذه العناصر الجزء الظاهر من الثقافة، لكنها لا تعكس بالضرورة القيم والافتراضات الأعمق.
- القيم المتبناة (Espoused Values): تمثل القيم التي تعلن عنها المنظمة وتوجه سلوك الأفراد. هذه القيم غالبًا ما تكون جزءًا من الخطاب الرسمي للمنظمة وتعكس ما تعتقد المنظمة أنه مهم ويستحق التقدير.
- الافتراضات الأساسية (Basic Assumptions): هي المعتقدات العميقة وغير المدركة التي تشكل أساس الثقافة التنظيمية. هذه الافتراضات تُعتبر "الحقيقة" داخل المنظمة وغالبًا ما تكون غير قابلة للنقاش أو التحدي.

2. نظرية القيم المتنافسة (Competing Values Framework):

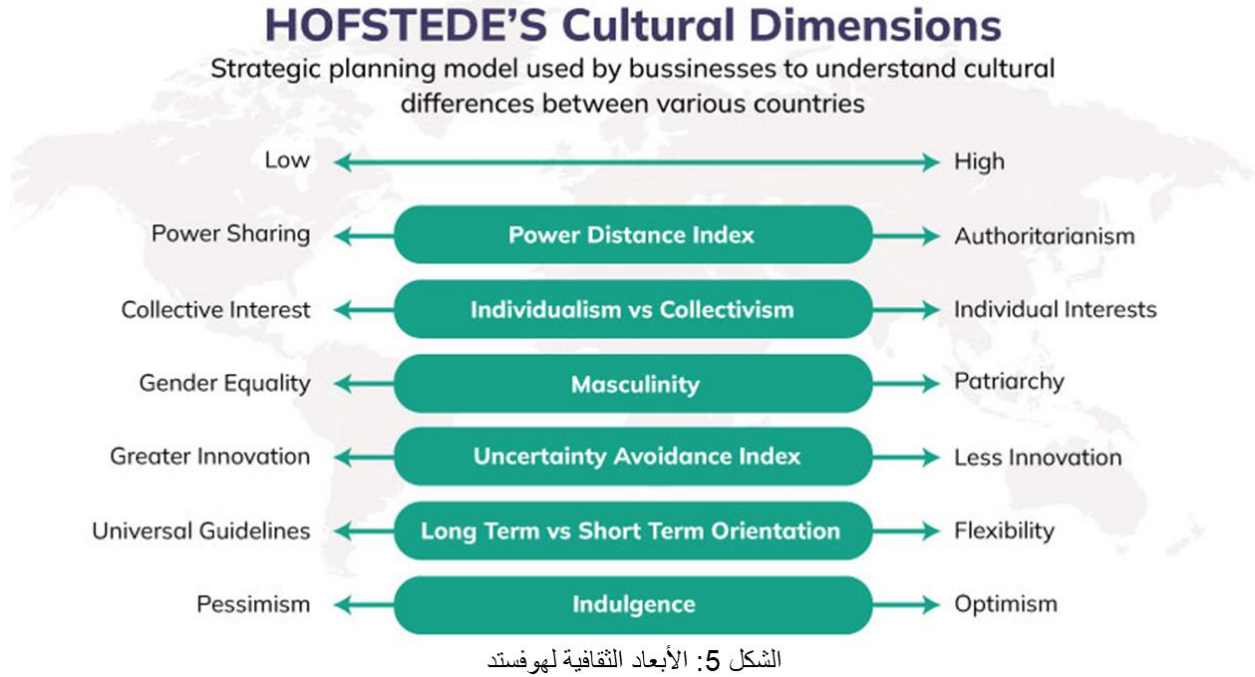


الشكل 4: نظرية كوين وروهربو لإطار القيم المتنافسة

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

2.3. الأداء الوظيفي

2.3.1. تعريف الأداء الوظيفي

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

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

2.3.2. تطور مفهوم الأداء الوظيفي

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

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

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

2.3.3. أبعاد الأداء الوظيفي

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

1. الأداء المهامي (Task Performance):

يمثل هذا البعد القدرة على إتمام المهام الأساسية المتعلقة بالوظيفة بشكل فعال وكفاء. ويشمل ذلك الأداء الفني، والدقة، والكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة، وهو ما يركز على الجوانب الفنية والمهارات الأساسية التي يحتاجها الموظف لإنجاز عمله. يعتبر الأداء المهامي مؤشراً مباشراً على مدى قدرة الموظف على تحقيق متطلبات الوظيفة والعمل ضمن المعايير المحددة. يمكن تقييم الأداء المهامي من خلال معايير مختلفة مثل جودة العمل، والسرعة في الإنجاز، والدقة في التفاصيل.

2. الأداء السياقي (Contextual Performance):

يعكس هذا البعد المساهمات غير المباشرة التي يقدمها الموظف لتعزيز بيئة العمل وثقافتها التنظيمية. ويشمل التعاون مع الزملاء، والدعم النفسي، والمشاركة في الأنشطة التنظيمية، والمبادرة لتحسين العمليات الداخلية. الأداء السياقي يضيف قيمة كبيرة للمنظمة لأنه يعزز من الروح الجماعية والتعاون والالتزام بالقيم التنظيمية. فهو يعكس السلوكيات التي تساهم في تحسين بيئة العمل، والتي قد لا تكون جزءاً من المهام الرسمية ولكنها تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للفريق والمنظمة.

3. الأداء التكيفي (Adaptive Performance):

يعبر هذا البعد عن قدرة الموظف على التعامل مع التغيرات والمواقف غير المتوقعة في بيئة العمل. مع التطور السريع في التكنولوجيا والأسواق، أصبح الأداء التكيفي مهماً جداً في بيئات العمل الحديثة. يتطلب الأداء التكيفي المرونة، والقدرة على التعلم السريع، والتكيف مع الظروف الجديدة، والتفاعل بإيجابية مع التغيرات المستمرة. يعد هذا النوع من الأداء أساسياً في المنظمات التي تعتمد على الابتكار والتجديد الدائم.

4. الأداء الإبداعي (Creative Performance):

يمثل هذا البعد القدرة على التفكير بشكل مبتكر وتقديم حلول جديدة للمشكلات القائمة. في العديد من الصناعات، أصبح الأداء الإبداعي عنصراً مهماً لنجاح المنظمة، حيث يساعد على التطوير المستمر وتحسين العمليات والمنتجات. الموظفون الذين يتمتعون بقدرة على التفكير الإبداعي يمكنهم تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. الأداء الإبداعي لا يقتصر فقط على المناصب الفنية أو الإبداعية، بل يمكن أن يظهر في جميع المجالات حيث يكون التفكير خارج الصندوق مطلوباً لحل المشاكل بطرق جديدة ومبتكرة.

2.3.4. نظريات الأداء الوظيفي

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

1. نظرية السلوك المنظمي (Organizational Behavior Theory):

تركز هذه النظرية على أن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل السلوكية داخل المنظمة، مثل التحفيز، وبيئة العمل، والقيادة، والثقافة التنظيمية. من خلال فهم هذه العوامل، يمكن للمنظمات تطوير

استراتيجيات لتحسين الأداء الوظيفي. على سبيل المثال، يرى لوثانز (Luthans, 2002) أن تعزيز السلوك الإيجابي والتفاعل البناء بين الموظفين يمكن أن يزيد من الأداء العام. تؤكد هذه النظرية على أهمية بيئة العمل والعلاقات التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي.

2. نظرية التوقع (Expectancy Theory):

Vroom's Expectancy Theory



الشكل 6: نظرية التوقع لفروم

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

3. نظرية الهدف (Goal-Setting Theory):

Principles of Goal Setting



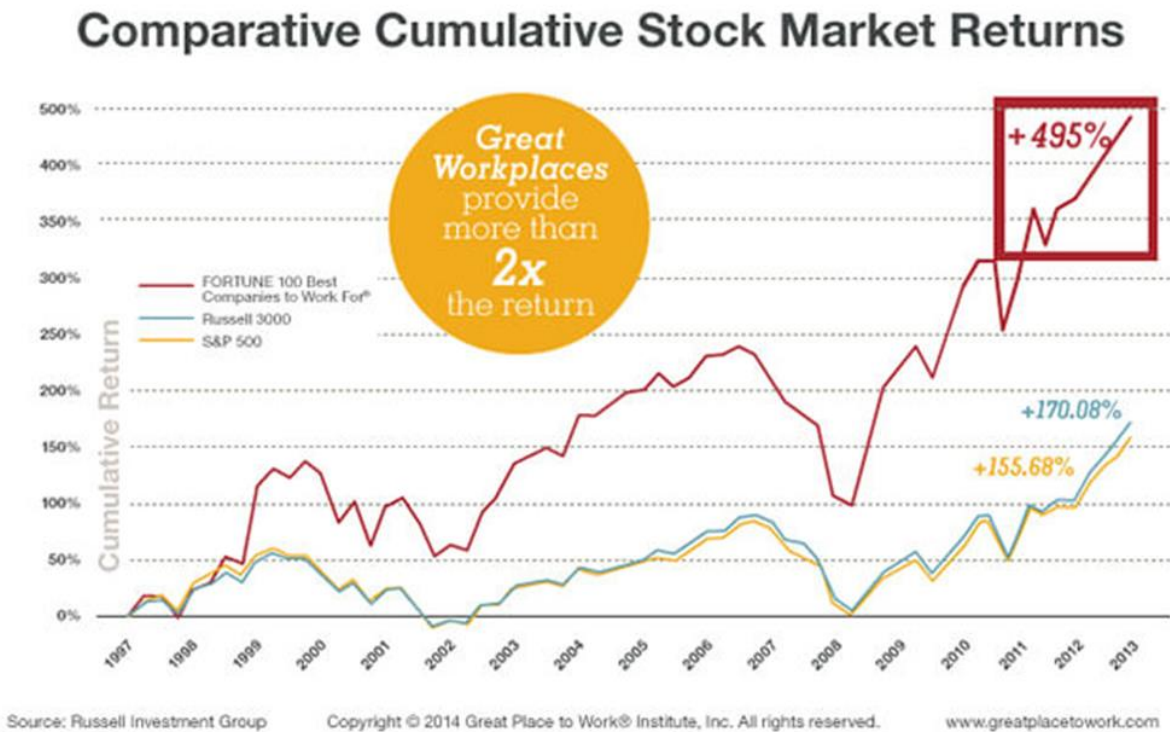
الشكل 7: مبادئ نظرية الهدف للوك وليتام

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

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

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

2.4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي



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

تُعد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي موضوعاً محورياً في الأدبيات الأكاديمية، حيث تُظهر الدراسات أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحديد سلوكيات الموظفين وأدائهم في المؤسسات. الثقافة التنظيمية تشمل مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمعايير، والسلوكيات المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تؤثر على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض وكيفية قيامهم بعملهم. من خلال فهم هذه العلاقة، يمكن للمنظمات

تعزيز ممارساتها الإدارية والارتقاء بأداء موظفيها. تقدم الدراسات السابقة رؤى متنوعة حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مع التركيز على الأنماط المتكررة والصراعات والفجوات في الأدبيات.

تشير معظم الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية وملموسة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية وداعمة غالبًا ما تشهد مستويات عالية من الالتزام والرضا بين موظفيها، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي. على سبيل المثال، وجد دينيسون (1990) أن المؤسسات التي تعزز قيم الابتكار والانفتاح على التغيير تميل إلى تحقيق أداء أعلى، حيث يشجع هذا النوع من الثقافة الموظفين على التجربة والإبداع دون الخوف من الفشل. كما أشارت دراسة أوفى وفير (1996) إلى أن الثقافة التي تدعم التعاون والتواصل الفعال تعزز الأداء الجماعي، حيث يتمكن الأفراد من مشاركة المعرفة والخبرات بشكل أكثر فعالية.

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

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

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

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

والمتمعددة للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. الفجوة الأخرى المهمة تكمن في قلة الدراسات الطولية التي تتابع التغيرات في الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي على مدى فترة زمنية طويلة.

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

2.5. الخاتمة

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

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

2.5.1. تلخيص النتائج من الدراسات السابقة

تشير الأدبيات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية واضحة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في معظم الحالات. المؤسسات التي تتبنى ثقافات تدعم الابتكار، والتعاون، والتعلم المستمر، غالباً ما تشهد مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

على سبيل المثال، أظهرت العديد من الدراسات أن بيئات العمل التي تشجع على الإبداع والمرونة تسهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. من ناحية أخرى، أوضحت بعض الأبحاث أن الثقافة التنظيمية التي تركز بشكل مفرط على الانضباط والرقابة قد تؤدي إلى تقليل الحافز لدى الموظفين، مما ينعكس سلباً على الأداء.

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

2.5.2. مناقشة آثار البحث المستقبلية

بالنظر إلى الفجوات التي حددتها الدراسات السابقة، من الواضح أن هناك حاجة ملحة لإجراء المزيد من الأبحاث لفهم العلاقة المعقدة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في سياقات متنوعة. وعلى الرغم من توفر العديد من الدراسات حول هذا الموضوع، فإن هناك نقصاً في الأبحاث التي تأخذ في الاعتبار الفروق الثقافية والجغرافية، وكيفية تأثيرها على ديناميات العمل داخل المنظمات. أيضاً، يجب على الأبحاث المستقبلية أن

تركز على دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في سياقات ثقافية متعددة، وأن تستكشف كيف يمكن للعوامل الثقافية المحلية والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية أن تؤثر على هذه العلاقة. كما أن هناك حاجة لتطوير نماذج بحثية جديدة تأخذ في الاعتبار التأثيرات الطويلة المدى للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وتوفر رؤى أعمق حول كيفية تعزيز الأداء من خلال التحسين المستمر للثقافة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التحولات الرقمية الحديثة وتبني تكنولوجيات جديدة، مثل العمل عن بُعد والذكاء الاصطناعي، تفتح أبواباً جديدة للبحث حول كيفية تأثير هذه التغيرات على الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. يجب على الباحثين استكشاف هذه المجالات بشكل أكبر لفهم كيفية التكيف مع التغيرات السريعة في بيئات العمل وكيفية تحسين الأداء في ظل هذه الظروف.

2.5.3. المساهمات الإجمالية لبحثك في هذا المجال

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

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

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

قائمة المراجع

- ديل وريتشارد. (2008). "الثقافة التنظيمية والأداء: دراسة تحليلية". مجلة إدارة الأعمال الدولية، 15(3)، 263-245.
- كوتا وكرينتر. (2007). "الثقافة التنظيمية والإبداع في العمل". مجلة إدارة الموارد البشرية، 22(2)، 198-210.
- صادق وآخرون. (2014). "الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي". مجلة الإدارة العامة، 35(1)، 140-123.
- هاوس وسبيتزبرغ. (2015). "الثقافة التنظيمية والتحفيز الذاتي: دراسة تجريبية". مجلة الإدارة السلوكية، 29(4)، 403-387.
- ديفيس وآخرون. (2017). "الفجوات البحثية في دراسات الثقافة التنظيمية". مجلة العلوم الإدارية، 19(4)، 343-327.
- مؤسسة ماكينزي. (2019). "الثقافة التنظيمية في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية". تقرير سنوي.
- مارتينيز. (2016). "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسات التكنولوجيا". مجلة التكنولوجيا والإدارة، 25(5)، 435-417.
- جونسون وبراون. (2018). "التغيرات الثقافية وأثرها على الأداء الوظيفي". مجلة القيادة الإدارية، 34(2)، 225-210.
- منظمة العمل الدولية. (2020). "دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي". تقرير سنوي.
- بورت وآخرون. (2021). "استثمارات الثقافة التنظيمية والفوائد طويلة الأمد". مجلة الأعمال والتنمية المستدامة، 30(1)، 130-115.
- دينيشن، د. ر. (2000). الثقافة التنظيمية: هل يمكن أن تكون رافعة أساسية لدفع التغيير التنظيمي؟ دليل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، 4، 42-21.
- شاين، إ. هـ. (1985). الثقافة التنظيمية والقيادة. جوسي باس.
- كوين، ر. إ.، وروهربو، ج. (1983). نموذج مكاني لمعايير الفعالية: نحو منهجية القيم المتنافسة لتحليل التنظيم. علوم الإدارة، 29(3)، 377-363.
- هوفستد، ج. (1980). الثقافات والنتائج الثقافية: البرمجة الجماعية للعقل. مكجرو هيل.
- بارني، ج. (1991). الموارد والقدرات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الإدارة، 17(1)، 120-99.
- بوردين، و. و موتويلو، س. (1997). العلاقة بين الأداء المهامي والأداء السياقي. المجلة الأكاديمية للعلوم الإدارية، 42(1)، 87-71.
- كامبل، ج. ب. (1990). النماذج السلوكية للأداء الوظيفي: مقارنة وتقييم. مجلة السلوك التنظيمي، 11(1)، 40-25.

- لوك، إ. أ. و ليثام، ج. (1990). النظرية العامة للتحفيز. القيادة والأداء: منظور شامل.
- لوتانز، ف. (2002). السلوك التنظيمي الإيجابي: دراسة للأداء الوظيفي. مجلة السلوك التنظيمي، 23(6)، 706-695.
- موتويلو، س. جيه. (2003). الأداء السياقي في مكان العمل. مجلة علم النفس التطبيقي، 88(1)، 101-121.
- بوليفكا، إ. د.، بيمن، س. م. (2000). الأداء التكيفي في مكان العمل. مجلة علم النفس الصناعي، 35(3)، 444-421.
- فروم، ف. (1964). نظرية التوقع والتحفيز. نيويورك: وايلي.
- دينيسون، د. (1990). الثقافة التنظيمية وفعالية العمل. مجلة الإدارة الأكاديمية، 35(4)، 695-672.
- أوفى، س. و فيبر، ك. (1996). الثقافة التنظيمية والأداء الجماعي. مجلة السلوك التنظيمي، 17(5)، 503-520.
- كوتير، ج. و هيسكيت، ج. (1992). الثقافة التنظيمية والأداء المالي: دراسة على المدى الطويل. مجلة الاقتصاد التنظيمي، 10(3)، 227-205.
- مارتن، ج. و سيغريست، إ. (1983). التباين الثقافي والأداء الوظيفي: الصراعات الداخلية. مجلة علم الاجتماع التنظيمي، 22(1)، 84-67.
- Al-Haddad, A. H. S. (2023). Measuring The Role of Organizational Culture on Job Performance-A Field Study on Industrial Sector Institutions in The Sultanate of Oman قياس دور الثقافة التنظيمية علي الأداء الوظيفي دراسة ميدانية علي مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان. Journal of the Advances in Agricultural Researches, 28(4), 852-863.

الملاحق

1. استبيان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

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

2. استبيان المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

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