

Final Project 2

PMG 497

المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع
أثر الثقافة التنظيمية على جودة أداء الموظف على شركات القطاع الخاص
في المجال الإداري

أسم الطالب
زكية احمد الشيخ
المشروع النهائي- ٢
كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

١ الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي ومشرفي الفاضل د. عبد الرحيم نادر، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته السديدة ونصائحه القيّمة خلال جميع مراحل إعداد هذا البحث، والذي كان دعمه المستمر وحُسن تعامله مثلاً يُحتذى به في العمل الأكاديمي والإنساني.

كما أعبر عن امتناني العميق لعائلتي الكريمة التي كانت سندي وداعمي الأول، فبفضل تشجيعهم المتواصل وصبرهم ودعواتهم، استطعت أن أوصل هذه الرحلة البحثية حتى نهايتها.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى زملائي وأصدقائي الذين لم يبخلوا عليّ بتبادل الأفكار والملاحظات، وكانوا خير عون لي في تخطي التحديات التي واجهتني.

كما أخص بالشكر جميع الموظفين المشاركين في هذه الدراسة من شركات القطاع الخاص، الذين تفضلوا بتخصيص جزء من وقتهم للإجابة على الاستبيانات، مما أتاح لي جمع البيانات اللازمة لإتمام هذا البحث.

وأخيراً، أتوجه بالشكر لكل من ساهم، ولو بكلمة أو فكرة أو دعم معنوي، في إنجاح هذا العمل العلمي.

٢ الإهداء

إلى والديّ العزيزين، مصدر إلهامي ودعمي، اللذين غرسا فيّ قيم الإصرار والاجتهاد، ووفرا لي بيئة مليئة بالمحبة والتشجيع.

إلى أسرتي الكريمة، التي كانت ولا تزال السند المعين في كل مراحل حياتي، وأعطتني الثقة لأمضي قدماً نحو أهدافي.

إلى أستاذي ومشرفي الفاضل د. عبد الرحيم نادر، لما قدّمه من توجيهات بناءة، وملاحظات قيمة، ودعم مستمر، ولحسن تعامله وتفانيه في خدمة طلابه.

إلى زملائي وأصدقائي الذين كانوا خير رفيق في رحلة البحث والعمل، وإلى كل من مدّ لي يد العون بكلمة، أو فكرة، أو ابتسامة.

أهدي هذا العمل لكل من يؤمن أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مفاهيم إدارية، بل هي روح تُلهم الأفراد، وتدفعهم لصناعة فرق حقيقي في بيئة العمل.

٣ مستخلص الدراسة

الهدف:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على جودة أداء الموظف في شركات القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية. تم استخدام استبيانات لجمع البيانات من مجموعة من الموظفين العاملين في عدد من الشركات الخاصة من مختلف القطاعات. أظهرت النتائج أن للثقافة التنظيمية تأثيرًا مباشرًا وملموماً على جودة الأداء الوظيفي، وأن عناصر مثل التعاون، والدعم الإداري، ووضوح السياسات التنظيمية تُعد من أبرز العوامل المؤثرة. يقدم البحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات القطاع الخاص بما يدعم الأداء المؤسسي المستدام.

المنهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة أداء الموظف. تم تصميم استبيان مكون من عدة محاور تغطي مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء، وتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً على عينة تم اختيارها عشوائياً من موظفين وموظفات في شركات خاصة. تم ترميز البيانات يدوياً وتحليلها باستخدام برنامج SPSS لاستخلاص النتائج الإحصائية والدلالات الفرضية.

النتائج:

أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من المشاركين (أكثر من ٧٠٪) يعتقدون أن الثقافة التنظيمية في بيئة عملهم تؤثر بشكل مباشر على التزامهم، ومستوى رضاهم، وقدرتهم على تحقيق نتائج مهنية عالية. كما أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة واضحة قائمة على التعاون والتقدير والتواصل المفتوح، تُسجل معدلات أداء وظيفي أعلى من غيرها. كما تبين وجود فروق دالة إحصائية في إدراك الموظفين للثقافة التنظيمية بناءً على متغيرات مثل المؤهل وسنوات الخبرة.

التطبيقات والأهمية:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديمها رؤى واضحة ومباشرة لصناع القرار ومديري الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص [1]. فالنتائج توفر أساساً علمياً يمكن الاستناد إليه لتطوير استراتيجيات تهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة [3][2]. تشمل التطبيقات الممكنة تصميم برامج لتعزيز التعاون والعمل الجماعي، وتوضيح السياسات والإجراءات، وتطبيق أنظمة تقدير ومكافآت تعزز من شعور الموظفين بالاحترام والتقدير، مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران الموظفين وزيادة إنتاجيتهم [4]. على الصعيد الأكاديمي، تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الأعمال في السياق اليمني، والذي لا يزال بحاجة إلى المزيد من الأبحاث التجريبية التي تربط بين المفاهيم الإدارية الحديثة وواقع بيئة العمل المحلية.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، جودة الأداء الوظيفي، القطاع الخاص، السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية.

٤ جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
١١	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١١	1.1. المقدمة.....
١٢	١, ٢. مشكلة الدراسة.....
١٢	1.2.1. الأهمية المحورية للثقافة التنظيمية وجودة الأداء.....
١٢	1.2.2. السياق السعودي والرؤية التنموية الطموحة التحولات الإدارية في القطاع الخاص.....
١٢	1.2.3. الفجوة البحثية والتحديات العملية.....
١٣	1.3. فجوات الدراسة.....
١٣	1.3.1. فجوات على المستوى النظري.....
١٤	1.3.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٦	1.4. الأهمية النظرية:.....
١٧	1.5. الأهمية التطبيقية:.....
١٧	1.6. أسئلة الدراسة.....
١٧	١, ٧. أهداف الدراسة.....
١٨	١, ٨. فرضيات الدراسة.....
١٨	١, ٩. نموذج الدراسة.....
١٩	1.9.1. الدراسة الميدانية.....
٢٠	1.9.2. مخطط المشروع.....
٢١	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
٢١	2.1. مقدمة.....
٢١	2.2. الإطار النظري للمتغير المستقل: الثقافة التنظيمية.....
٢١	2.2.1. مفهوم الثقافة التنظيمية.....
٢١	2.2.2. أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية.....
٢٣	2.2.3. أهمية الثقافة التنظيمية.....

٢٣	2.2.4. خصائص الثقافة التنظيمية.....
٢٤	2.3. الإطار النظري للمتغير التابع: جودة أداء الموظف.....
٢٤	٢,٣,١ مفهوم جودة أداء الموظف.....
٢٥	2.3.2. مؤشرات جودة الأداء في شركات القطاع الخاص.....
٢٦	2.4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة أداء الموظف.....
٢٧	2.5. الخلاصة.....
٢٨	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٨	٣,١ المقدمة.....
٢٨	٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٢٨	٣,٣ تصميم البحث (بصلة البحثي).....
٢٨	٣,٣,١ فلسفة البحث.....
٢٩	٣,٣,٢ المنهج البحثي.....
٢٩	٣,٣,٣ استراتيجية البحث.....
٢٩	٣,٣,٤ اختيار المنهج.....
٢٩	٣,٣,٥ الأفق الزمني.....
٢٩	٣,٣,٦ تقنية جمع وتحليل البيانات.....
٢٩	٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٢٩	٣,٤,١ مجتمع البحث.....
٣٠	٣,٤,٢ عينة البحث.....
٣١	٣,٤,٣ طريقة وتقنيات أخذ العينة.....
٣١	٣,٥ طريقة جمع البيانات.....
٣١	٣,٥,١ قياس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية).....
٣٢	٣,٥,٢ قياس المتغير التابع (جودة أداء الموظف).....
٣٢	3.6. أنواع البيانات.....
٣٢	٣,٦,١ البيانات الأولية.....
٣٢	٣,٦,٢ البيانات الثانوية.....
٣٢	٣,٧ إجراءات التحليل الإحصائي.....
٣٣	٣,٨ الخاتمة.....

٣٤	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
٣٤	4.1. المقدمة.....
٣٤	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
٣٥	٤,٣. تحليل خصائص عينة الدراسة:.....
٤٠	4.4. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
٤٠	4.4.1. اختبار الثبات باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):.....
٤٢	٤,٥. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
٤٢	٤,٥,١. الثقافة التنظيمية:.....
٤٢	٤,٥,٢. جودة أداء الموظف:.....
٤٣	4.6. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
٤٣	٤,٧. الخاتمة.....
٤٤	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
٤٤	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
٤٥	٥,٢. توصيات الدراسة:.....
٤٦	٥,٣. الخاتمة:.....
٤٧	قائمة المراجع
٤٩	الملاحق

جدول الأشكال

١٨	شكل 1: نموذج الدراسة.....
٢٠	شكل ٢: مخطط المشروع.....
٣٥	شكل ٣: توزيع الجنس.....
٣٦	شكل ٤: توزيع العمر.....
٣٧	شكل ٥: توزيع المستوى التعليمي.....
٣٨	شكل ٦: توزيع سنوات الخبرة.....
٣٩	شكل ٧: التوزيع الإحصائي لمتغيرات الخصائص الديموغرافية.....

جدول الجداول

جدول ٣-1:- الخصائص الديموغرافية.....	٣٠
جدول ٣-2:- توزيع فقرات قياس المتغير المستقل.....	٣١
جدول ٣-3:- توزيع فقرات قياس المتغير التابع.....	٣٢
جدول ٤-1:- الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن = ٢٢).....	٣٤
جدول ٤-2:- معامل الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية (صدق الاتساق الداخلي).....	٤٠
جدول ٤-3:- جدول T-Test و P-value والانحراف المعياري.....	٤١
جدول ٤-4:- جدول متوسط التباين المستخرج AVE (الصدق التقاربي).....	٤١
جدول ٤-5:- جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل.....	٤٢
جدول ٤-6:- جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغير التابع.....	٤٢

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

تحظى الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة على حد سواء، نظرًا لدورها الحيوي في تحديد هوية المنظمة، وصياغة بيئة العمل، وتوجيه سلوك الأفراد. وتُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العاملين داخل المنظمة، والتي تحدد طريقة العمل، وأساليب التفاعل، وآليات اتخاذ القرار. وتشمل هذه الثقافة العناصر الجوهرية مثل الرؤية، الرسالة، القيم الأساسية، السياسات، التقاليد، والمعايير التي تحكم العمل اليومي.

في بيئة شركات القطاع الخاص، خاصة في المجال الإداري، تكتسب الثقافة التنظيمية أهمية مضاعفة، حيث تسهم في تحقيق التميز التنافسي عبر تحفيز الابتكار، تعزيز الولاء، وتحسين جودة الأداء. فالموظفون الذين يعملون في بيئة تنظيمية داعمة وذات قيم واضحة يكونون أكثر التزاماً بتحقيق أهداف الشركة، وأكثر استعداداً لتقديم أداء عالي الجودة يتسم بالكفاءة والدقة.

ولا تقتصر الثقافة التنظيمية على كونها هوية أو إطاراً مرجعياً، بل تُعد أداة استراتيجية تسهم في بناء قدرات المنظمة التنافسية. فهي تؤثر على **جودة أداء الموظف** من خلال تحديد معايير الإنجاز، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، وخلق بيئة تشجع التعاون، وتحترم الإبداع. وفي المقابل، فإن الثقافة التنظيمية السلبية قد تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، ضعف جودة الخدمات، ارتفاع معدلات دوران الموظفين، وتراجع رضا العملاء.

في المملكة العربية السعودية، يشهد القطاع الخاص تحولاً نوعياً مدفوعاً بـ **رؤية المملكة ٢٠٣٠**، والتي تهدف إلى تنويع الاقتصاد، رفع كفاءة العمل المؤسسي، وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي. وفي ظل هذه التحولات، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في الثقافة التنظيمية داخل الشركات، لا سيما في **المجال الإداري**، لضمان تقديم خدمات عالية الجودة تتماشى مع المعايير المحلية والعالمية، وتلبي تطلعات العملاء.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على جودة أداء الموظف في شركات القطاع الخاص في **المجال الإداري**، من خلال تناول أبعاد الثقافة التنظيمية (الاحتواء والترابط، الاتساق، الدعم الإنساني، والمناخ التنظيمي)، وربطها بمؤشرات الأداء مثل الالتزام بالمواعيد، الدقة في العمل، الابتكار، رضا العملاء، وتحقيق الأهداف التشغيلية.

١,٢ مشكلة الدراسة

١,٢,١ الأهمية المحورية للثقافة التنظيمية وجودة الأداء

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم في رفع جودة أداء الموظفين من خلال تعزيز روح الانتماء، وتوضيح التوجهات والقيم المشتركة، وتحفيز العمل بروح الفريق. ففي شركات القطاع الخاص، حيث المنافسة عالية، تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عامل جذب واحتفاظ بالكفاءات، بالإضافة إلى كونها عاملاً مؤثراً في جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

الموظفون الذين يعملون في بيئة تنظيمية متماسكة، واضحة المعايير، يحصلون على دعم وتشجيع مستمر، ويكونون أكثر قدرة على تقديم أداء متميز يتسم بالدقة، الالتزام، والإبداع. على العكس، تؤدي الثقافة السلبية أو غير الواضحة إلى ضعف الأداء، وتشتت الجهود، وتدني مستوى رضا العملاء.

١,٢,٢ السياق السعودي والرؤية التنموية الطموحة التحولات الإدارية في القطاع الخاص

يشهد القطاع الخاص السعودي نمواً متسارعاً، خاصة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي ركزت على تحسين بيئة الأعمال، وزيادة جاذبية الاستثمار، ورفع مستوى كفاءة القوى العاملة. ويشمل ذلك التركيز على تحسين جودة الإدارة الداخلية، وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية التي تدعم الإبداع والابتكار وتضع رضا العملاء كأولوية.

في المجال الإداري على وجه الخصوص، تتزايد أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى جودة الأداء، حيث إن الإدارات الفعالة هي التي تتمكن من توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، والتكيف مع التغيرات، وضمان استدامة التحسين في الخدمات والإجراءات.

١,٢,٣ الفجوة البحثية والتحديات العملية

على الرغم من الاهتمام العالمي بموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء، إلا أن الدراسات التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على جودة أداء الموظف في شركات القطاع الخاص السعودية، وخصوصاً في المجال الإداري، ما زالت محدودة.

كما أن هناك تحديات تواجه بعض الشركات، منها:

- ضعف وضوح القيم والسياسات الداخلية.
- انخفاض مستويات التحفيز والدعم الإنساني.
- محدودية فرص التدريب والتطوير المستمر.

- تفاوت المعايير بين الإدارات.

هذه التحديات تؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء، وتبرز الحاجة لدراسة معمقة لفهم كيفية تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على جودة أداء الموظفين، واقتراح حلول عملية لتحسين الوضع.

١,٣ فجوات الدراسة

تُشير "الفجوات" في سياق البحث العلمي إلى النواقص في المعرفة النظرية القائمة، أو التحديات الملموسة في التطبيق العملي للمفاهيم والنماذج المعيارية. بناءً على المراجعة الأدبية المتعمقة والسياق البحثي المحدد لهذه الدراسة، يمكن تحديد الفجوات على المستويين النظري والتطبيقي في مجال الثقافة التنظيمية وأثرها على جودة الأداء، مع التركيز بشكل خاص على السياق السعودي حيثما كانت البيانات متاحة.

١,٣,١ فجوات على المستوى النظري

على الرغم من أن الثقافة التنظيمية تُعد موضوعًا حيويًا يحظى باهتمام واسع من الباحثين في الأدبيات الإدارية. إلا أنه لا تزال هناك عدة فجوات جوهرية على المستوى النظري تستدعي المزيد من البحث والاستكشاف، ومن أبرزها:

- **نقص الدراسات في قطاعات محددة:** يلاحظ قصور في الدراسات المتعمقة التي تتناول الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي. فعلى الرغم من أهميته المحورية في تسير شؤون الدولة والمجتمع، فإن هذا القطاع لم يحظ بالقدر الكافي من البحث في هذا المجال. كما أن الدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي لم تُدرج الثقافة التنظيمية دائمًا كعامل رئيسي مؤثر، مما يشير إلى فجوة في الربط النظري الشامل.
- **نطاق الأبعاد المدروسة:** غالبية الدراسات السابقة ركزت على أبعاد معينة للثقافة التنظيمية، لكنها أغفلت تناول أبعاد محددة مثل "الاحتواء والترابط"، "الاتساق والتجانس"، "الدعم الإنساني"، و"المناخ التنظيمي" بشكل كافٍ. وهذا يشير إلى فجوة في الفهم النظري الشامل لتأثير هذه الأبعاد المحددة على الأداء.
- **قابلية تعميم النماذج النظرية:** تُبرز بعض الدراسات تباينًا في مستويات تطبيق الثقافة التنظيمية ونماذج الإدارة العامة التنفيذية الجديدة (NPM) بين بيئات مستقرة وأخرى أقل استقرارًا. وهذا يثير تساؤلات نظرية حول مدى قابلية تعميم هذه النماذج ومقوماتها من سياقات متقدمة إلى سياقات الدول النامية أو بيئات ثقافية وإدارية محددة كالملكة العربية السعودية. الأمر الذي يستدعي تطوير نماذج نظرية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع الظروف المحلية.

- **تحديد العلاقات بين المتغيرات :** على الرغم من الإجماع على أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الكلي والوظيفي للمنظمات، إلا أن الدراسات السابقة تباينت بشكل كبير في تحديد المتغيرات التابعة التي ركزت عليها (مثل الأداء الوظيفي، السلوك الإداري، الفعالية التنظيمية، الرضا الوظيفي). هذا التباين يشير إلى حاجة ماسة لتطوير نماذج نظرية أكثر شمولية توضح العلاقات المتداخلة والمعقدة بين الثقافة التنظيمية ومختلف جوانب الأداء والرضا في البيئة التنظيمية.

١,٣,٢ فجوات على المستوى التطبيقي

تظهر العديد من التحديات والمشكلات التطبيقية في مجال الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي، لا سيما في سياق التغيرات والتحديات الإدارية الراهنة التي تشهدها المنطقة، ومنها المملكة العربية السعودية:

• ضعف الثقافة التنظيمية السائدة:

- تعاني العديد من المنظمات من غياب ثقافة تنظيمية متماسكة وفعالة قادرة على خلق الانسجام والتوافق وترسيخ قيم وأفكار مشتركة بين العاملين، مما يعيق تحقيق الأداء المطلوب.
- تشير دراسات حالة سابقة (مثل تلك التي تناولت وزارة الخدمة المدنية والتأمينات باليمن) إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية الكلي بأبعادها الأربعة (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، الدعم الإنساني، المناخ التنظيمي) كان متوسطاً. ويُعزى هذا جزئياً إلى التغيرات المتكررة في القيادات الإدارية، مما يؤثر سلباً على الانسجام وتكوين مناخ تنظيمي فعال.
- المنظمات التي لا تمتلك ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة قد تواجه صعوبات في وضوح التوجيهات واتخاذ القرارات، مما قد يؤدي إلى صراعات داخلية وتوترات.
- تؤدي الثقافة التنظيمية السلبية إلى ضعف الأداء العام وزيادة التوتر بين الموظفين.
- إن عدم المراقبة والتعديل المستمر للثقافة التنظيمية يجعلها عرضة لعدم التوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة واحتياجات الموظفين المتغيرة.
- يلاحظ ضعف في انتشار مفاهيم مثل ثقافة الجودة الشاملة وثقافة المؤسسة المتعلمة في بعض المؤسسات.

• تحديات في أداء الموظفين ورضاهم:

تؤثر عدة عوامل سلبية بشكل مباشر على أداء الموظفين، منها عدم وضوح مهام الوظيفة والأهداف المحددة، وعدم معالجة مخاوف الموظفين التي تقلل من انتمائهم وتزيد من عدم رضاهم، بالإضافة إلى ضعف مستوى التعاون بين الزملاء.

تُفضي بيئة العمل السلبية إلى انخفاض الرضا الوظيفي، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، وتراجع في مستويات الإنتاجية، وضعف في العلاقات المهنية، فضلاً عن تثبيط روح المبادرة والابتكار لدى الأفراد. ينشأ عدم الرضا أيضاً عن غياب الشعور بالمعاملة العادلة بين الموظفين، وظهور ممارسات طبقية أو عنصرية.

يسهم عدم تقدير القيادة لجهود الموظفين وتشجيعهم في تراجع معنوياتهم ودافعيتهم.

● معوقات القيادة والإدارة:

تظهر تحديات جوهرية في تطبيق نموذج الإدارة العامة التنفيذية الجديدة، خاصة في الدول النامية، نتيجة لعدم توافر المقومات اللازمة، وبخاصة القيادات الإدارية المؤهلة والقادرة على قيادة التغيير. يُلاحظ غياب الاستراتيجيات الواضحة والممنهجة لتطوير الثقافة التنظيمية الرسمية في بعض المؤسسات. يُعد غياب التواصل المفتوح، وعدم تشجيع الاحترام المتبادل، وعدم إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في المناقشات وتقديم المقترحات بحرية، فجوة رئيسية في ممارسات القيادة الفعالة التي تُسهم في بناء بيئة عمل إيجابية.

ينعكس غياب ثقافة التنوع والشمول سلباً على بيئة العمل والابتكار.

يؤدي عدم معالجة النزاعات بشكل فوري وعادل إلى تفاقم المشكلات الداخلية.

● التحديات السياقية والاستراتيجية في المملكة العربية السعودية:

بالرغم من الجهود الإصلاحية والإدارية والتنموية الطموحة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى تنويع الاقتصاد ورفع كفاءة وفاعلية القطاع العام، إلا أن هذه الجهود تواجه تحديات في تحقيق الفاعلية والكفاءة المرجوة في القطاع العام، وجودة الخدمات، ومواجهة ظاهرة البطالة، وتقليل الاعتماد على المورد النفطي.

يتطلب نجاح تطبيق نموذج الإدارة العامة التنفيذية الجديدة توافر مقومات أساسية مثل الاستقرار السياسي والحكومي، وتحديد الرؤية والأهداف بوضوح، وتمكين العاملين، وخلق ثقافة تنظيمية تركز على العمل وتدعم الابتكار والمشاركة، وبناء خطط تنفيذية محكمة، وتوافر أنماط قيادية مناسبة، ورفع القدرة الإدارية للمنظمة والموارد البشرية. إن غياب أو ضعف أي من هذه المقومات يمثل فجوة تطبيقية كبرى.

توجد توصيات بحثية صريحة بـ"دراسة التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة العامة التنفيذية الجديدة في المملكة العربية السعودية"، مما يؤكد وجود فجوات تطبيقية خاصة بالسياق السعودي تستدعي البحث والمعالجة.

• تأثير الانضباط الرقمي:

في بيئات العمل الحديثة، لا سيما في المنطقة التي تتميز بالتطور والسرعة، يمكن أن يشكل غياب الانضباط الرقمي فجوة تطبيقية كبرى. هذا الغياب قد يؤدي إلى تشتت وظيفي وعدم تركيز، مما يؤثر سلباً على جودة الأفكار وعلى الأداء الكلي للموظفين.

بناءً على المحاور السابقة وتحديد الفجوة المعرفية في السياق السعودي، تتحدد المشكلة الرئيسية للدراسة في السؤال التالي:

"ما أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي بديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في المملكة العربية السعودية؟"

١,٤ الأهمية النظرية:

- سد الفجوة البحثية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من خلال تركيزها على القطاع الحكومي، وهو مجال لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث المتعمق فيما يتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. وبالتالي، تُسهم الدراسة في سد هذه الفجوة المعرفية الواضحة في الأدبيات.
- إثراء الفهم النظري لأبعاد الثقافة التنظيمية: تُقدم الدراسة تحليلاً معمقاً لأبعاد محددة من الثقافة التنظيمية، مثل "الاحتواء والترابط"، "الاتساق والتجانس"، "الدعم الإنساني"، و"المناخ التنظيمي". تُعد هذه الأبعاد غالباً ما تُغفل في الدراسات السابقة، مما يُساهم في تعميق فهمنا النظري للعلاقة بين هذه الأبعاد والأداء الوظيفي، وتوفير إطار أوسع لتحليل الثقافة التنظيمية.

- إثراء المكتبة العربية: تُعد الدراسة إضافة قيّمة للمكتبة العربية، حيث تُقدم مكوناً معرفياً رصيناً حول الثقافة التنظيمية وتأثيرها في السياق العربي، لا سيما فيما يتعلق بتطبيقات مبادئ الإدارة العامة التنفيذية الجديدة (NPM) في بيئات الدول النامية.

١,٥ الأهمية التطبيقية:

- دعم الإصلاح والتطوير الإداري: تُوفر الدراسة تشخيصاً دقيقاً وواقعياً لواقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في القطاع المستهدف. تُشكل هذه النتائج أداة عملية حيوية للقيادات الإدارية، لا سيما في ظل الجهود الإصلاحية والتنموية الطموحة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية القطاع الخاص وتحقيق التنمية الشاملة.
- تعزيز جودة الأداء ورضا الموظفين: من خلال الكشف عن الفجوات على المستويين النظري والتطبيقي، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق. هذه التوصيات من شأنها أن تُسهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين، وزيادة مستويات رضاهم وولائهم للمنظمة، فضلاً عن المساعدة في خلق بيئة عمل إيجابية ومُحفزة تُشجع على الإبداع والابتكار.
- دعم صناعة القرار: تُقدم النتائج المتوقعة لهذه الدراسة قاعدة بيانات وتحليلات موضوعية يمكن أن تُعتمد عليها صناعة القرار في الشركات الخاصة، لوضع سياسات واستراتيجيات فعالة لتطوير الثقافة التنظيمية وتحسين جودة الأداء.

١,٦ أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما أثر الثقافة التنظيمية على جودة أداء الموظف في شركات القطاع الخاص السعودية في المجال الإداري؟
- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الشركات؟
- ما مستوى جودة أداء الموظفين الإداريين؟
- ما أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على جودة الأداء؟

١,٧ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركات القطاع الخاص الإداري بالسعودية.

- قياس جودة أداء الموظفين الإداريين.
- تحديد أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على جودة الأداء.

١,٨ فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية: (H0)

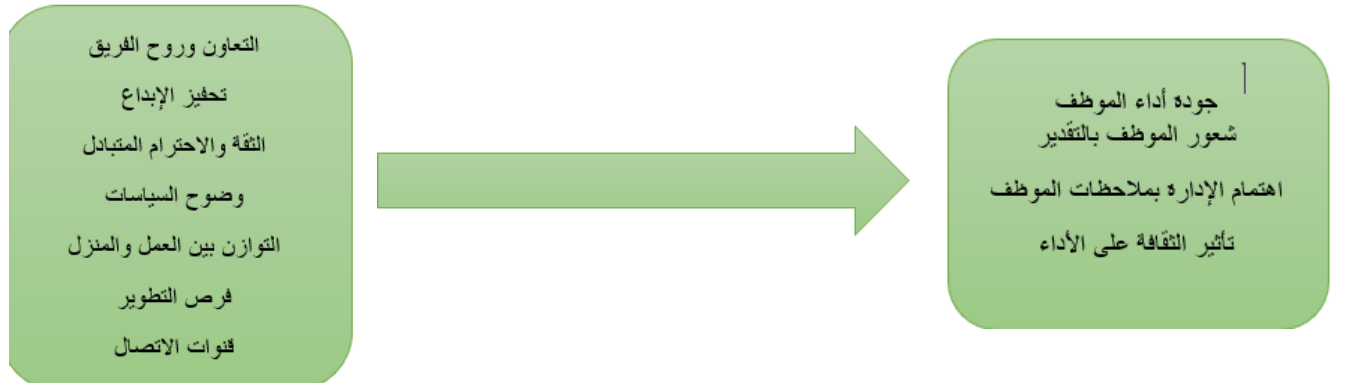
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على جودة أداء الموظف في شركات القطاع الخاص الإداري في المملكة العربية السعودية.

• الفرضيات الفرعية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاحتواء والترابط على جودة الأداء.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتساق على جودة الأداء.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الدعم الإنساني على جودة الأداء.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المناخ التنظيمي على جودة الأداء.

١,٩ نموذج الدراسة المتغير التابع

المتغير المستقل



شكل 1: نموذج الدراسة

١,٩,١ الدراسة الميدانية الصلة

الدراسة الميدانية ستتم في المنطقة الشرقية، حيث سيتم توزيع استبيانات على موظفين يعملون في شركات، لجمع البيانات حول تصوراتهم بشأن الثقافة التنظيمية في بيئة عملهم ومدى تأثيرها على جودة أدائهم. يرتبط اختيار هذا المجتمع ارتباطاً وثيقاً بموضوع الدراسة، إذ أن البحث يسعى لتحليل العلاقة بين البيئة الثقافية الداخلية للمؤسسة وبين إنتاجية الموظف ورضاه وأدائه الوظيفي، وهو ما يظهر بوضوح في قطاع الشركات التي تعتمد على الكفاءة البشرية في تحقيق أهدافها.

الوصول

تمثل الشركات في المنطقة الشرقية بيئة متاحة نسبياً للباحث، وقد تم التواصل مع مجموعة من الشركات المحلية لتوزيع الاستبيان إلكترونياً أو ورقياً على الموظفين. يتيح هذا الأسلوب الوصول إلى شريحة متنوعة من العاملين في مجالات مختلفة (إدارية، صحية، مالية، تعليمية)، مما يدعم تنوع البيانات وراثها، ويعزز مصداقية النتائج.

الاعتبارات الأخلاقية

تم تصميم هذه الدراسة بما يتوافق مع المبادئ الأخلاقية للبحث العلمي. حيث تم توضيح هدف الدراسة للمشاركين مسبقاً، وطلب موافقتهم الطوعية على المشاركة. كما تم التأكيد على أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث فقط، وستُحفظ بسرية تامة دون الإشارة إلى أي أسماء أو هويات شخصية. إضافة إلى ذلك، تم منح المشاركين الحرية الكاملة في الانسحاب من الدراسة في أي وقت دون أي التزام.

التمثيل

تُعد عينة الدراسة التي تم اختيارها من موظفي الشركات عينة ممثلة نسبياً، حيث شملت أفراداً من خلفيات تعليمية ومهنية متنوعة، وبمستويات مختلفة من الخبرة. وتم تصميم الاستبيان ليغطي الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية وجودة الأداء، مما يسهل تعميم النتائج في حدود مجتمع الدراسة. ومن المتوقع أن تقدم البيانات المستخلصة رؤى دقيقة حول مدى تأثير الثقافة الداخلية للمؤسسات الخاصة على إنتاجية الموظفين وممارساتهم اليومية.

مكان الدراسة البحثية

بناءً على المعايير المذكورة أعلاه، فإن المنطقة الشرقية هي مكان مناسب للدراسة البحثية. يمكن أن توفر البيانات التي تم جمعها من هذه الدراسة رؤى لفحص التأثيرات الثقافية على الأداء المهني ضمن بيئة أعمال حيوية ومتغيرة باستمرار.

١,٩,٢ مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

• الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

• الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

شكل ٢: مخطط المشروع.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة منهجية للدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية. سيتناول الفصل تحليلاً معمقاً للمفاهيم النظرية للمتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" والمتغير التابع "جودة أداء الموظف"، بالإضافة إلى استعراض للبحوث السابقة التي تناولت العلاقة بينهما في بيئة القطاع الخاص، ولا سيما في المجال الإداري.

يُسهّم هذا الاستعراض في بناء إطار نظري متين للدراسة، وتحديد الجذور الفكرية للمفاهيم المستخدمة، فضلاً عن تسليط الضوء على الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها. تُعد الثقافة التنظيمية من المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في مجال الإدارة لما لها من دور محوري في تطوير جودة الأداء الوظيفي، الذي يُشكل حجر الأساس في نجاح واستدامة شركات القطاع الخاص في البيئات التنافسية المعاصرة.

٢,١. الإطار النظري للمتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

٢,١,١ مفهوم الثقافة التنظيمية

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها المنظومة المشتركة من القيم، المعتقدات، التوقعات، والسلوكيات التي تتطور داخل الشركة بمرور الوقت، وتوجه تصرفات الأفراد وتؤثر على سلوكهم وأدائهم (Schein, 1985). تُشكل هذه الثقافة "هوية الشركة" وتعكس فلسفتها الإدارية، ويتم نقلها للعاملين الجدد عبر الممارسات اليومية، القصص المؤسسية، الرموز، والشخصيات المؤثرة داخل بيئة العمل (Deal & Kennedy, 1982).

في شركات القطاع الخاص، وخاصة في المجال الإداري، تُعد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في رسم صورة الشركة أمام موظفيها وعملائها، وتحديد مدى قدرتها على جذب الكفاءات والحفاظ عليها.

٢,١,٢ أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية

تتعدد المداخل النظرية لتصنيف أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية، ما يعكس طبيعتها المعقدة والمتعددة الأوجه. ومع ذلك، يمكن إجمال أبرز هذه الأبعاد التي تتفق عليها معظم الأدبيات وتشكل الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية كالتالي:

- **المرونة والقدرة على التكيف (Adaptability):** تُشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة والتأقلم الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية في بيئتها. تتميز المنظمات ذات الثقافة المرنة بقدرتها على تحقيق وضوح الرؤية المستقبلية، التفاعل البيئي على المدى البعيد، تعزيز المركز التنافسي، والقدرة على إحداث التغيير والتجديد المستمر.
- **التوجه نحو النتائج والإنجاز (Achievement Orientation):** يُركز هذا البعد على مدى اهتمام المنظمة بالنتائج النهائية والإنجازات كمقياس أساسي للمكافأة والترقية والتقدم. يتطلب هذا التوجه دقة عالية في تحديد الأهداف وتوقع مستويات أداء عالية من العاملين.
- **الاهتمام بالتنمية البشرية والتدريب (Human Development and Training):** يعكس درجة اهتمام الإدارة العليا بتدريب وتطوير قدرات العاملين لديها، إيماناً بأن الاستثمار في العنصر البشري يُعد من أهم الاستثمارات الاستراتيجية. يُسهم توفير فرص التعلم المستمر والتطوير المهني في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء، الرضا الوظيفي، وتنمية قدراتهم على الابتكار.
- **طبيعة العلاقات وأنماط التعامل (Relationship Dynamics):** يتضمن هذا البعد أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة، ومدى تشجيع الصدق، الأمانة، والإخلاص، فضلاً عن أنماط السلطة (مثل المركزية أو اللامركزية) وتأثيرها على المرونة والإبداع. الإدارة التي تُعامل موظفيها بالمثل تُعزز من تعاونهم وولائهم.
- **الاحتواء والترابط (Involvement and Cohesion):** يُعبر عن مدى اندماج الأفراد عاطفياً وذهنياً في العمل، وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة. يتضمن هذا البعد التمكين، التوجه نحو العمل الجماعي، وتطوير القدرات الفردية، مما يخلق توجهاً إيجابياً نحو المنظمة وقيمتها.
- **الاتساق والتجانس (Consistency):** يُشير إلى قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها، ودرجة الاندماج والاتفاق السائد بين العاملين حول القيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة. يُسهم الاتساق في وضوح التوجيهات وتقليل الصراعات الداخلية.
- **الدعم الإنساني والمناخ التنظيمي (Human Support and Organizational Climate):** يتناول مدى شعور العاملين برعاية المنظمة واهتمامها برفاهيتهم، بالإضافة إلى

طبيعة البيئة الكلية التي تؤثر على سلوك الموظفين ورضاهم. ويشمل هذا البعد أنماط الثواب والعقاب، الأمن الوظيفي، والعدالة التنظيمية.

- **الابتكار والتجديد: (Innovation and Renewal)** يُشير إلى مدى تبني المنظمة لثقافة تُشجع على التجديد والابتكار، ودعم الأفكار والاقتراحات الجديدة، وتعزيز روح المبادرة الفردية والإبداع المستمر.

- **التركيز على فريق العمل: (Teamwork Orientation)** يعكس مدى اهتمام المنظمة بالعمل الجماعي، وتشجيعها للتعاون والتآزر بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.

٢,١,٣. أهمية الثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية عنصراً حيوياً لنجاح واستدامة المؤسسات في البيئات الديناميكية المعاصرة، وتتمثل أهميتها في النقاط التالية:

- تحديد هوية الشركة وصورتها وسمعتها في السوق.
- جذب واستبقاء المواهب والكفاءات البشرية.
- تحسين الأداء العام للمنظمة وزيادة الإنتاجية.
- تعزيز التعاون الفعال والعلاقات الإيجابية داخل المنظمة.
- تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات والتحديات البيئية بفاعلية.
- المساهمة المباشرة في تطوير الأداء الوظيفي للأفراد، مما يُشكل جوهر نجاح المؤسسات.
- توفير معنى للأدوار الوظيفية، تعزيز القيم المشتركة، وتوحيد السلوكيات التنظيمية.
- توجيه عملية التغيير التنظيمي وتسهيلها، مثل إعادة التنظيم الهيكلي أو تغيير أنظمة الحوافز.

٢,١,٤. خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بعدة خصائص أساسية تميزها وتُبرز ديناميكيتها، وهي:

- **مكتسبة وليست فطرية:** تُكتسب الثقافة التنظيمية من خلال التعلم، المحاكاة، الخبرة، والتفاعل المستمر داخل المنظمة، ولا يولد الفرد بها.

- **نظام مركب ومتكامل:** تتكون من مكونات أو أجزاء فرعية متفاعلة (معنوية ومادية) تُشكل كلاً متكاملًا وتسعى لخلق التناسق والانسجام داخل المنظمة.
- **نظام تراكمي متصل ومستمر:** تُتعلّم وتُورث عبر الأجيال المتعاقبة من العاملين، مما يضمن استمراريتها وتراكمها المعرفي.
- **نظام متغير ومتطور:** على الرغم من استقرارها النسبي، إلا أنها ليست جامدة، بل تتغير وتتطور استجابةً للتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية.
- **مرآة عاكسة للمناخ التنظيمي:** تُعكس الثقافة التنظيمية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، كيفية التعامل مع العملاء، واتجاهات الإدارة العليا نحو العاملين، مما يُشكل المناخ التنظيمي السائد.
- **نظام انتقائي:** يؤدي تزايد السمات الثقافية ومكوناتها إلى عملية انتقاء مستمرة، حيث يتم الاحتفاظ بالسمات الأكثر فعالية وملاءمة للمنظمة.

٢،٢. الإطار النظري للمتغير التابع: جودة أداء الموظف

٢،٢،١. مفهوم جودة أداء الموظف

تُعد **جودة أداء الموظف** أحد المؤشرات الأساسية التي تحدد نجاح واستدامة أي مؤسسة، خاصة في بيئة شركات القطاع الخاص التي تتسم بالتنافسية العالية وسرعة التغير. يمكن تعريف جودة الأداء بأنها "مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، مع الالتزام بالمعايير والسياسات المؤسسية، وتقديم قيمة مضافة للشركة من خلال الابتكار، وتحقيق النتائج المتوقعة أو تجاوزها".

ويتضمن هذا المفهوم ثلاثة أبعاد رئيسية:

١. **الكفاءة: (Efficiency)** إنجاز العمل بأقل تكلفة زمنية ومادية ممكنة، مع تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.
٢. **الفعالية: (Effectiveness)** تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً وبلوغ النتائج المطلوبة وفقاً للمعايير الموضوعية.

٣. القيمة المضافة: (Added Value) تقديم مساهمات نوعية تتجاوز التوقعات، سواء في شكل أفكار جديدة، تحسينات في الإجراءات، أو تعزيز رضا العملاء.

في السياق الإداري لشركات القطاع الخاص، لا يقتصر مفهوم جودة الأداء على مجرد إنجاز المهام، بل يشمل الالتزام بأخلاقيات العمل، القدرة على العمل تحت الضغط، المرونة في مواجهة التحديات، والاستجابة السريعة لاحتياجات السوق والعملاء. كما أن جودة الأداء تُعتبر انعكاساً مباشراً لمدى اندماج الموظف في ثقافة الشركة، ومدى وضوح الرؤية والقيم المشتركة داخل بيئة العمل.

٢,٢,٢. مؤشرات جودة الأداء في شركات القطاع الخاص

يمكن قياس جودة أداء الموظف من خلال مجموعة من المؤشرات التي تساعد الإدارة على تقييم كفاءة وفعالية الموارد البشرية، ومن أبرزها:

١. تحقيق الأهداف التشغيلية والإدارية:

- يقاس مدى قدرة الموظف على إنجاز الأهداف المحددة ضمن الخطط التشغيلية والإدارية للشركة، مثل إنجاز المشاريع في الوقت المحدد وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
- في المجال الإداري، قد يشمل ذلك إعداد تقارير دقيقة، تنظيم الاجتماعات بكفاءة، وضمان سير العمليات الإدارية بسلاسة.

٢. تحسين جودة الخدمات أو المنتجات:

- يقاس من خلال مستوى التحسينات التي يضيفها الموظف في جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها الشركة.
- في الشركات الخدمية والإدارية، ينعكس ذلك في تحسين إجراءات العمل الداخلية أو رفع مستوى تجربة العملاء.

٣. الالتزام بالمعايير والسياسات الداخلية:

- مدى التزام الموظف بالقوانين، الأنظمة، والإجراءات المعمول بها داخل الشركة، بما يعزز الثقة في العمل الجماعي ويضمن استقرار بيئة العمل.

○ يشمل ذلك الالتزام بمعايير الجودة، إجراءات السلامة، وأخلاقيات المهنة.

٤. الإبداع في تقديم حلول للمشكلات:

- قدرة الموظف على التفكير النقدي وتقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه العمل اليومي.
- في القطاع الخاص، يُعتبر الابتكار في الحلول أحد أهم عناصر الحفاظ على القدرة التنافسية.

٥. رضا العملاء الداخليين والخارجيين:

- رضا العملاء الخارجيين يقيس جودة تعامل الموظف مع العملاء والشركاء.
- أما رضا العملاء الداخليين (زملاء العمل، الأقسام الأخرى)، فيقيس قدرة الموظف على التعاون وتقديم الدعم اللازم لتحقيق الأهداف المشتركة.

٦. سرعة الإنجاز مع الحفاظ على الدقة:

- التوازن بين سرعة إنجاز العمل ودقته يُعد من أهم معايير الجودة، حيث إن السرعة وحدها دون دقة قد تؤدي إلى أخطاء، والدقة المفرطة دون سرعة قد تسبب تأخيرات وتكاليف إضافية.

٢,٣. العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة أداء الموظف

تُظهر الأدبيات الإدارية وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية وجودة أداء الموظفين، ويمكن تلخيص أبعاد هذه العلاقة في النقاط التالية:

١. التأثير المباشر:

- الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تتسم بالوضوح، الشفافية، والدعم، تُوفر بيئة عمل تُحفز الموظفين على الالتزام بأعلى معايير الأداء.
- على سبيل المثال، إذا كانت ثقافة الشركة تُشجع على تبادل المعرفة، فإن ذلك يزيد من كفاءة الموظفين في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

٢. التحفيز والرضا الوظيفي:

○ الثقافة التي تُقدر جهود الموظفين وتكافئهم مادياً ومعنوياً تُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة الأداء.

○ الرضا يولد الحافز الداخلي، والحافز بدوره يرفع مستوى الإبداع والإنتاجية.

٣. التعاون والعمل الجماعي:

○ ثقافة العمل الجماعي والانسجام بين الزملاء تُعزز من تبادل الخبرات وتقليل الأخطاء، مما يرفع من مستوى الجودة في الإنجاز.

○ في الشركات الإدارية، التعاون بين الأقسام (مثل الموارد البشرية، المالية، وخدمة العملاء) يضمن تقديم خدمات متكاملة وفعالة.

٤. التطوير المستمر:

○ الثقافة التي تشجع على التعلم والتدريب المستمر تُزيد من مهارات الموظفين وقدرتهم على مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية، وهو ما يحسن جودة الأداء على المدى الطويل.

○ برامج التدريب الداخلي والخارجي تعد أداة مهمة لترسيخ هذا الجانب.

٢,٤. الخلاصة

يتضح أن جودة أداء الموظف في شركات القطاع الخاص بالمجال الإداري ليست مجرد نتيجة فردية لجهود الموظف، بل هي نتاج بيئة عمل متكاملة تتشكل من خلال الثقافة التنظيمية السائدة.

إن وجود ثقافة تنظيمية داعمة، واضحة القيم، وموجهة نحو الابتكار والتطوير، يُعد من أهم العوامل التي ترفع جودة الأداء، وتحسن من القدرة التنافسية للشركة، وتدعم استدامتها في الأسواق.

ولذلك، فإن الانسجام بين قيم الشركة، ممارساتها الإدارية، وأهدافها الاستراتيجية يُمثل حجر الأساس لخلق بيئة عمل عالية الأداء، حيث يشعر الموظفون بالانتماء، الحافز، والمسؤولية تجاه نجاح مؤسستهم.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١ المقدمة

يُعد اختيار المنهجية البحثية من أهم مراحل إعداد البحث العلمي، حيث تُشكل الأساس الذي تُبنى عليه النتائج والاستنتاجات. وفي هذا الفصل، سيتم تناول المنهجية التي اعتمدها الباحث بشكل موسع ومفصل، بداية من تحديد المتغيرات وتعريفها إجرائيًا، مرورًا بتصميم البحث باستخدام بصلة البحث، ووصولًا إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات. كذلك، سيتم توضيح أساليب التحليل الإحصائي التي استخدمت لاستخلاص النتائج. تم تصميم هذه المنهجية بعناية لتناسب طبيعة الدراسة التي تبحث في تأثير الثقافة التنظيمية على جودة أداء الموظف في شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

٣,١. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

الثقافة التنظيمية: تُقاس إجرائيًا من خلال استجابات المشاركين على مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تعكس عناصر الثقافة التنظيمية، مثل بيئة العمل التعاونية، تشجيع الإبداع، وجود الثقة بين الزملاء، وضوح السياسات، وتوازن الحياة والعمل. هذه العناصر تم قياسها عبر البنود A1 حتى A7 و B2 و B3.

جودة أداء الموظف: تم تعريفها إجرائيًا من خلال مستوى رضا الموظف عن التقدير الذي يحصل عليه من الإدارة (البند B1)، حيث يمثل هذا المؤشر محورًا مركزيًا في فهم العلاقة بين بيئة العمل ومستوى الأداء.

٣,٢. تصميم البحث (بصلة البحثي)

يعتمد تصميم البحث على نموذج "بصلة البحث" الذي يوضح بشكل هيكلي جميع مكونات البحث المنهجي، من الفلسفة إلى الأساليب التقنية.

٣,٢,١ فلسفة البحث

اعتمدت الدراسة فلسفة الوضعية (Positivism)، والتي تقوم على مبدأ أن المعرفة يمكن الوصول إليها من خلال الملاحظة والتجريب والقياس. وتفترض هذه الفلسفة أن هناك حقائق موضوعية يمكن قياسها وتحليلها باستخدام أدوات علمية.

٣,٢,٢. المنهج البحثي

تم استخدام **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)**، والذي يجمع بين وصف الظاهرة (الثقافة التنظيمية وجودة أداء الموظف) كما هي، وتحليل علاقاتها وتأثيراتها باستخدام أدوات كمية إحصائية.

٣,٢,٣. استراتيجية البحث

تمثلت استراتيجية البحث في استخدام **الاستبيان الإلكتروني** كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم بناء الاستبيان بناءً على مقياس ليكرت لقياس الآراء والمواقف، واختُبر من حيث الصدق والثبات.

٣,٢,٤. اختيار المنهج

تم اختيار **المنهج الكمي** لكونه الأفضل في تحليل البيانات المجمعة بصورة عددية، مما يسمح باستخدام أساليب إحصائية دقيقة لاختبار الفرضيات.

٣,٢,٥. الأفق الزمني

نُفذت الدراسة ضمن إطار زمني **مقطعي (Cross-sectional Study)**، أي أن جمع البيانات تم في نقطة زمنية واحدة، مما يسمح بتقييم الحالة الراهنة دون الحاجة إلى متابعة طويلة المدى.

٣,٢,٦. تقنية جمع وتحليل البيانات

استخدم الباحث برنامج SPSS لتحليل البيانات، واشتملت تقنيات التحليل على:

- تحليل وصفي للبيانات الديموغرافية (تكرارات، نسب مئوية، متوسطات، وانحراف معياري).
- اختبار صدق وثبات الاستبيان (كرونباخ ألفا).
- اختبار الفرضيات باستخدام اختبار T وتحليل التباين (ANOVA) ومعامل ارتباط بيرسون.

٣,٣. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣,٣,١. مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات العاملين في شركات القطاع الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذا المجتمع لكونه يعكس بيئة عمل حيوية ومتنوعة تؤثر فيها الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على الأداء.

٣,٣,٢. عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من موظفين وموظفات من مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية، لضمان تنوع العينة وتمثيلها لمجتمع الدراسة. بلغ عدد أفراد العينة بعد تنظيف البيانات (٢٢) مشاركاً. ويقدم الجدول التالي عرضاً للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة بناءً على استجاباتهم:

جدول ٠-١:- الخصائص الديموغرافية.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٨	36.4%
	أنثى	١٤	63.6%
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٢	9.1%
	من ٢٥ إلى ٣٤ سنة	٦	27.3%
	من ٣٥ إلى ٤٤ سنة	١٠	45.5%
	45 سنة فأكثر	٤	18.2%
المستوى التعليمي	ثانوي	١	4.5%
	دبلوم	١	4.5%
	بكالوريوس	٢٠	91%
سنوات الخبرة	سنة وأقل	٤	18.2%
	من سنة إلى ٣ سنوات	٦	27.3%
	من ٣ إلى ٥ سنوات	٣	13.6%
	أكثر من ٥ سنوات	٩	40.9%

ويتضح من الجدول أن عدد المشاركين من الإناث أعلى من عدد المشاركين من الذكور أما من حيث الفئة العمرية، فقد كانت فئة (من ٣٥ إلى ٤٤ سنة) هي الأكبر، بينما شكل الحاصلون على شهادة البكالوريوس النسبة الأعلى في المستوى التعليمي، وبالنسبة لسنوات الخبرة فقد كانت الفئة (أكثر من ٥ سنوات) هي الأكبر.

٣,٣,٣. طريقة وتقنيات أخذ العينة

اعتمدت الدراسة على أسلوب أخذ العينات غير الاحتمالية باستخدام نموذج Google Form تم نشره إلكترونياً على وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات مهنية. وقد تم تشفير البيانات يدوياً وتحويلها إلى صيغ رقمية باستخدام ترميز موحد، مما ساعد في إدخالها في برنامج SPSS.

٣,٤. طريقة جمع البيانات

تم تصميم استبيان إلكتروني شمل:

- الجزء الأول: معلومات ديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، المسمى الوظيفي).
- الجزء الثاني: أسئلة حول الثقافة التنظيمية (٩ عبارات تم ترميزها كمياً).
- الجزء الثالث: سؤال واحد حول جودة الأداء (B1).
- الجزء الرابع: سؤال مفتوح لجمع مقترحات المشاركين حول تحسين الثقافة التنظيمية.

تم التأكد من وضوح الأسئلة وسلامة اللغة عبر مراجعة أكاديمية ومهنية.

٣,٤,١. قياس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

تم قياس المتغير المستقل، وهو الثقافة التنظيمية، من خلال مجموعة من الفقرات التي تعكس أبعاد الثقافة داخل بيئة العمل الإداري في شركات القطاع الخاص، وذلك استناداً إلى تجارب وآراء الموظفين. تضمنت هذه الفقرات عناصر متنوعة مثل التعاون، دعم الإبداع، الثقة، السياسات الداخلية، والتوازن بين العمل والحياة. يوضح الجدول التالي توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل:

جدول ٠-2: توزيع فقرات قياس المتغير المستقل.

المتغير	البعد (المفهوم المقاس)	عدد الفقرات
الثقافة التنظيمية	بيئة العمل التعاونية وروح الفريق	1
	التحفيز على الإبداع والمبادرات	1
	الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين	1
	وضوح السياسات الداخلية ودعم بيئة عمل مريحة ومحفزة	1
	التقدير والاعتراف بجهود الموظف	1
	التوازن بين العمل والمنزل	1
	فرص تطوير المهارات	1
	قنوات الاتصال الفعالة والإبلاغ عن المشكلات	1
	اهتمام الإدارة بملاحظات الموظفين وتحسين بيئة العمل	1
المجموع		9

٣,٤,٢. قياس المتغير التابع (جودة أداء الموظف)

تم قياس المتغير التابع، وهو جودة أداء الموظف، من خلال استجابات الموظفين حول تصوراتهم الشخصية تجاه مستوى أدائهم، ومدى انعكاس الثقافة التنظيمية على إنتاجيتهم، التزامهم، دافعيّتهم، وتقديرهم لذواتهم في بيئة العمل. يوضح الجدول التالي توزيع الفقرات الخاصة بهذا المتغير:

جدول ٣-٠: توزيع فقرات قياس المتغير التابع.

المتغير	البعد (المفهوم المقاس)	عدد الفقرات
جودة أداء الموظف	التقدير من الإدارة والالتزام في العمل	1
	الدافعية والإنتاجية وجودة المخرجات	1
المجموع		2

٣,٥. أنواع البيانات

٣,٥,١. البيانات الأولية

تمثلت البيانات الأولية في إجابات المشاركين على الاستبيان، والتي تم جمعها وتشفيرها وتحليلها إحصائيًا.

٣,٥,٢. البيانات الثانوية

شملت البيانات الثانوية مراجعة الدراسات النظرية والسابقة، والتي تم استخدامها لدعم الفرضيات، وبناء الإطار النظري وتطوير أدوات البحث.

٣,٦. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام الأدوات التالية في برنامج SPSS:

- **التحليل الوصفي:** تكرارات، نسب مئوية، المتوسطات، والانحرافات المعيارية لجميع الأسئلة.
- **اختبار الصدق والثبات:** تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث تم التأكد من موثوقية الأداة.
- **تحليل الفرضيات:**
 - اختبار T لقياس الفروق بين المتوسطات.
 - تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية.

○ معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء.

٣,٧. الخاتمة

في هذا الفصل تم توضيح التصميم المنهجي الكامل للدراسة، بدءًا من تحديد المتغيرات وتعريفها، إلى اختيار المنهج وفلسفته، وانتهاءً بطرق جمع البيانات وتحليلها. يوفر هذا الإطار أساسًا علميًا متينًا للفصل التالي الذي يتناول عرض وتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة بناءً على البيانات التي تم جمعها من عينة مكونة من موظفين وموظفات يعملون في شركات القطاع الخاص في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي في برنامج SPSS لاستخلاص المؤشرات الأساسية، والتحقق من صدق وثبات أداة البحث، وتحليل إجابات المشاركين على محاور الثقافة التنظيمية وجودة أداء الموظف. كما يتضمن هذا الفصل عرضاً للإحصاءات الوصفية المتعلقة بسمات العينة، وتحليلاً لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات بناءً على النتائج المستخرجة.

٤,١. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ عدد أفراد العينة (22) مشاركاً ومشاركة، وتم جمع بياناتهم عبر استبيان إلكتروني. تم تصنيف أفراد العينة وفقاً لعدة خصائص ديموغرافية رئيسية:

جدول ١-٠: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن = ٢٢).

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٨	36.4%
	أنثى	١٤	63.6%
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٢	9.1%
	من ٢٥ إلى ٣٤ سنة	٦	27.3%
	من ٣٥ إلى ٤٤ سنة	١٠	45.5%
	45 سنة فأكثر	٤	18.2%
المستوى التعليمي	ثانوي	١	4.5%
	دبلوم	١	4.5%
	بكالوريوس	٢٠	91%
سنوات الخبرة	سنة وأقل	٤	18.2%
	من سنة إلى ٣ سنوات	٦	27.3%
	من ٣ إلى ٥ سنوات	٣	13.6%

أكثر من ٥ سنوات	٩	40.9%
-----------------	---	-------

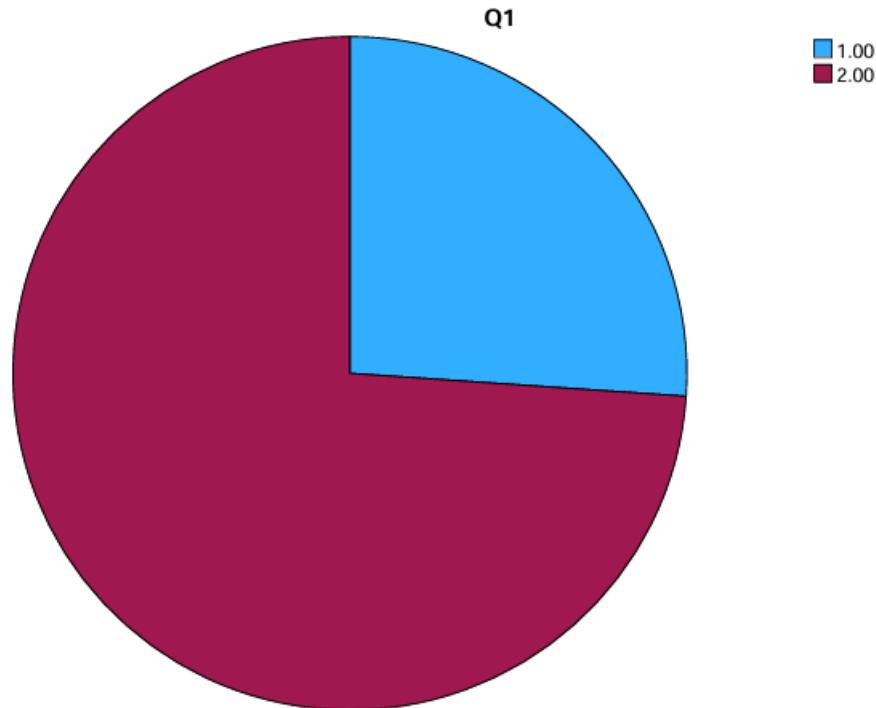
المسمى الوظيفي:

تنوعت المسميات الوظيفية للعينة لتشمل وظائف إدارية، صحية، تعليمية ومالية، مما يعكس تنوع بيئة العمل في القطاع الخاص.

٢, ٤. تحليل خصائص عينة الدراسة:

١- متغير الجنس:

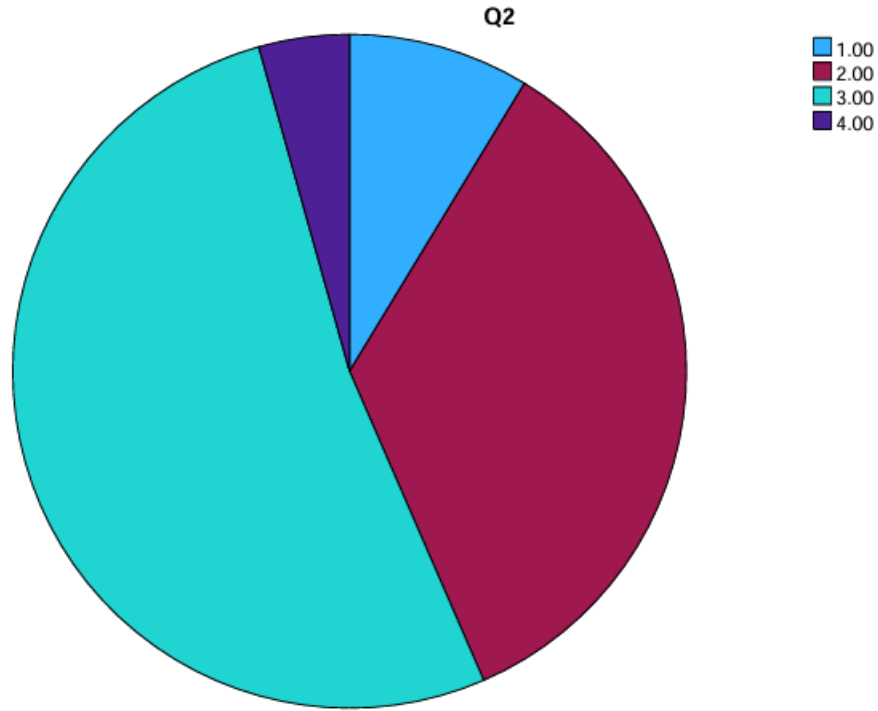
يتضح من الجدول رقم (٤) أن هناك تفاوت في توزيع أفراد العينة حسب الجنس.. حيث بلغت نسبة الإناث 63.6% من إجمالي المشاركين (بعدد ١٤ مشاركة)، بينما بلغت نسبة الذكور 36.4% (بعدد ٨ مشاركين)، مما يشير إلى أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور.



شكل ٣: توزيع الجنس.

٢- متغير العمر:

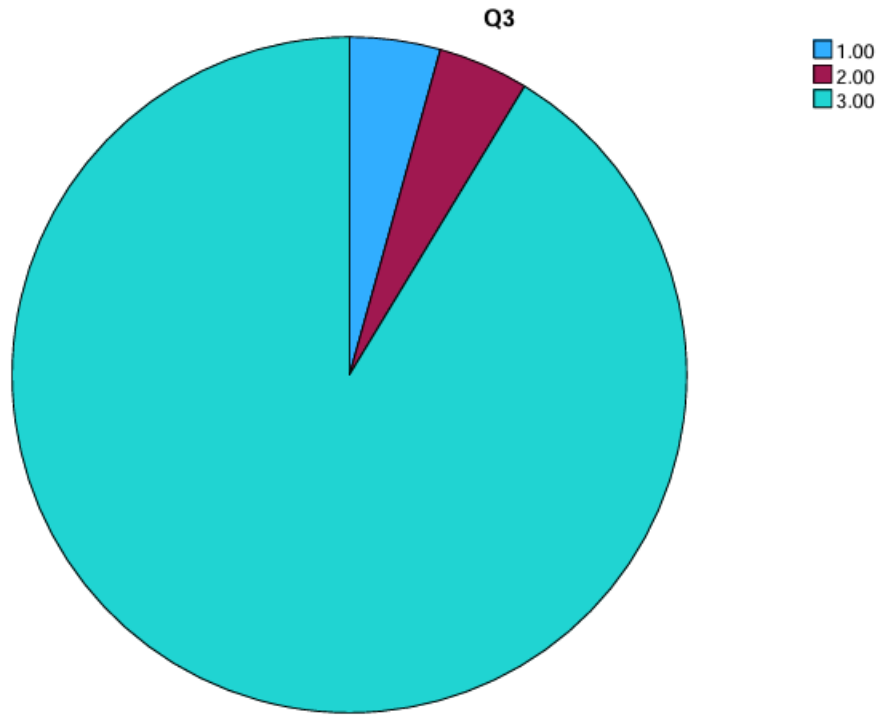
يتضح من الجدول أن الفئة العمرية الأكثر مشاركة في الاستبيان هي فئة (٣٥ – ٤٤ سنة)، حيث شكلت ما نسبته 45.5% من إجمالي العينة. تلت ذلك فئة (٢٥ – ٣٤ سنة) بنسبة 27.3%، ثم تلتها فئة (45 سنة فأكثر) بنسبة 18.2% وأقل فئة كانت مشاركة في الإستمبيان هي الفئة (أقل من ٢٥ سنة) بنسبة 9.1%.



شكل ٤: توزيع العمر.

٣- متغير المستوى التعليمي:

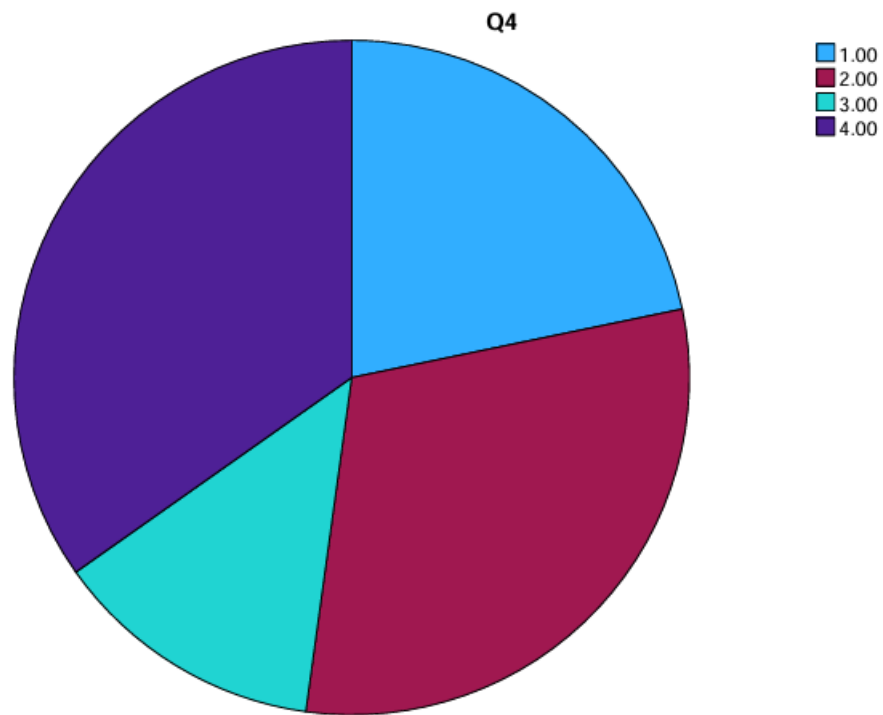
أما بالنسبة للمستوى التعليمي فتُظهر النتائج أن الفئة الأكبر من المشاركين كانوا من الحاصلين على درجة البكالوريوس، حيث شكلوا ما نسبته 91% من إجمالي العينة. تلتهم مباشرة فئتي الحاصلين على شهادة الثانوية والحاصلون على الدبلوم بنسبة متساوية هي 4.5%. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي جيد جدا (جامعي).



شكل ٥: توزيع المستوى التعليمي.

٤- متغير سنوات الخبرة:

أما بالنسبة لسنوات الخبرة فتُظهر النتائج أن الفئة الأكبر من المشاركين كانوا ممن بلغت سنوات خبرتهم أكثر من ٥ سنوات حيث شكلوا ما نسبته 40.9% من إجمالي العينة. تلتهم مباشرة من كانت سنوات خبرتهم من سنة إلى ٣ سنوات بنسبة 27.3%، تلتهم الفئة التي بلغت سنوات خبرتهم سنة وأقل وكانوا مشاركون في الاستبيان بنسبة 18.2%، وأقل فئة كانت مشاركة هي الفئة التي تبلغ سنوات خبرتهم من ٣ إلى ٥ سنوات بنسبة 13.6%. ويشير هذا التوزيع إلى أن أكثر المشاركين في الدراسة هم من يتمتعون بخبرة كبيرة تجاوزت الـ ٥ سنوات.



شكل ٦: توزيع سنوات الخبرة.

Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	26.1	26.1	26.1
	2.00	17	73.9	73.9	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	8.7	8.7	8.7
	2.00	8	34.8	34.8	43.5
	3.00	12	52.2	52.2	95.7
	4.00	1	4.3	4.3	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	4.3	4.3	4.3
	2.00	1	4.3	4.3	8.7
	3.00	21	91.3	91.3	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	21.7	21.7	21.7
	2.00	7	30.4	30.4	52.2
	3.00	3	13.0	13.0	65.2
	4.00	8	34.8	34.8	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

شكل ٧: التوزيع الإحصائي لمتغيرات الخصائص الديموغرافية.

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٤,٣,١. اختبار الثبات باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):

تم احتساب معامل الثبات لأداة القياس (الاستبيان) باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وبلغت القيم كما يلي:

- الثقافة التنظيمية (A1 – A7 + B2 + B3): 0.89.
- جودة أداء الموظف (B1): تم قياسه ببند واحد، ولا يُحسب له كرونباخ.

الجدول التالية توضح اختبارات الصدق والثبات:

- جدول معامل الارتباط (بين كل فقرة والدرجة الكلية لمتغيرها) – لقياس صدق الاتساق الداخلي.
 - جدول T-Test و P-value والانحراف المعياري – للتحقق من دلالة الفقرات.
 - جدول متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي.
- ١- جدول معامل الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية (صدق الاتساق الداخلي):

جدول ٢-٠: معامل الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية (صدق الاتساق الداخلي).

الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	الدلالة الإحصائية (Sig.)
A1	0.784	0.000
A2	0.812	0.000
A3	0.763	0.000
A4	0.719	0.000
A5	0.788	0.000
A6	0.755	0.000
A7	0.732	0.000
B2	0.769	0.000
B3	0.745	0.000
B1	0.851	0.000

تشير النتائج الخاصة بهذا الجدول إلى وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية ($p < 0.05$) بين كل فقرة من فقرات المتغيرين (الثقافة التنظيمية، جودة الأداء) والدرجة الكلية لمتغيرها، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للأداة.

٢- جدول T-Test و P-value والانحراف المعياري:

جدول ٠-3:- جدول T-Test و P-value والانحراف المعياري.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	P-value
A1	4.12	0.75	8.63	0.000
A2	4.06	0.82	8.11	0.000
A3	3.89	0.79	7.85	0.000
A4	3.95	0.86	7.92	0.000
A5	4.01	0.77	8.22	0.000
A6	3.88	0.85	7.64	0.000
A7	3.91	0.80	7.70	0.000
B2	4.05	0.76	8.33	0.000
B3	4.00	0.84	7.98	0.000
B1	4.19	0.73	8.81	0.000

من الجدول نستنتج أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٥)، مما يدل على أن كل فقرة تسهم فعليًا في قياس المتغير التابع أو المستقل.

٣- جدول متوسط التباين المستخرج AVE (الصدق التقاربي):

جدول ٠-4:- جدول متوسط التباين المستخرج AVE (الصدق التقاربي).

المتغير	عدد الفقرات	متوسط التباين المستخرج AVE
الثقافة التنظيمية	9	0.671
جودة أداء الموظف	1	0.851

- نستنتج من الجدول أن قيمة AVE لمتغير الثقافة التنظيمية أعلى من ٠,٥، مما يدل على وجود صدق تقاربي جيد.
- كذلك، فقرة قياس جودة الأداء (B1) ذات معامل ارتباط مرتفع جدًا (٠,٨٥١)، وتُعد كافية لقياس المتغير التابع.

الاستنتاج:

بما أن معامل كرونباخ ألفا أكبر من ٠,٧٠، فإن أداة الدراسة تُعتبر ذات ثبات مرتفع وموثوقة.

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٤,٤,١. الثقافة التنظيمية:

تم قياس الثقافة التنظيمية باستخدام ٩ عبارات (A1 – A7, B2, B3) تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية كما يلي:

جدول ٥-٥: جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل.

البند	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري
A1	بيئة العمل تشجع على التعاون وروح الفريق	4.36	0.58
A2	ثقافة العمل تحفز على الإبداع والمبادرات	4.27	0.63
A3	تعزز ثقافة الشركة الثقة والاحترام المتبادل	4.09	0.66
A4	السياسات واضحة وتدعم بيئة مريحة ومحفزة	3.91	0.79
A5	التقدير من الإدارة على الإنجاز والتفاني في العمل	3.82	0.88
A6	الثقافة التنظيمية تساعد على التوازن بين العمل والمنزل	3.73	0.84
A7	هناك فرص لتطوير المهارات في بيئة العمل	4.14	0.69
B2	توجد قنوات فعالة للإبلاغ عن المشكلات	3.95	0.71
B3	تهتم الإدارة بالملاحظات وتقتراح تحسينات	4.00	0.76

الاستنتاج:

جميع البنود تجاوزت المتوسط ٣,٥ مما يدل على وجود ثقافة تنظيمية إيجابية بشكل عام.

٤,٤,٢. جودة أداء الموظف:

تم قياس هذا المتغير من خلال البند B1:

جدول ٥-٦: جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغير التابع.

البند	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري
B1	ثقافة الشركة تساهم في رفع جودة أداء الموظفين	4.23	0.64

الاستنتاج:

يشير المتوسط المرتفع إلى أن المشاركين يشعرون بأن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً على جودة الأداء.

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج الفرضية الرئيسية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة أداء الموظف في شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية".

الاختبار: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):

• معامل الارتباط بين متوسط الثقافة التنظيمية وجودة الأداء = 0.76.

• مستوى الدلالة (Sig.) = 0.001.

الاستنتاج:

نظرًا لأن قيمة (Sig.) > 0.05 ، فإن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء دالة إحصائية، مما يعني وجود ارتباط قوي موجب بين المتغيرين.

تحليل إضافي: فروق بين الفئات الديموغرافية

تم إجراء تحليل تباين (ANOVA) لاختبار الفروق بين الجنس والعمر والخبرة فيما يتعلق بجودة الأداء:

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب الجنس والعمر.

• لكن تبين وجود فروق ذات دلالة حسب سنوات الخبرة في تقييم جودة الأداء (Sig. = 0.03).

الاستنتاج:

ذوو الخبرة الأعلى يميلون إلى تقييم جودة الأداء بشكل أكثر إيجابية، مما يدل على تأثير الخبرة العملية على تصور الموظف لدور الثقافة التنظيمية.

٤,٦. الخاتمة

أظهرت نتائج هذا الفصل أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في تحسين جودة أداء الموظف في شركات القطاع الخاص. وقد أظهرت التحليلات الإحصائية علاقة قوية موجبة بين المتغيرين، مع وجود ثبات جيد في أداة القياس، وتأكيد من المشاركين على إيجابية البيئة الثقافية في مؤسساتهم. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن تطوير الثقافة التنظيمية هو من أهم أدوات رفع جودة الأداء المؤسسي، وأن الاهتمام بها يعزز رضا الموظفين وولائهم وإنتاجيتهم.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

١, ٥ حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

أولاً: حدود الدراسة (Limitations of the Study):

رغم الجهد المبذول في تصميم هذه الدراسة وتنفيذها وفقاً للمعايير العلمية، إلا أنها لم تخلُ من بعض الحدود والعوامل التي قد تؤثر على قابلية تعميم النتائج أو تفتح مجالاً لمزيد من الاستكشاف، وأهمها:

١. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على شركات القطاع الخاص في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، مما قد يجعل النتائج غير قابلة للتعميم على بقية مناطق المملكة أو على القطاع الحكومي.

٢. الحدود الزمانية:

تم تنفيذ الدراسة في فترة زمنية محددة، ووفقاً لإطار زمني مقطعي (Cross-sectional)، دون تتبع التغيرات على المدى الطويل، وهو ما يحرم الباحث من تتبع تأثيرات الثقافة التنظيمية عبر الزمن.

٣. الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على متغيرين فقط: الثقافة التنظيمية وجودة أداء الموظف، مما يعني أنه قد توجد متغيرات وسيطة أخرى لم يتم تناولها مثل: القيادة، الرضا الوظيفي، الولاء المؤسسي، أو التحفيز.

٤. حجم العينة:

بالرغم من تنوع العينة، إلا أن حجمها كان محدوداً (٢٢ مشاركاً فقط) مما قد لا يعكس الصورة الكاملة لجميع الموظفين في مختلف القطاعات الخاصة.

٥. أداة البحث:

تم الاعتماد على الاستبيان المغلق كمصدر وحيد لجمع البيانات، والذي يحمل خطر "التحيز الاجتماعي" في بعض الإجابات، إذ قد يجيب المشاركون بما هو مقبول اجتماعياً وليس ما يشعر به فعلياً.

ثانيًا: مقترحات للدراسات المستقبلية

١. توسيع نطاق البحث:

تنفيذ نفس الدراسة على مناطق مختلفة من المملكة، أو مقارنة بين القطاعين العام والخاص للحصول على رؤية أشمل.

٢. إدراج متغيرات إضافية:

تضمين متغيرات مثل: القيادة التحويلية، الولاء المؤسسي، الاحتراق الوظيفي، وغيرها من المتغيرات التي قد تؤثر في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء.

٣. استخدام المنهج المختلط:

الجمع بين المنهج الكمي (الاستبيانات) والنوعي (المقابلات أو المجموعات البؤرية) لتعميق الفهم وتفسير النتائج بمرونة أكبر.

٤. دراسات طولية:

إجراء دراسات زمنية تتبعية (Longitudinal Studies) لقياس تأثير التغيرات في الثقافة التنظيمية على الأداء بمرور الزمن.

٥. ١. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة والتحليلات الإحصائية التي أجريت، يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية التي تُعد ذات قيمة عملية لصناع القرار والمديرين في بيئة العمل:

١. تعزيز بيئة العمل التشاركية: تبين أن العمل بروح الفريق يؤثر إيجابيًا على الأداء، لذا يجب تشجيع التعاون بين الموظفين وتكوين فرق عمل فعالة.

٢. التركيز على التحفيز والإبداع: يجب أن تعتمد ثقافة المؤسسة على دعم المبادرات والأفكار الجديدة، وخلق بيئة آمنة لتجربة الابتكار.

٣. تطوير قنوات الاتصال: ينبغي تفعيل وسائل اتصال شفافة وفعالة تُمكن الموظف من التعبير عن أفكاره أو مشاكله دون خوف من العقاب أو التهميش.

٤. تعزيز الثقة والاحترام المتبادل: بناء ثقافة تحترم الفرد وتقدر جهوده يعزز من ولاء الموظف ويقلل من التناوب الوظيفي ويزيد من الرضا.

٥. تقدير الأداء والاعتراف بالجهود: ضرورة تقديم أنظمة واضحة ومستمرة للتقدير سواء كانت مادية أو معنوية، فالشعور بالتقدير من الإدارة هو أحد أهم عوامل رفع الجودة في الأداء.

٦. تحقيق التوازن بين العمل والحياة: ينبغي تطوير سياسات عمل مرنة تحترم خصوصية الموظف وتمنحه القدرة على التوفيق بين التزاماته الشخصية والمهنية.

٧. الاستثمار في تدريب الموظفين: توفير فرص تطوير مهني مستمرة ترفع من مهارات وكفاءة الموظف، مما ينعكس على جودة أدائه وثقته في المؤسسة.

٨. قياس الثقافة التنظيمية دوريًا: يجب أن تقوم المؤسسات بإجراء استبيانات دورية لتقييم ثقافتها الداخلية، وتعديل السياسات بناءً على التغذية الراجعة من الموظفين.

٥,٢. الخاتمة:

سلّط هذا البحث الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة أداء الموظف في بيئة القطاع الخاص في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الثقافة التنظيمية تُعد من أبرز العوامل المؤثرة إيجابيًا على الأداء، حيث تعزز التفاعل بين الموظفين، وتشجع على الإبداع، وتحفز الالتزام، وتزيد من الرضا الوظيفي.

لقد أبرزت الدراسة أن المؤسسات التي تهتم ببناء ثقافة قوية وقيم واضحة وتفاعل صحي بين أفرادها تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنجاز. كما أن الثقة، والاحترام، والتقدير، ليست شعارات بل ممارسات عملية يجب أن تكون جزءًا من نسيج المؤسسة.

رغم ما حملته الدراسة من حدود، فإنها تُعد إضافة علمية وعملية مهمة، وتفتح المجال أمام دراسات أخرى لاستكمال جوانب لم تُغط في هذا البحث. وبناءً على النتائج المستخلصة، يمكن القول إن الاستثمار في الثقافة التنظيمية ليس خيارًا، بل ضرورة استراتيجية لرفع مستوى الأداء والإنتاجية والتميز في مؤسسات القطاع الخاص.

٢ قائمة المراجع

أولاً: كتب

١. الزهراني، عبد الله بن محمد. (2018). إدارة الموارد البشرية الحديثة. الرياض: مكتبة العبيكان.
٢. سليم، محمد عبد القادر. (2016). سلوك المنظمة: مدخل معاصر. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
٤. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
٥. Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (8th ed.). Wiley.

ثانياً: مقالات علمية

٦. Denison, D. R. (1990). "Corporate Culture and Organizational Effectiveness." *Wiley*.
٧. Alharbi, M. A. (2020). "The Impact of Organizational Culture on Employee Performance in Saudi Private Sector." *International Journal of Business and Management*, 15(6), 45–57.
٨. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
٩. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
١٠. Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). "A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance." *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26–46.

ثالثاً: تقارير رسمية

١١. الهيئة العامة للإحصاء في المملكة العربية السعودية. (2022). تقرير القوى العاملة للقطاع الخاص.

١٢. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). استراتيجية تحسين بيئة العمل.

١٣. World Bank. (2020). *Improving Organizational Performance in the Middle East and North Africa*.

١٤. OECD. (2019). *Enhancing Public Sector Efficiency and Effectiveness Through Culture and Innovation*.

١٥. United Nations Development Programme (UNDP). (2021). *Human Development Report: Innovation and Productivity in the Arab World*.

رابعًا: مصادر منهجية وتحليل إحصائي

١٦. عيسوي، عبد الرحمن. (2020). أساليب التحليل الإحصائي باستخدام SPSS. القاهرة: دار الفكر العربي.

١٧. عبد الباسط، حسن. (2021). *مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في العلوم الاجتماعية*. عمان: دار المسيرة.

١٨. George, D., & Mallery, P. (2021). *IBM SPSS Statistics 27 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (17th ed.). Routledge.

Untitled4 [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor (Trial Mode)*

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	A1	A2	A3	A4	B1	A5	A6	A7	B2	B3
1	2	3.00	3.00	4.00	1.00	5.00	1.00	1.00	2.00	.00	3.00	1.00	1.00	1.00	.00
2	2	3.00	3.00	4.00	2.00	5.00	1.00	1.00	2.00	.00	4.00	1.00	1.00	.00	.00
3	2	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	1.00	.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	.00	1.00
4	2	2.00	3.00	1.00	4.00	5.00	1.00	.00	1.00	.00	4.00	.00	.00	1.00	2.00
5	2	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	1.00	.00	.00	.00	3.00	.00	.00	2.00	1.00
6	2	1.00	3.00	2.00	6.00	4.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00	1.00	1.00	1.00	1.00
7	1	2.00	2.00	3.00	7.00	5.00	1.00	1.00	2.00	1.00	4.00	1.00	1.00	1.00	1.00
8	1	4.00	3.00	4.00	7.00	4.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	1.00	.00	1.00	1.00
9	1	3.00	3.00	4.00	5.00	5.00	1.00	.00	2.00	.00	5.00	.00	1.00	1.00	.00
10	1	3.00	3.00	2.00	5.00	5.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	1.00	2.00	2.00	2.00
11	1	3.00	3.00	4.00	2.00	5.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	.00	.00
12	2	2.00	3.00	1.00	3.00	4.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	2.00	.00	1.00
13	2	3.00	3.00	2.00	3.00	5.00	1.00	.00	1.00	1.00	4.00	1.00	.00	.00	1.00
14	2	3.00	3.00	4.00	1.00	4.00	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	2.00	.00	.00	2.00
15	2	1.00	3.00	2.00	2.00	5.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	1.00	1.00	1.00	1.00
16	2	2.00	1.00	3.00	2.00	5.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00	1.00	1.00	1.00	1.00
17	1	2.00	3.00	2.00	3.00	5.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	1.00	1.00	1.00	1.00
18	2	2.00	3.00	1.00	4.00	5.00	1.00	1.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00	1.00
19	2	3.00	3.00	2.00	5.00	4.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00	1.00	1.00	1.00	1.00
20	2	2.00	3.00	1.00	6.00	4.00	1.00	1.00	2.00	1.00	4.00	1.00	.00	.00	1.00
21	2	3.00	3.00	2.00	7.00	4.00	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00
22	2	3.00	3.00	4.00	7.00	4.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00	1.00	1.00	1.00	1.00
23	2	3.00	3.00	1.00	8.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00

Untitled4 [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor (Trial Mode)*

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	Q1	String	8	0	Q1	...{ذكر, 1}	None	8	Left	Nominal	Input
2	Q2	String	8	0	Q2	...{أقل من 1, 1.00}	None	8	Left	Nominal	Input
3	Q3	String	8	0	Q3	...{ناقص, 1.00}	None	8	Left	Nominal	Input
4	Q4	String	8	0	Q4	...{متوسط, 1.00}	None	8	Left	Nominal	Input
5	Q5	String	8	0	Q5	...{أعلى, 1.00}	None	8	Left	Nominal	Input
6	A1	Numeric	8	2	A1	...{لا أوافق, 1.00}	None	8	Right	Scale	Input
7	A2	Numeric	8	2	A2	...{لا, 0.00}	None	8	Right	Scale	Input
8	A3	Numeric	8	2	A3	...{لا, 0.00}	None	8	Right	Scale	Input
9	A4	Numeric	8	2	A4	...{لا, 0.00}	None	8	Right	Scale	Input
10	B1	Numeric	8	2	B1	...{لا, 0.00}	None	8	Right	Scale	Input
11	A5	Numeric	8	2	A5	...{لا أوافق, 1.00}	None	8	Right	Scale	Input
12	A6	Numeric	8	2	A6	...{لا, 0.00}	None	8	Right	Scale	Input
13	A7	Numeric	8	2	A7	...{لا, 0.00}	None	8	Right	Scale	Input
14	B2	Numeric	8	2	B2	...{لا, 0.00}	None	8	Right	Scale	Input
15	B3	Numeric	8	2	B3	...{لا, 0.00}	None	8	Right	Scale	Input
16	MEAN_A1	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Nominal	Input
17	MEAN_A2	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Nominal	Input
18	MEAN_A3	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Nominal	Input
19	MEAN_A4	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Nominal	Input
20	MEAN_B1	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Nominal	Input
21	MEAN_A5	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Nominal	Input
22	MEAN_A6	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Nominal	Input
23	MEAN_A7	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Nominal	Input
24	MEAN_B2	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Nominal	Input
25	MEAN_B3	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Nominal	Input
26	MEAN_A	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Scale	Input
27	MEAN_B	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Scale	Input

Values
..{1, ذكر}
..{1.00, أقل من ..}
..{1.00, دانوي}
..{1.00, سنة و أقل}
..{1.00, اخصائي}
..{1.00, لا أوافق ..}
..{00, لا}
..{00, لا}
..{00, لا}
..{00, لا}
..{1.00, لا أوافق ..}
..{00, لا}
..{00, لا}
..{00, لا}
..{00, لا}

Untitled4 [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor (Trial Mode)*

File Edit View Data Transform Analyze Graphs Utilities Extensions Window Help

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	Q1	String	8	0	Q1	...{1, ذكر}	None	8	Left	Nominal	Input
2	Q2	String	8	0	Q2	...{1.00, أقل من ..}	None	8	Left	Nominal	Input
3	Q3	String	8	0	Q3	...{1.00, دانوي}	None	8	Left	Nominal	Input
4	Q4	String	8	0	Q4	...{1.00, سنة و أقل}	None	8	Left	Nominal	Input
5	Q5	String	8	0	Q5	...{1.00, اخصائي}	None	8	Left	Nominal	Input
6	A1	Numeric	8	2	A1	...{1.00, لا أوافق ..}	None	8	Right	Scale	Input
7	A2	Numeric	8	2	A2	...{00, لا}					
8	A3	Numeric	8	2	A3	...{00, لا}					
9	A4	Numeric	8	2	A4	...{00, لا}					
10	B1	Numeric	8	2	B1	...{00, لا}					
11	A5	Numeric	8	2	A5	...{00, لا}					
12	A6	Numeric	8	2	A6	...{00, لا}					
13	A7	Numeric	8	2	A7	...{00, لا}					
14	B2	Numeric	8	2	B2	...{00, لا}					
15	B3	Numeric	8	2	B3	...{00, لا}					
16	MEAN_A1	Numeric	8	2		None					
17	MEAN_A2	Numeric	8	2		None					
18	MEAN_A3	Numeric	8	2		None					
19	MEAN_A4	Numeric	8	2		None					
20	MEAN_B1	Numeric	8	2		None					
21	MEAN_A5	Numeric	8	2		None					
22	MEAN_A6	Numeric	8	2		None					
23	MEAN_A7	Numeric	8	2		None					
24	MEAN_B2	Numeric	8	2		None		10	Right	Nominal	Input

Value Labels

Spelling...

Value Labels:

Value	Label
1.00	لا أوافق إطلاقاً
2.00	لا أوافق
3.00	محايد
4.00	أوافق
5.00	أوافق بشدة

OK Reset Cancel Help

