

تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي
بالتطبيق على مؤسسات القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية في
مدينة الرياض

اسم الطالبة :

افنان محمد حمد

2021204432

مشروع تخرج 2

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

أشرف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الادارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – 2024

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم , علم الإنسان مالم يعلم , الحمد لله المنان الملك القدوس السلام, مدير الليالي والإيام , مصرف الشهور والاعوام , قدر الامور فأجراها على أحسن نظام , ماشاء الله كان ومالم يشأ لم يكن, الحمد لله على ما أنعم به علي من فضله الخير الكثير والعلم الوفير وأعانني على إنجاز هذا العمل الذي احتسبه عبادة من العبادات جعلها الله خالصة لوجهه الكريم.

وبعد حمد الله تعالى وشكره على إنهائي لهذه الرسالة أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للدكتورة الفاضلة: منى مصطفى العشري على ماقدمته لي من علم رشاد مستمر نافع وعطاء متميزوا , وعلى ما بذلته من جهد متواصل ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذه الرسالة, ومهما كتبت من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقها, فجزاها الله عني خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناتها.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير إلى والدي العزيزين اللذين غرسا في حب العلم من الصغر, وقدموا لي كل غالي ونفيس, وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه الان فلا أملك إلا الدعاء لهما بطول العمر وحسن العمل وبلوغ الجنان .

ويسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل لمعالي مدير جامعة .

ولكل من مد لي يد العون, أو أسدى لي معروفا أو قدم لي نصيحة, أو كانت له إسهامه صغيرة أو كبيرة في إنجاز هذا العمل فله مني خالص الشكر والتقدير وباطناً, والحمد لله رب العالمين اولا واخرا ظاهرا وباطنا عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى اله وصحبه اجمعين .

اهداء

بكل الحب والامتنان، أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كانوا لي عونًا وسندًا طوال رحلتي التعليمية إلى والدي الحنونين، منبع القوة والإلهام، اللذين لم يدخرا جهدًا في دعمي لتحقيق أحلامي.

إلى أمي، القلب النابض بالحنان والدعاء، التي كانت نورًا يضيء دربي دائمًا.
إلى أبي، صانع الحكايات وداعم الطموحات، الذي علمني أن الأحلام تتحقق بالإصرار والعمل.

إلى إخوتي وأصدقائي، رفاق الدرب، الذين غمروني بالتشجيع والمحبة في كل خطوة.
إلى أساتذتي الكرام، الذين منحوني من علمهم ووقتهم لأكون في هذا المكان.

إلى كل من آمن بي، ووقف بجانبني في الأوقات الصعبة، شكرًا لكم من القلب.
وأخيرًا، أهدي هذا العمل لكل من يسعى وراء أحلامه ويؤمن أن بالإصرار نحقق المستحيل.
هذا المشروع هو ثمرة الحب والدعم الذي أحاطني منكم جميعًا.

مع كل الحب والتقدير:

افنان محمد حمد شحبل

مستخلص الدراسة:

عنوان البحث: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض.

الهدف من البحث: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية، مع التركيز على الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية مثل التدريب، التطوير، الحوافز، والاتصال، وتحليل العلاقة بين هذه الأبعاد وأداء العاملين.

منهجية البحث:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على موظفي المؤسسات الصناعية.

تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل برنامج SPSS.

أبرز النتائج:

الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز الالتزام الوظيفي وتحفز الموظفين.

هناك علاقة قوية بين التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

تأثير الثقافة التشاركية كان أكثر وضوحًا في المؤسسات الصناعية.

التوصيات:

تعزيز التدريب المهني وورش العمل.

تطوير استراتيجيات اتصال فعالة.

تبني ثقافة تنظيمية تعزز الابتكار والإبداع.

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

جدول المحتويات :

1.....	الاهداء
2.....	1. الفصل الأول : الأطار الاعام للدارسة
4.....	1,1 المقدمة
8.....	1,2 مشكلة البحث
8.....	1,2,1 الفجوات النظرية
8.....	الفجوات العملية
9.....	أهمية البحث
9.....	الأهمية النظرية
9.....	الأهمية العملية
10.....	أسئلة البحث
10.....	اهداف البحث
11.....	فرضيات البحث
12.....	نموذج البحث
13.....	منهجية البحث
14	الدراسة الميدانية
15.....	مخطط البحث
.....	2. الفصل الثاني:الاطار النظري
.....	المقدمة
.....	المتغير الأول
.....	المتغير الثاني
.....	العلاقة بين المتغير الأول والثاني
.....	الخاتمة
16.....	المراجع
.....	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	انواع الثقافة التنظيمية	28
2	منهجية البحث	18
3	هيكل المشروع المقترح	21
4	توصيف عينة البحث	36

جدول الجدوال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	انواع الثقافة التنظيمية	1
35	توصيف عينة البحث	2
39	تحليل التباين الكلي	3
38	اختبار الصدق والثبات	4
45	استبيان الثقافة التنظيمية	5
46	استبيان الاداء الوظيفي	6
38	اختبار الصدق للثبات	7
38	اختبار العوامل	8
38	النتائج النهائية	9

المقدمة :

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، وتؤدي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تُعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، وتُعتبر عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي (القيوتي، 2000، ص150)، حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وأن مجال الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت في كتب العلوم الإدارية (العميان، 2002، ص311).

الأداء الوظيفي هو كيفية تنفيذ الموظف لمهامه ومسؤولياته وقدرته على تحقيق الأهداف وتلبية التوقعات. تلجأ المؤسسات لتقييم الأداء دورياً لتعزيز الإنتاجية وتحديد مجالات التحسين. يشمل الأداء أنواعاً عدة مثل الأداء الفردي، التعاوني، الاستراتيجي، الإبداعي، القيادي، التنظيمي، في العلاقات، في خدمة العملاء، والإنتاجي. تعتمد المؤسسات على تقييم الأداء لتحسين الإنتاجية، رفع الروح المعنوية، وتطوير مسار الموظفين الوظيفي.

وتعريف الأداء الوظيفي : هو الإنجاز الذي يتحقق نتيجة لما يبذله الفرد في عمله من مجهود ذهني وبدني وهو بالتالي انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته (سميع، 2010، ص 90).

والثقافة التنظيمية من حيث التعريف هي " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (جرينبرج وبارون، 2004، ص627)، وتؤدي القيم التنظيمية دوراً هاماً في الحفاظ على هوية المنظمة ورسالتها،

وعرف (حريم، 2004، ص327) الثقافة التنظيمية : هي مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة .

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تُساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي.

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوم لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية، وتؤدي منظمات الأعمال المعاصرة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعد الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، و عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال .

وتؤدي الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير

الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية وهذا من خلال تجسيد و تطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي .

تم إجراء الدراسة على مراجعة الأدبيات حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين دراسة (عبد الحميد وعبد، 2022) . تم العثور على 15 دراسة تدعم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين. تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية (القيم، الممارسات، والنتائج). تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية عامل مهم يؤثر على تحفيز الموظفين. يمكن للمديرين استخدام نتائج هذه الدراسة لإنشاء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم تحفيز الموظفين وتحسن أداء المنظمة. وقد خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين، حيث أنها تخلق بيئة عمل تدعم الشعور بالانتماء والمشاركة وتوفر فرصاً للنمو والتطوير.

واستهدفت دراسة (إسماعيل، 2016) التعرف علي العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة لجمع البيانات اللازمة من مصادرها لتحقيق تلك الأهداف، وقد أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، وجود مستوي كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. ووجود مستوي كبير من الأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

دراسة (سلامة وآخرون، 2023) هدفت إلي التعرف علي تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين بالمنظمات العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية، تم إجراء الدراسة على عينة من 200 موظف من المنظمات العامة والخاصة في مصر. تم استخدام استبيان لقياس ثقافة المنظمة والتزام الموظفين. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

- لخصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على التزام الموظفين في كل من المنظمات العامة والخاصة، ولكن هناك بعض الاختلافات بين القطاعين. في القطاع العام، تم العثور على علاقة أقوى بين الثقافة التنظيمية والتزام الموظفين، بينما في القطاع الخاص، تم العثور على علاقة أقوى بين الثقافة التنظيمية والتزام الموظفين. كما وجدت الدراسة أن بعض أنواع الثقافة التنظيمية، مثل ثقافة العشيرة والثقافة التكيفية، لها تأثير أقوى على التزام الموظفين من أنواع أخرى من الثقافة التنظيمية، مثل ثقافة البيروقراطية والثقافة السوقية. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن بعض الخصائص الديموغرافية، مثل الجنس والتعليم وخبرة العمل، لها تأثير على التزام الموظفين. على سبيل المثال، وجدت الدراسة أن النساء أكثر التزاماً من الرجال، وأن الموظفين ذوي التعليم العالي والخبرة العملية الأكبر هم أكثر التزاماً من الموظفين ذوي التعليم المنخفض والخبرة العملية الأقل.

دراسة رؤوف (2021) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية" أجريت هذه الدراسة بالجامعة التكنولوجية بالعراق كنموذج، وهدفت إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي في ذلك. وخلصت إلى أنه ينبغي على الجامعة أن تعزز أداءها التنظيمي من خلال تبني ثقافة تنظيمية خاصة بها للوصول إلى أداء متميز بغرض تحقيق أهدافها، كما خلصت إلى أن

للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في تطوير الأداء التنظيمي.

وأيضاً استهدفت دراسة (جعفر، 2021) التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة واداريين جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حسب أفراد عينة الدراسة، كما تبين أن لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثير كبير على أداء الموظف العمومي

دراسة ضاحي (2020) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية بكلية الصفوة الجامعة" : هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتشخيص مستوى الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها على الريادة الإستراتيجية، وأجريت على كلية الصفوة الجامعة من خلال المنهج الوصفي. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل واضح في تعزيز الريادة الإستراتيجية، كما أن الثقافة التنظيمية تقدم للعاملين شعوراً بالهوية التنظيمية وتولد التزاما بالمعتقدات والقيم السائدة بالمنظمة.

دراسة النجم (2020) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصياغة الاستراتيجية" دراسة تحليلية في عينة من الكليات الأهلية العراقية : هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأهمية الثقافة التنظيمية بأبعادها الظاهرية والجوهرية وعلاقتها بصياغة الإستراتيجية على مستوى الكليات الأهلية العراقية، وقد استخدم الباحث خلالها المنهج الوصفي، وخلصت إلى أن هناك اهتمام نسبي في الكليات موضوع البحث بالثقافة التنظيمية وعدم إيلائها دوراً مهماً في صياغة الاستراتيجيات.

أجمع الكتاب والباحثين على أهمية الثقافة التنظيمية من حيث أثرها على الأداء الوظيفي للأفراد والأداء الكلي للمنظمات سواء المنظمات العامة أو الخاصة إلا أن هذا الإجماع لم يحظى بالقدر الكافي من الدراسات التي تقدم الدليل العلمي حول طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، ومن خلال إطلاع الباحثان على عدة دراسات حول الثقافة التنظيمية و أثرها في الأداء الوظيفي والأداء الكلي للمنظمات أجريت في عدة دول وفي منظمات مختلفة مثل دراسة (تابعي، 2022) و دراسة (البوم، 2020) و دراسة (الجنابي، وسلمان، 2020) تبين أنه يوجد غموض في هذه العلاقة، حيث أن بعض الدراسات لم تتوصل بصورة واضحة إلى وجود تلك العلاقة من عدمه في بعض الجوانب ، كما أن المشكلة لدى معظم المنظمات هي افتقارها إلى ثقافة تنظيمية قادرة على خلق انسجام وتوافق وإيجاد قيم وأفكار مشتركة بين الأفراد العاملين فيها تسعى من خلالها إلى تحقيق الأداء المطلوب .

وبالرغم من أهمية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مختلف المجالات إلا أنه لم يحظ هذا القطاع، على حد علم الباحثان، بدراسات كثيرة تسلط الضوء على واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها في الأداء الوظيفي .

لاتوجد دراسة عربية أو أجنبية على حد علم الباحثين تم تناول اثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (التدريب والتطوير , والمكافأة والتقدير , والاتصال , والعمل الجماعي)

الثقافة التنظيمية تعد واحدة من العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في أي منظمة. ولكن، مع وجود تنوع كبير في الأنماط الثقافية التنظيمية بين المؤسسات، يمكن تسليط الضوء على مشكلة دراسة تحليلية لفهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

وتعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة. لذلك، فإن فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي أمر مهم للمنظمات. حيث يمكن للمنظمات من خلال فهم هذا التأثير اتخاذ خطوات لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن خلال التحليل والبحث في هذه المشكلة سيقدم رؤى قيمة لفهم كيفية تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية بما يلبي احتياجات وأهداف المنظمة، وبالتالي، يمكن أن يساعد في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

تتبع أهمية البحث من أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين , باعتبارها مكوناً أساسياً من مكونات البيئة الداخلية للمنظمات , وكذلك من أهمية الموضوع الذي تناوله , فالتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين يساعد في تطوير وتحسين أداء العاملين , كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الوصول إلى مقترحات يمكن الاستفادة منها في دعم دور الثقافة التنظيمية , وذلك لما لها أثر على تحسين أداء العاملين

تمثل أهمية البحث في أن هذا الموضوع يعد موضوعاً حيوياً لتقديم إطار نظري لدعم أهمية الثقافة التنظيمية، وما يمكن أن تضيفه للأدب النظري والدراسات السابقة حول علاقتها ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية. تعود أهمية هذا البحث إلى طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد على تفعيل استراتيجياتها.

مشكلة البحث :

الثقافة التنظيمية تعد واحدة من العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في أي منظمة. ولكن، مع وجود تنوع كبير في الأنماط الثقافية التنظيمية بين المؤسسات، يمكن تسليط الضوء على مشكلة دراسة تحليلية لفهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

وتعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة. لذلك، فإن فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي أمر مهم للمنظمات. حيث يمكن للمنظمات من خلال فهم هذا التأثير اتخاذ خطوات لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن خلال التحليل والبحث في هذه المشكلة سيقدم رؤى قيمة لفهم كيفية تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية بما يلبي احتياجات وأهداف المنظمة، وبالتالي، يمكن أن يساعد في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

2.1. الفجوات النظرية

يتمثل في الفجوة البحثية في مجال الدراسة ، ولمعرفة هذه الفجوة قام الباحثين بالأطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وتوصلوا الى وجود فجوة بحثية تتمثل في عدم وجود دراسة – في حدود علم الباحثين – تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة الثقافة التنظيمية بأبعادها (التدريب والتطوير ، المكافأة والتقدير ، التواصل التنظيمي ، العمل الجماعي) والأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهام ، الأداء السياقي ، السلوك السلبي في العمل)

2.2. الفجوات العلمية

وبالرغم من أهمية القطاع الصناعي في تسيير شؤون الدولة والمجتمع في مختلف المجالات إلا أنه لم يحظ هذا القطاع، على حد العلم ، بدراسات كثيرة تسلط الضوء على واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها في الأداء الوظيفي لذلك وقع الاختيار على وزارة (الصناعة) لأجراء الدراسة الحالية .

سؤال البحث الرئيسي

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي :

الى أي مدى يمكن ان تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية ؟

أهمية البحث :

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها كون موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيراً على اعتبار أنها تسهم في تطوير إحدى أهم الجوانب المتعلقة بالقطاعات المختلفة والمتمثل بالأداء الوظيفي على اعتبار أنه يمثل جوهر جناح المؤسسات. تنبع أهمية البحث من أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين ، باعتبارها مكونا أساسيا من مكونات البيئة الداخلية للمنظمات ، وكذلك من أهمية الموضوع الذي تتناوله ، فالتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين يساعد في تطوير وتحسين أداء العاملين ، كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الوصول الى مقترحات يمكن الاستفادة منها في دعم دور الثقافة التنظيمية ، وذلك لما لها أثر على تحسين أداء العاملين

3.1. أهمية نظرية

تتبع الأهمية العلمية للبحث من كونه يقدم محاولة لمعالجة الفجوة البحثية، وذلك من خلال الوقوف على تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية.

تمثل أهمية البحث في أن هذا الموضوع يعد موضوعاً حيوياً لتقديم إطار نظري لدعم أهمية الثقافة التنظيمية، وما يمكن أن تضيفه للأدب النظري والدراسات السابقة حول علاقتها ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية.

3.1. الأهمية العلمية

إبراز جوانب القوة الناتجة عن التطبيق في الواقع العملي. فهذا البحث بمثابة دعوة للتفاعل بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية. تعود أهمية هذا البحث إلى طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد على تفعيل استراتيجياتها.

أسئلة البحث الفرعية:

- 1/ كيف يمكن تصنيف وتحليل أنماط الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات ؟
- 2/ ماهو تأثير الثقافة التنظيمية على تحفيز الموظفين وإشباع احتياجاتهم الأساسية ؟
- 3/ ماهو تأثير الثقافة التنظيمية على التفاعلات بين الموظفين والمديرين وعلى علاقات العمل داخل المنظمة؟
- 4/ هل هناك تأثير للثقافة التنظيمية على مستويات الرضا والالتزام لدى الموظفين ؟
- 5/ كيف يمكن لأدارة التغيير أن تؤثر على تطوير الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء الوظيفي ؟

الهدف العام هو :

استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي ؟

الأهداف الفرعية؟

- 1/ تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي
- 2/ مقارنة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي
- 3/ تقييم الأنماط السلوكية التي تسهم في تحسين أداء الموظفين
- 4/ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات السعودية؟

فرضيات البحث ستكون :

الفرضية الرئيسية H :

• يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الأنماط السلوكية السائدة وأداء العاملين في المؤسسات الصناعية

الفرضية الفرعية الأولى Ha :

▪ يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الأنظمة والقوانين السائدة والأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية

الفرضية الفرعية الثانية Hb :

▪ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية الإيجابية والأداء الوظيفي للموظفين

الفرضية الفرعية الثالثة Hc :

▪ هناك علاقة سببية بين الثقافة التنظيمية الإيجابية والأداء الوظيفي للموظفين

نموذج البحث :

المتغير المستقل

الثقافة التنظيمية

▪ التحفيز

▪ الضغوط الوظيفية

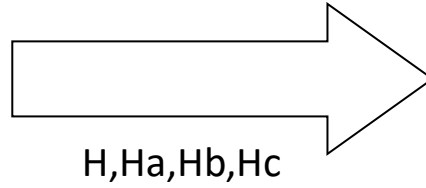
▪ درجة الانتماء

المتغير التابع

الأداء الوظيفي للموظفين

▪ البيئة العامة للعمل

▪ التوازن بين الحياة العملية
والشخصية



تم تصميمها بواسطة الطالب

منهجية البحث:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتمد على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تقيس الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) وتأثيرها على الأداء الوظيفي (كمتغير تابع) وذلك لمناسبته لأهداف البحث، وهو "أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً" وسيتم معالجة البيانات الأولية التي تم جمعها باستخدام قائمة الاستقصاء ببعض الأساليب الإحصائية، وذلك بغرض تلخيص ووصف علاقة الارتباط والتأثيرات المختلفة بين متغيرات الدراسة.

● فلسفة البحث : المنهج وضعي positivism

● أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive

• استراتيجية البحث : دراسة مسحية Survey study

• أداة البحث : دراسة كمية Mono method

• الأفق الزمني : دراسة مقطعية cross sectional

• طرق جمع وتحليل البيانات : الاستبيانات



الدراسة الميدانية:

نبذة تعريفية عن الوزارة

أنشئت وزارة الصناعة والثروة المعدنية بعد صدور الأمر الملكي الكريم رقم (أ/472) في تاريخ 29/12/1440هـ الموافق 30/8/2019م، ونقلت الاختصاصات والمهام والمسؤوليات المتعلقة بقطاعي الصناعة والثروة المعدنية بشكل كامل إليها.

حيث تسعى الوزارة إلى النهوض بقطاعي الصناعة والتعدين، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة؛ تماشياً مع رؤية المملكة 2030 التي حددت هذين القطاعين كخيارين استراتيجيين لتنويع الاقتصاد الوطني، واستهدفت رفع مساهمتهما في الناتج المحلي الإجمالي، وذلك عبر

تنفيذ مبادرات برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية لتحويل المملكة إلى قوة صناعية وتعدينية رائدة، ومنصة عالمية للخدمات اللوجستية.

إنشاء وزارة الصناعة والثروة المعدنية

صدر الأمر الملكي الكريم رقم (أ/472) بتاريخ 1440/12/29هـ، الموافق 30 أغسطس 2019م بإنشاء وزارة الصناعة والثروة المعدنية، ونقل الاختصاصات والمهام والمسؤوليات المتعلقة بقطاعي الصناعة والثروة المعدنية إليها، على أن تبدأ الوزارة مهامها اعتباراً من 2020/1/1م.

المدن الصناعية والبنية التحتية المتكاملة
حرصت الوزارة على تأسيس برنامج متكامل يستهدف تطوير وإدارة المدن الصناعية والمناطق التقنية المتميزة، بما يتماشى مع الأولويات الوطنية، وبالشراكة مع القطاعين العام والخاص، لذا قامت بتأسيس الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن).

اهتمت "مدن" بتطوير الأراضي الصناعية والبنية التحتية المتكاملة منذ تأسيسها عام 2001م، وها هي اليوم تشرف على 36 مدينة صناعية قائمة وتحت التطوير في مختلف أنحاء المملكة، بالإضافة إلى إشرافها على المجمعات والمدن الصناعية الخاصة. كما حققت إنجازات مرموقة في رفع مساحات الأراضي الصناعية المطورة لأكثر من 200 مليون م² حتى الآن، فيما تضم المدن الصناعية القائمة أكثر من 4 آلاف مصنع بين مُنتج وقائم وتحت الإنشاء والتأسيس، و6,587 عقداً صناعياً واستثمارياً وخدمياً ولوجستياً، يعمل فيها 517,242 موظف منهم 185,840 ألف موظف سعودي و16,825 ألف موظفة سعودية.

هيكل المشروع المقترح :

1. الفصل الأول : المقدمة
2. الفصل الثاني : الاطار النظري
3. الفصل الثالث : منهجية البحث
4. الفصل الرابع : التحليل الأحصائي

5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الاطار النظري

الفصل الثالث :منهجية البحث

الفصل الرابع :التحليل الأحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة:

إن تميز الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة حكومية أو خاصة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، إلا أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً، كما أنه يزيد من فعاليتها وقدرتها على الإنتاج وتوسيع حدودها التنافسية، إلا أن تحقيق هذا كله مرهوناً بالأساس على طبيعة وكفاءة الموارد البشرية الأمر الذي جعل من المنظمات تولي اهتمامها بالعنصر البشري، من خلال تنميته وتطوير أدائه (بن حمود ، 16، 2017) كما أن بعض المنظمات ذهبت إلى أبعد من ذلك باهتمامها بالعنصر

البشري فلم يعد يقتصر دورها على تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين ، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل عمدت إلى دراسة الفرد وسلوكه من عدة جوانب اجتماعية منها والنفسية من خلال بناء وتنمية ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة ، وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم، بما يخدم أهداف المنظمات وتطلعاتها، لما للثقافة التنظيمية من أثر فعال في تشكيل سلوكيات العاملين بالمنظمات وعاداتهم واتجاهاتهم بما ينعكس إيجابياً على مستويات ومعدلات أدائهم، كما أنها تشكل إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة.

(الزوي، 2012، 6)

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية لدورها الفعال في خلق ميزة تنافسية للمنظمة تتميز بها عن غيرها من المنظمات ، من خلال تأكيدها على قيم الابتكار والإبداع بهدف الحصول على أداء متميز يسهم في تحقيق احتياجات المستفيدين لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والجماعية للأفراد بتجسيد وتطوير القيم والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتحسين الأداء الوظيفي بشكل ملائم وفعال.

استهدفت دراسة (نايف 2021) التعرف على نظام إدارة الأداء وفلسفته؛ لتقديم رؤية تحليلية نقدية لأهم نقاط القوة والفرص، بجانب استعراض أهم التحديات التي تواجه تطبيقاتها؛ للخروج باستنتاجات عامة حيال هذا الاتجاه السائد في المنظمات عمومًا. وقد ركزت الدراسة على تطبيقات نظام إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام من خلال إيجاز أهم التجارب العالمية في الخدمة المدنية؛ لتحليل تلك التطبيقات من منظور نقدي وذلك لغرض تحديد متطلبات النجاح لاستثمار نظام إدارة الأداء في منظمات القطاع العام. وأظهرت نتائج الدراسة وجود عدة تحديات تواجه تطبيق منهج إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام لاختلاف عوامل السياق الثقافي لكل منظمة، واعتماد النموذج على نجاحات مقتبسة من بعض منظمات القطاع الخاص في بعض الدول الغربية التي لا يمكن ضمان توافر متطلباتها الثقافية المختلفة في المنظمات العامة ضمن سياق الدول الأخرى. لذا خرجت الدراسة بتوصيات متعددة تساهم في تصميم خريطة الطريق لتعزيز الفائدة المرجوة من إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة من خلال الإصلاح واسع النطاق.

وهدفَت الدراسة (صفية ومحمد 2021) إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات في المديرية الجوهرية الصناعية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة و تحديد مدى قدرتها على الرفع من أداء العاملين، استخدم الباحث الاستبانة حيث تم تطبيقها على عينة عدد مفرداتها (60) مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة اعتماداً على قوائم العمال المسلمة من مصلحة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً في ضبط أداء العاملين وتحسين الأداء، وأنه كلما كانت الثقافة موحدة ومشتركة بين الأعضاء كلما ساعد ذلك على خلق نوع من التوافق والتلاحم بينهم.

يتناول البحث الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي فيما يلي:

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

حضيت الثقافة في العقود الأخيرة باهتمام فكري متميز لم يشهد في العقود السابقة، وهذا ما نلمسه من خلال الدراسات بشأن طبيعتها، وتحديد دورها في بناء الحياة المعاصرة والمقبلة، وتعود بدايات الاهتمام بها إلى بداية نشوء الإنسان ووجوده وتطور مراحل حياته، إذ

استخدمت في العصر الحجري يتم ايضاحه كيفية صنع الادوات الحجرية اللازمة لبقائه، واستخدمت في المرحلة الزراعية للتعرف على طرائق الزراعة. وتم استخدامها في المرحلة الصناعية في انتاج السلع والخدمات وتطوير المكنائ والآلات وتكوين المهارات والخبرات. وانتقلت لتشكل عصب الحياة من عصر الثورة الصناعية، اذ اصبحت تدخل في كل مجالات الحياة. لذلك دار التفكير حول السعي لتطوير مفهومها، وتحديد مسارات مداخلها، وصياغة ابعادها.

كما تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين داخل المنظمة. فهي تتمثل في مجموعة القيم والمعايير والتوقعات المشتركة التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة. وتؤثر الثقافة التنظيمية على جميع جوانب العمل، بما في ذلك الأداء الوظيفي. ونذكر مفهومها فيما يلي (سلامة وآخرون، 2023):

الثقافة التنظيمية هي: مجموعة من القيم والمعايير والتوقعات المشتركة التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة. وهي تؤثر على جميع جوانب العمل، بما في ذلك الأداء الوظيفي.

الثقافة التنظيمية بمثابة: مجموعة متكاملة من الابعاد المشتركة. وهي مجموعة القيم المشتركة والمسيطرة والمنقولة بوساطة المعاني، الرمزية، والقصص.

وهي: منظومة من القيم الاساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الافراد والطرائق التي يتم انجاز المهام وفقها والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء التنظيم.

وتعتبر الثقافة التنظيمية: نظام يمثل المعاني المقبولة علنياً وجماعياً والتي تسري على مجموعة معينة ومن زمن معين. وهي نظام ذي معنى يشترك، ويؤمن به اعضاء المنظمة يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى وله مجموعة خصائص اساسية تقدرها المنظمة.

تطور الثقافة التنظيمية عبر الزمن:

وتُعد بداية الولوج في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الكثير من المنظمات في بداية الثلاثينات من خلال دراسات الهاوثورن، إلا أن الاهتمام أصبح متزايداً بها خلال السبعينات والثمانينات، وحتى وقتنا الحالي، نظراً لارتفاع وتيرة المنافسة بين منظمات الأعمال، وفي ظل العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع .

المدخل الرئيسية للثقافة التنظيمية

تبلورت هذه المداخل خلال مراحل تطور مفهوم الثقافة التنظيمية كما يلي:

المدخل التاريخي:

ينظر هذا المدخل الى الثقافة بمثابة ميراث اجتماعي او تقليدي والذي ينتقل عبر الاجيال المستقبلية. ومن رواد هذا المدخل Yuchtman, Seashore, Georgopoulos

المدخل السلوكي: يؤكد هذا المدخل على ان الثقافة هي سلوكيات مشتركة ومتعلمة ومن رواده (Perrow, Etzoni).

المدخل المعياري : يركز هذا المدخل على ان الثقافة تعبر عن المثاليات والقيم او قوانين للعيش وقد اهتم بهذا المدخل كلاً من (Filly & House, Cyert, March)

المدخل الوظيفي: يشير هذا المدخل الى ان الثقافة هي طريقة لحل مشاكل الافراد الناتجة عن التكيف مع البيئة وقد تبني المدخل المذكور كل من (Macgregor,Addison,Likert).

المدخل الفكري: يبين هذا المدخل الى ان الثقافة التنظيمية عبارة عن افكار معقدة او عادات متعلمة. وقد ساهم في بلورة هذا المدخل.(Cross, Selznick)

المدخل الهيكلي: يوضح هذا المدخل على ان الثقافة التنظيمية تتكون من افكار ورموز او سلوكيات مثالية مترابطة وقد اعتمده كل من (Georgiou & Baranard,White,Levine).

المدخل الرمزي: وتتحدد الثقافة التنظيمية على وفق هذا المدخل من خلال معايير محددة تشترك بها المنظمة. وقد ساهم في تجسيده كل من (Fremont, Parsons,Merton).

أبعاد الثقافة التنظيمية:

- الاحتواء والترابط: يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل، بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في التمكين والتوجه نحو الفريق وتطوير قدرات العاملين
- الاتساق والتجانس: يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في وضوح القيم الجوهرية، الاتفاق، والتنسيق والتكامل.
- الدعم الإنساني: يتناول هذا البعد أثر الثقافة داخل المنظمات على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور فضلاً عن العادات والتقاليد كمكوّن ثقافي ومؤثر إنساني (عبدالمطلب، والسكيتي، 27، 2020)
- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واجتاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي (العاجز، 2011، 14)

عناصر الثقافة التنظيمية:

- **التفاعل بين الأفراد والقيم المشتركة:** تشمل مداخل الثقافة التنظيمية كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمة وكيفية تبادلهم للقيم والمعتقدات المشتركة. هذا يؤثر بشكل كبير على الهوية التنظيمية.
 - **العادات والتقاليد:** العادات والتقاليد تمثل مكوناً رئيسياً للثقافة التنظيمية. يمكن أن تتضمن ممارسات يومية وطقوساً ترسخها المؤسسة.
 - **التوجيهات والقيم الأخلاقية:** تعكس التوجيهات والقيم الأخلاقية الثقافة التنظيمية وتحدد ما إذا كانت المؤسسة تشجع على النزاهة والأخلاق في العمل.
 - **المخاطر والتحديات:** مداخل الثقافة التنظيمية يمكن أن تحمل مخاطر وتحديات. يجب أن تكون هناك استراتيجيات للتعامل مع التناقضات والصراعات المحتملة ولتحفيز التغيير إذا كان ذلك ضرورياً.
 - **التأصيل والهوية:** مداخل الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز تأصيل الموظفين في المنظمة وبناء هويتهم المهنية. هذا يؤثر على مستوى الالتزام والانتماء.
 - **التعلم والتنمية:** تعزز مداخل الثقافة التنظيمية من عمليات التعلم وتطوير المهارات والمعرفة بين الموظفين. هذا يمكن أن يساهم في تحسين الأداء والابتكار.
 - **التوجهات الهرمية:** تشير مداخل الثقافة إلى كيفية توجه المنظمة نحو التسلسل الهرمي والهياكل التنظيمية. هل هناك تفضيل للتسلسل الإداري أو البنية التنظيمية المسطحة
 - **التغيير والتطور:** مداخل الثقافة تؤثر على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير والتطور. كيفية معالجة التغيير تعكس الثقافة التنظيمية.
 - **الشمولية والتنوع:** هل تشجع مداخل الثقافة على الشمولية وقبول التنوع في بيئة العمل؟ هذا يمكن أن يؤثر على جاذبية المؤسسة لمجموعة متنوعة من الموظفين.
- أنواع الثقافة التنظيمية :**

ثقافة العشيرة Clan Culture

يشترك الأعضاء في القواسم المشتركة ويرون أنفسهم جزءاً من عائلة واحدة كبيرة نشطة وناشطة. تأخذ القيادة شكل الإرشاد ، والمنظمة ملزمة بالقيم والتقاليد. تكمن القيم الرئيسية في العمل الجماعي والتواصل والإجماع. ثقافة عشائرية بارزة، سماتها : بيئة العمل فيها صديقة تشبه عائلة كبيرة. وينظر إلى القادة أو المديرين التنفيذيين فيها كموجهين أو ربما آباء رحيين . يتم عقد المنظمة معا عن طريق الولاء للتقاليد. بوجود مشاركة كبيرة للعاملين وتؤكد المنظمة على المدى الطويل على تنمية الموارد البشرية، والمساندة والقيم الاخلاقية . يتم تعريف النجاح في إطار تلبية احتياجات العملاء ورعاية الناس. تشجع المنظمة العمل الجماعي والمشاركة والتوافق.

ثقافة إدهقراطية Adhocracy Culture

وتسمى ايضا الثقافة العظيمة Create Culture وهذا النمط من الثقافة يعطي السلطة صلاحيات واسعة للتغلب على ظروف عمل خاصة واستثنائية أو لمواجهة مشكلة لا تحتمل الإجراءات التقليدية في الحل ، فتلك السلطة الإستثنائية يفترض بها أن تكون قادرة على التصدى لوضع طارئ بواسطة إجراءات مؤقتة تستهدف تسيير

الشئون لحين استعادة النظام وإعادة الأمور لمسارها الطبيعي. تتطلب بيئة عمل ديناميكية ومبدعة. الموظفين يخاطرون. وينظر إلى القادة على أنهم مبدعون ومجازفون. التجارب والابتكار هي مواد الترابط داخل المنظمة. الهدف على المدى الطويل هو النمو وخلق موارد جديدة. وينظر إلى توافر منتجات أو خدمات جديدة على أنها نجاح. تعزز المنظمة المبادرة الفردية والحرية.

ثقافة السوق Market Culture

وتسمى ايضا الثقافة التنافس Compete Culture

ثقافة المنظمة تستند إلى النتائج وتؤكد على إنهاء العمل وإنجاز الأمور. العاملين قادرون على المنافسة والتركيز على الأهداف. القادة هم من الموجهين الأقوياء والمنتجين والمنافسين في الوقت نفسه. إنها صعبة بحكم وجود توقعات عالية. التركيز على الفوز يبقّي المنظمة متماسكة. السمعة والنجاح هما الأكثر أهمية. التركيز على المدى الطويل على الأنشطة التنافسية وتحقيق الأهداف. اختراق السوق وتصريف المخزون هي تعاريف النجاح. تعتبر الأسعار التنافسية والقيادة في السوق مهمة. يعتمد النمط التنظيمي على المنافسة.

ثقافة التسلسل الهرمي Hierarchy Culture

وتسمى ايضا ثقافة التحكم Control Culture

بيئة عمل رسمية ومنظمة. الإجراءات تقرر ما يفعله الناس. يفخر القادة بالتنسيق والتنظيم القائم على الكفاءة. الحفاظ على عمل المنظمة بسلاسة هو الأكثر أهمية. القواعد الرسمية والسياسة تبقي المنظمة معا. الأهداف على المدى الطويل هي الاستقرار والنتائج ، مقترنة بتنفيذ المهام بكفاءة وسلاسة والتسليم الموثوق به ، والتخطيط السلس ، والتكاليف المنخفضة كلها مؤشرات على النجاح . كما يتعين على إدارة شؤون الموظفين ضمان العمل والقدرة على التنبؤ.



الشكل: انواع الثقافة التنظيمية
الدكتور طلال ناظم الزهيري

- مفهوم الاداء الوظيفي:

قد تغيرت أساليب تطوير الأداء في المنظمات، فبعد أن كانت تركز علي الجانب التنظيمي أو المادي للعملية الإدارية، الأمر الذي كان يفقدها روحها أو طابعها الإنساني ويؤدي إلي خفض الروح المعنوية للعاملين والمستفيدين، وأصبحت تلك الأساليب تركز علي الجانب الإنساني للعملية الإدارية بمفهومه العملي وما يتضمنه من عناصر القيادة الفعالة وتمكين العاملين.

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك علي مستوى الفرد والمؤسسة، وقد تعددت تعريفات الأداء فنذكر منها ما يلي:

حيث عرف الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه؛ حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين (إسماعيل، 2016).

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الأفراد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلي درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (بومجان وآخرون، 2018).

وبالنسبة (Sutermeister)) فيري أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن بدون وجود قدرة علي العمل لديه ستندم العلاقة ما بين الدافع والأداء الوظيفي (أسماعيل، 2016).

أبعاد الأداء الوظيفي :

يوجد العديد من الأبعاد والمحددات الأساسية للأداء الوظيفي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف علي أهم هذه الأبعاد من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. وذلك بالإشارة إلي الأبعاد التالية (مانع وزورة، 2021)

الضغوط الوظيفية:

هي عبارة عن مجموعة الظروف أو الأحداث أو المواقف غير العادية التي يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها فتؤثر سلباً على راحتهم النفسية ومشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية أو الجسدية أو كليهما معاً. وهي التأثيرات الناجمة عن التفاعل بين العوامل التنظيمية والاجتماعية والمكونات الشخصية للفرد والتي تؤدي إلى اضطرابات صحية ونفسية وفكرية وسلوكية بما يؤدي به إلى الانحراف عن مسار الأداء الطبيعي لمهامه.

وتعرف الضغوط أيضاً علي أنها مجموعة المواقف التي يتعرض لها الموظف أثناء عمله والتي تسبب له العديد من المشكلات النفسية والجسدية، وقد يكون مصدرها الشخص نفسه أو مكان العمل الذي يقوم به.

وهي مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات نفسية وجسدية نتيجة لردود فعله لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج.

التحفيز:

هو إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة، وهو تنمية الرغبة على بذل مستوى أعلى من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات عند الفرد، وتتمثل الحوافز في نوعين، وهما: الحوافز المادية، والتي تتمثل بالطابع النقدي، أو الاقتصادي، وهي من أقدم أنواع الحوافز، وتتميز بسرعة التأثير والإنفاذ، والحوافز المعنوية، وهي الحوافز التي تساعد الإنسان على إشباع حاجاته النفسية، والاجتماعية.

الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه وسيلة لنقل وتبادل المعلومات مثل الأهداف التنظيمية والخطط المستخدمة لتحقيق الأهداف والسياسات التي تسنها الشركة أو المؤسسة، فالاتصال التنظيمي هو أحد المتطلبات الأساسية لبناء عمل ناجح، فهو جزء لا يتجزأ من كل منظمة، ومن الضروري أن يكون الاتصال في المنظمة فعالاً لتنفيذ الخطط بالشكل المطلوب والمساهمة في نجاح المنظمة، حيث إن الاتصال التنظيمي غير الفعال يؤدي إلى سوء الفهم، ونقص التنسيق، وعدم الكفاءة في المنظمة.

نظريات الاداء الوظيفي:

لقد لقي الأداء الوظيفي من قبل المفكرين وأصحاب المنظمات والباحثين اهتماما كبيرا وتعددت النظريات التي تناولته بتعدد المداخل النظرية والآراء، وذلك على اعتبار أنه الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية.

1- المدرسة الكلاسيكية

وسوف تعرض ضمن هذه المدرسة النظريات التالية:

نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، ونظرية البيروقراطية

ولقد اعتمدت هذه المدرسة عددا من الافتراضات حول المنظمات والأفراد أهمها :

- نظرت للإنسان نظرة سلبية محدودة واعتبرته كائنا اقتصاديا يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الجور والحوافز المادية فقط.
- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق وال تتفاعل مع البيئة الخارجية.
- اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية.
- رأت أن هناك أسلوبا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا.

(نظرية الإدارة العلمية)

اقتترنت هذه النظرة بالأمريكي فريدريك تايلور الذي كان مهندسا ميكانيكيا في شركة الفولاذ والفحم بولاية بنسلفانيا الأمريكية. وكننتيجة لملاحظاته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت لديه قناعة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه فباشر في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل

فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء الأعمال، وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج. وتوصل في النهاية إلى أربعة مبادئ سماها بالمبادئ العلمية للعمل وهي:

-إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية أو القواعد التقديرية في تقويم العمل (أداء العمل)

- تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ.

-اختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية

-التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية

إذا من خلال هذه المبادئ يلاحظ أن تايلور ركز على إتباع الأسلوب العلمي في اختيار الموظفين وفي التعاون بين الإدارة والعاملين وعلى التخصص في أداء العمل بحيث أوكل أمور التخطيط والإشراف للإداريين، وأوكل التنفيذ للعاملين وذلك لضمان الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل.

نظرية المبادئ الإدارية :

ويطلق عليها أيضا اسم (العملية الإدارية): تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي (هنري فايول) الذي كان مهندسا، عمل لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم بفرنسا وقد سعى إلى تطوير نظرية عامة للإدارة تركز على أربعة عشر مبدأ: 3 عالميا. يمكن تعليمها في الكليات والجامعات وهذه المبادئ هي:

- 1- تقسيم العمل
- 2- السلطة (تكافئ السلطة و المسؤولية)
- 3- الانضباط
- 4- وحدة الأمر
- 5- وحدة التوجيه
- 6- خضوع المصلحة العامة
- 7- الترتيب والتنظيم

النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع ماكس فيبر 1864 – 1920 الذي اهتم بدراسة المنظمات الكبيرة الحجم، والتي كانت تنصف الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية وقد اقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، كما اعتبر أن المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدال من المحابة والمحسوبية.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي :

- الالتزام والانتماء :إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الالتزام والانتماء لدى الموظفين، فإنهم يكونون أكثر عرضة للعمل بجد وباجتهاد لصالح المؤسسة. هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء.

- **الابتكار والإبداع** : الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والإبداع تمكن الموظفين من تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات. هذا يمكن أن يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين الأداء.
- **التعاون والفريقية** : إذا كانت الثقافة تعزز التعاون والعمل الجماعي، فإنها تساهم في تحسين الأداء بشكل كبير. الموظفون يتعاونون بشكل أفضل ويدعمون بعضهم البعض في تحقيق الأهداف المشتركة.
- **القيم والأخلاقية** : ثقافة تنظيمية قائمة على القيم والأخلاقيات تشجع على سلوك مهني وأخلاقي لدى الموظفين. هذا يقلل من الاختلالات والممارسات غير الأخلاقية ويعزز من الأداء الجيد.
- **الاداء الفردي والجماعي** : ثقافة التنظيم تؤثر في كيفية تقييم الأداء الفردي والجماعي. تحدد القيم والمعايير التي يجب أن يلتزم بها الموظفون وتوجهاتهم نحو تحقيق الأهداف.
- **التوجهات نحو الجودة** : ثقافة التنظيم يمكن أن تلعب دوراً في تحقيق مستويات عالية من الجودة في الأعمال والخدمات المقدمة. تشجع الثقافة على التميز والالتزام بتحسين الجودة.
- **التطوير المهني والتقدم** : ثقافة تشجع على التعلم وتطوير المهارات تمكن الموظفين من تطوير أنفسهم والتقدم في مسارهم المهني. هذا يمكن أن يزيد من رغبتهم في تحسين أدائهم.
- **التوازن بين العمل والحياة الشخصية** : تؤثر الثقافة التنظيمية على التوجهات نحو التوازن بين العمل والحياة الشخصية. ثقافة تشجع على هذا التوازن يمكن أن تزيد من رضا الموظفين والتفرغ لأداء أفضل في العمل.
- **الرضا العام للموظفين** : ثقافة التنظيم يمكن أن تساهم في رفع مستوى الرضا العام للموظفين. الموظفون الذين يشعرون بأنهم جزء من ثقافة إيجابية وداعمة عادة ميزانين أعلى مستوى من السعادة والرضا.
- **الاستقرار والتغيير** : ثقافة التنظيم يمكن أن تؤثر في قدرة المنظمة على إدارة التغيير والتكيف مع التحديات. ثقافة مرنة ومستعدة للتغيير يمكن أن تمكن المنظمة من التحول بفعالية ومواجهة التحديات الجديدة.
- **القيادة والمديرين** : دور القادة والمديرين في تشكيل ونقل الثقافة التنظيمية لا يمكن أن يتجاهل. قيادة تشجع على قيم معينة وتمثل الثقافة تلعب دوراً حاسماً في توجيه سلوك الموظفين.
- **التفاعل الاجتماعي والتحفيز** : الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر في كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض وكيفية تحفيزهم. إذا كانت الثقافة تشجع على التفاعل الاجتماعي الإيجابي وتوفير بيئة عمل مناسبة، فإنها تزيد من رضا الموظفين وأدائهم.

الفصل الرابع :التحليل الأحصائي

تمهيد :

في عالم اليوم الذي تسيطر فيه البيانات على مختلف القطاعات والمجالات، أصبح التحليل الإحصائي أداة أساسية لفهم المعلومات واتخاذ القرارات المستنيرة. يُعد التحليل الإحصائي وسيلة قوية لفهم الأنماط، واكتشاف العلاقات بين المتغيرات، وتفسير الظواهر استنادًا إلى أسس علمية دقيقة.

يهدف هذا المشروع إلى تسليط الضوء على أهمية التحليل الإحصائي في تحليل البيانات وإنتاج رؤى قيمة تساعد في تحسين الأداء، ودعم استراتيجيات التخطيط، وحل المشكلات بطرق ، الذي يُعتبر **SPSS** مبتكرة. كما يستعرض المشروع الأدوات الإحصائية الحديثة، مثل برنامج واحدًا من أكثر البرمجيات استخدامًا لتحليل البيانات بطريقة سهلة وفعالة

من خلال هذا المشروع، نسعى إلى تقديم تطبيق عملي للتحليل الإحصائي عبر استعراض خطوات واضحة تشمل جمع البيانات، معالجتها، وتحليلها باستخدام تقنيات إحصائية متعددة مثل الإحصاءات الوصفية، اختبارات الفرضيات، وتحليل الارتباط. كما سيتم تسليط الضوء على كيفية تفسير النتائج وتطبيقها في سيناريوهات عملية

يُعد التحليل الإحصائي ركيزة أساسية لفهم العمليات وتوجيه القرارات في ميادين متعددة مثل العلوم، الإدارة، والاقتصاد. لذا، فإن هذا المشروع لا يقتصر فقط على الجانب النظري، بل يركز أيضًا على الجوانب التطبيقية التي تعزز من قيمته العلمية والعملية

خصائص عينة الدراسة :

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا الى الجنس والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة

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

الجنس ويشمل الذكر والأنثى

العمر ويشمل من 18 الى 25 سنة و من 25 الى 35 سنة و 35 الى 50 سنة اكبر من خمسين سنة

المؤهل التعليمي ويشمل ابتدائي ومتوسط وثانوي وجامعي

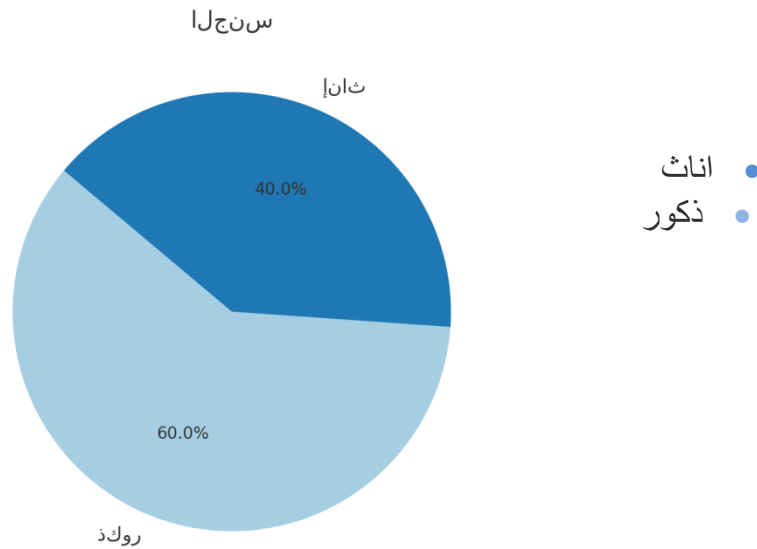
عدد سنوات الخبرة خمس سنوات وعشر سنوات واكثر من عشر سنوات

جدول : توصيف عينة البحث

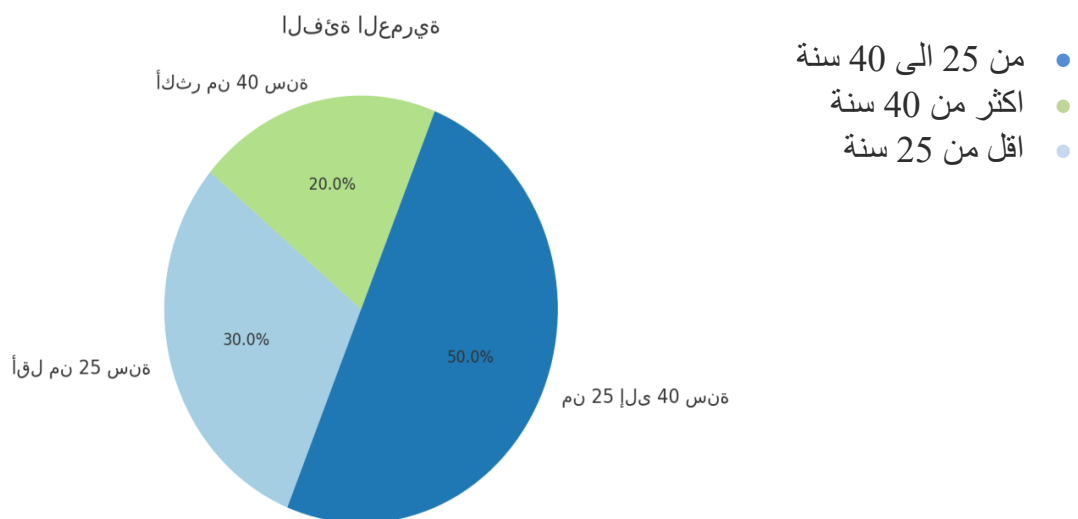
الخاصية	الوصف	عدد الأفراد	(%) النسبة المئوية
إجمالي عدد المشاركين	-	100	100%
الجنس			
ذكور -	عدد الذكور المشاركين في الدراسة	60	60%
إناث -	عدد الإناث المشاركات في الدراسة	40	40%
الفئة العمرية			
أقل من 25 سنة -	المشاركون الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة	30	30%
من 25 إلى 40 سنة -	المشاركون الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 40 سنة	50	50%
أكثر من 40 سنة -	المشاركون الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة	20	20%
المستوى التعليمي			
ثانوي -	المشاركون الحاصلون على شهادة الثانوية	20	20%
جامعي -	المشاركون الحاصلون على شهادة جامعية	60	60%
دراسات عليا -	المشاركون الحاصلون على شهادات دراسات عليا	20	20%
المجال المهني	المشاركون العاملون في قطاع التعليم	30	30%
التعليم -	المشاركون العاملون في القطاع الصحي	40	40%
الصحة -			
غير ذلك -	المشاركون من مجالات مهنية أخرى	30	30%
سنوات الخبرة			
أقل من 5 سنوات -	المشاركون الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة	40	40%
من 5 إلى 10 سنوات -	المشاركون الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات	35	35%
أكثر من 10 سنوات -	المشاركون الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات	25	25%

من بيانات الجدول تم استخلاص النتائج التالية

بالنسبة للتوزيع حسب الجنس اظهرت النتائج ان عدد الذكور في العينة فاق عدد الإناث حيث يوضح المخطط أن نسبة الذكور في العينة بلغت 60%، بينما بلغت نسبة الإناث 40%



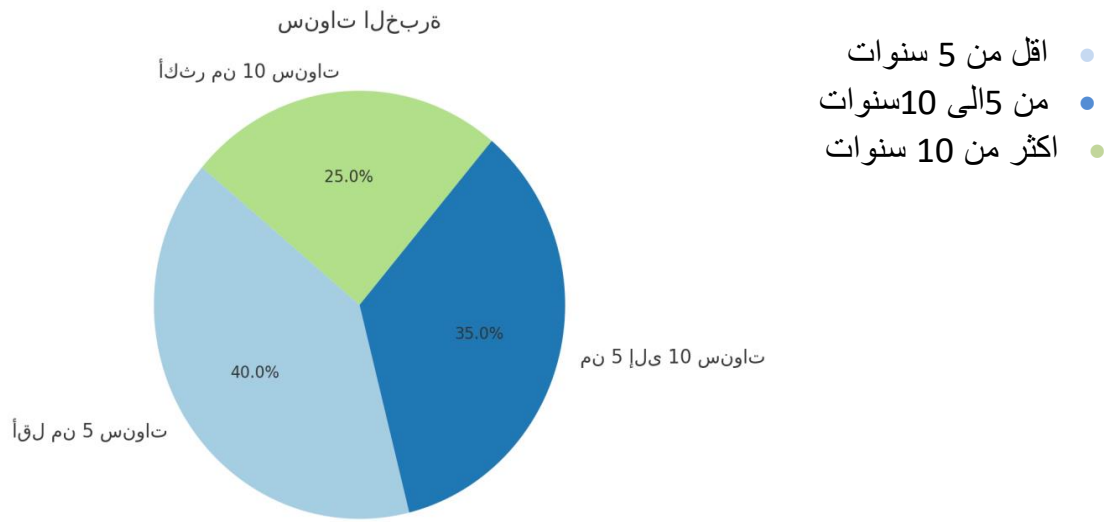
اما بالنسبة للتوزيع حسب العمر فقد اظهرت النتائج الفئة الأكبر هي من عمر 25 إلى 40 سنة بنسبة 50% يليها المشاركون الأقل من 25 سنة بنسبة 30% بينما تمثل الفئة العمرية الأكبر من 40 سنة نسبة 20%



اما بالنسبة لمستوى الخبرة فقد اظهرت النتائج

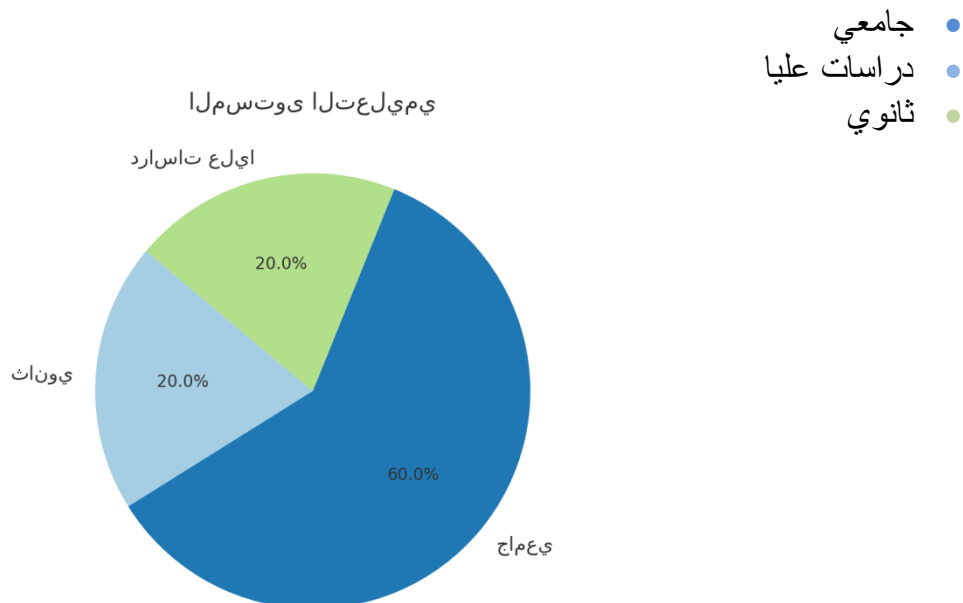
أقل من 5 سنوات: 40% و من 5 إلى 10 سنوات: 35% وأكثر من 10 سنوات: 25%

كما هو موضح في الرسم التالي:



اما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد اظهرت النتائج ان نسبة ثانوي: 20% و الجامعي:

60% و دراسات عليا: 20% كما هو موضح في الرسم التالي :



قياس الصدق والثبات للاستبيان :

المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

Bartlett's Test و KMO نتائج اختبار .

البند	القيمة	التفسير
KMO Measure	0.78	(البيانات ملائمة لتحليل العوامل (مناسبة جدًا).
Bartlett's Test Sig.	0.000	العلاقات بين الأسئلة قوية بما يكفي للتحليل.

2. تحليل التباين الكلي (Total Variance Explained):

العامل	Eigenvalue	التباين التراكمي النسبة المئوية للتباين	التفسير
1	4.2	35%	العامل الأول يفسر معظم التباين 35%
2	2.8	23%	العامل الثاني يضيف تفسيرًا هامًا 58%
3	1.5	13%	العامل الثالث يفسر جزءًا إضافيًا 71%

3. مصفوفة العوامل (Rotated Component Matrix):

السؤال	العامل 1	العامل 2	العامل 3	التفسير
سؤال 1	0.75			(مرتبط بالعامل الأول (الرضا الوظيفي
سؤال 2	0.68			(مرتبط بالعامل الأول (الرضا الوظيفي
سؤال 3		0.72		(مرتبط بالعامل الثاني (القيادة
سؤال 6		0.74		(مرتبط بالعامل الثاني (القيادة
سؤال 9			0.76	(مرتبط بالعامل الثالث (الاتصال الداخلي
سؤال 12			0.79	(مرتبط بالعامل الثالث (الاتصال الداخلي

4. اختبار الصدق والثبات:

العامل	Cronbach's Alpha	معامل الأبعاد المرتبطة	التفسير
العامل الأول	0.81	سؤال 1، سؤال 2	ثبات عالي - الأسئلة مترابطة ومتناسقة
العامل الثاني	0.76	سؤال 3، سؤال 6	ثبات جيد - الأسئلة تقيس نفس البعد
العامل الثالث	0.84	سؤال 9، سؤال 12	ثبات عالي جدًا - الأسئلة مترابطة بشكل قوي

5. النتائج النهائية

الناتج	نوع الصدق
الأسئلة واضحة ومناسبة بناءً على مراجعة الخبراء.	الصدق الظاهري
(الأسئلة تغطي جميع الأبعاد المهمة (الرضا، القيادة، الاتصال	الصدق المحتوى
أظهرت التحليلات 3 عوامل رئيسية تفسر 71% من التباين الكلي	الصدق البنائي
لم يتم اختباره ولكن يمكن تنفيذه بمقارنة الأداة بأداة مشابهة	الصدق التلازمي

الخلاصة

هذا الجدول يوضح أن المقياس يتمتع بمستوى عالٍ من الصدق والثبات، ويقسم إلى 3 أبعاد رئيسية (الرضا (الوظيفي، القيادة، الاتصال الداخلي).

قائمة المراجع :

- القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان : دار الشروق، 2000. م
- العميان ،محمود، السلوك التنظيمي فى منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، 2002
- جرينبرج، ج وبارون، ر. (2004). إدارة السلوك في المنظمات (رفاعي إسماعيل بسيوني مترجم)، الرياض :دار المريخ للنشر.
- سلامة، محمود محمد. وإسماعيل، خالد محمد. وعبد، محمد أحمد. (2023) "تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين: دراسة مقارنة بين المنظمات العامة والخاصة مجلة العلوم الإدارية والدراسات التجارية <https://www.iasj.net/iasj/article/154852>
- عبد الحميد، وليد. وعبد، محمد أحمد. (2022) الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحفيز الموظفين: مراجعة الأدبيات"، مجلة العلوم الإدارية والدراسات التجارية <https://www.iasj.net/iasj/article/95588>
- الجنابي، ثامر هادي. وسلمان، أحمد جاسم جبار. (2020). الثقافة التنظيمية الأمنية وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية. 12(04)، 7- 54.
- (تابعي، بلقاسم 2022) أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي – دراسة تطبيقية على مديري الموارد البشرية، وزارة الشؤون الخارجية،- الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية.
- البوم، محمود أحمد (2022) أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية.
- جعفر ونورة (2022) أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العمومي دراسة حالة جامعة المسيلة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)
- إسماعيل، محمد داود الجماسي (2016) العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة اجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى (فلسطين)
- علوي حافظ سالم الحداد (2023) قياس دور الثقافة التنظيمية علي الأداء الوظيفي دراسة ميدانية علي مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان
- أفراح عبدالعزيز الجوبي (2023) "دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة املدنية والتأمينات يف الجمهورية اليمنية- صنعاء"
- د. عبد الهادي وأحمد (2020) دراسة ميدانية على كلية الهندسة التقنية جنزور جامعة الزيتونية ليبيا

سميع، زيد صالح. (2010). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير. جامعة حلوان، القاهرة

حريم، حسين. (2004) السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان : دار حامد للنشر والتوزيع.

بلقاسم تابعي (2023) دراسة تطبيقية على مديرية الموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية – الجزائر

رؤوف، محمد عماد. (2020). تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية (الجامعة التكنولوجية نموذجاً). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 125 (27)، 390-402.

ضاحي، كريم جابر. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية (كلية الصفوة الجامعة). مجلة كلية الكوت الجامعة. (05).

الدراسة الميدانية موقع وزارة الصناعة في المملكة العربية السعودية

[/https://mim.gov.sa/mim](https://mim.gov.sa/mim)

الدراسة الميدانية موقع المنصة الوطنية

<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/industry>

الملاحق:

مقدمة الاستبيان:

تتضمن تفاصيل مقدمة الاستبيان التي تم توجيهها إلى المشاركين في البحث، مع التأكيد على سرية المعلومات وأهمية الإجابات.

الاستبيان الخاص بالأداء الوظيفي:

يهدف إلى قياس رضا الموظفين وتحديد العوامل المؤثرة على أدائهم.

يتضمن مجموعة من الأسئلة لقياس التزام الموظفين ومعايير الأداء.

الاستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية:

يهدف إلى قياس القيم والممارسات السائدة وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

يتضمن أسئلة حول الابتكار، العلاقات المهنية، والتطوير المهني.

جداول وصف العينة:

الجنس: 60% ذكور، 40% إناث.

العمر:

أقل من 25 سنة: 30%.

من 25 إلى 40 سنة: 50%.

أكثر من 40 سنة: 20%.

المستوى التعليمي:

ثانوي: 20%.

جامعي: 60%.

دراسات عليا: 20%.

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات: 40% -- من 5 إلى 10 سنوات: 35% -- أكثر من 10 سنوات: 25%.

مقدمة الاستبيان :

أتوجه إليكم بالأحترام والتقدير متمنيا تعاونكم معنا لانجاح هذه الدراسة المعنية بموضوع حول
اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية وذلك استكمالا لمتطلبات نيل
شهادة البكالوريوس تخصص إدارة ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم
بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة حيث أن نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم
لذلك نرجو أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من
عوامل نجاحها. ونضمن لكل موظف وعامل السرية في المعلومات والملاحظات في استخدامها
لأغراض البحث العلمي.

1/ الجنس :

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

2/ العمر :

- ☐ من 18 الى 25 سنة
- ☐ من 25 الى 35 سنة
- ☐ من 35 الى 50 سنة
- ☐ اكبر من خمسين سنة

3/ المستوى التعليمي :

- ☐ ابتدائي
- ☐ متوسط
- ☐ ثانوي
- ☐ جامعي

4/ سنوات الخبرة :

- ☐ خمس سنوات
- ☐ عشر سنوات
- ☐ اكثر من عشر سنوات

استبيان الاداء الوظيفي

- المحور الأول : الأداء الوظيفي
- يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى رضا الموظفين عن أدائهم وتحديد العوامل التي تؤثر على تحقيق الأهداف الوظيفية. يمكن أن يكون مفيداً لتحسين السياسات التنظيمية وتعزيز الإنتاجية.

رقم العبارة	العبارة	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي جدا
1	كيف تقيم إنتاجيتك مقارنة بزملائك					
2	هل تلتزم بالمواعيد النهائية لتسليم المهام					
3	هل تتعاون مع فريق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة					
4	كيف تصف علاقتك مع زملائك ومديرك					
5	هل تقترح أفكاراً جديدة لتحسين العمل					
6	هل تحرص على تحسين مهاراتك المهنية					
7	كيف تقيم أدائك العام خلال الفترة الماضية					
8	هل تم تحقيق الأهداف المطلوبة منك					
9	كيف تقيم جودة العمل الذي تقدمه					
10	هل تحضر ورش عمل أو تدريبات مرتبطة بعملك					

استبيان الثقافة التنظيمية

• المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

يهدف استبيان الثقافة التنظيمية إلى قياس القيم والسلوكيات والممارسات التي تسود في مكان العمل وتأثيرها على أداء الموظفين ورضاهم.

رقم العبارة	العبارة	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جداً
1	رؤية ورسالة المنظمة واضحة لجميع الموظفين					
2	ثقافة العمل تشجع على الابتكار والإبداع					
3	أشعر بالانتماء إلى مكان عملي					
4	العلاقات بين الزملاء قائمة على الاحترام المتبادل					
5	توفر الإدارة فرصاً للتطوير المهني					
6	يتم التواصل داخل المنظمة بشفافية ووضوح					
7	المنظمة تحفز الأداء العالي من خلال الحوافز					
8	أشعر بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة					
9	بيئة العمل تدعم تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل					
10	أشارك بفعالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي					

استبيان الثقافة التنظيمية

المشارك	سؤال 1	سؤال 2	سؤال 3	سؤال 4	سؤال 5	سؤال 6	سؤال 7	سؤال 8	سؤال 9	سؤال 10	سؤال 11	سؤال 12
1	نادراً	نادراً	دائماً	أحياناً	نادراً	غالباً	دائماً	نادراً	دائماً	غالباً	أحياناً	دائماً
2	نادراً	غالباً	نادراً	أحياناً	نادراً	أحياناً	دائماً	دائماً	دائماً	نادراً	أحياناً	أحياناً
3	دائماً	دائماً	أحياناً	دائماً	أحياناً	أحياناً	نادراً	دائماً	غالباً	أحياناً	أحياناً	نادراً
4	نادراً	نادراً	دائماً	غالباً	غالباً	أحياناً	غالباً	نادراً	دائماً	غالباً	دائماً	دائماً
5	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	دائماً	نادراً	أحياناً	أحياناً	أحياناً	غالباً	دائماً	غالباً
6	دائماً	غالباً	أحياناً	غالباً	غالباً	غالباً	غالباً	أحياناً	غالباً	أحياناً	غالباً	غالباً

4	1	1	4	3	3	2	3	1	4	3	4	4
5	1	2	3	4	4	1	2	2	2	3	4	3
6	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3
7	3	2	2	4	4	4	1	3	1	3	2	3
8	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	1	3
9	1	3	3	2	2	1	3	4	3	2	3	4
10	3	1	2	1	1	4	2	4	3	4	3	3
11	1	1	2	1	1	2	1	4	4	4	4	3
12	4	3	3	3	2	1	4	4	4	2	4	4
13	1	3	1	3	2	2	3	1	4	3	1	1
14	1	4	4	1	4	1	2	1	1	2	2	4
15	1	2	1	4	3	4	4	2	3	4	1	1
16	3	4	3	1	3	2	2	1	2	4	4	3
17	4	1	1	2	2	2	3	1	1	3	3	1
18	1	3	4	4	4	4	3	3	2	1	3	1
19	1	3	3	1	4	3	4	3	4	3	4	3
20	2	2	3	4	3	2	3	4	3	3	1	1
21	4	4	2	3	4	4	4	1	4	1	4	1
22	2	1	4	3	2	1	2	4	1	2	4	2
23	3	1	1	2	4	3	2	4	4	4	2	4
24	1	3	1	2	2	4	3	2	1	2	1	2
25	4	3	1	1	2	2	3	1	4	4	1	3
26	4	2	2	3	2	2	4	1	3	2	3	2
27	2	2	3	1	2	2	3	3	4	1	3	2
28	2	1	3	4	1	4	1	2	4	4	3	2
29	3	2	1	2	2	4	4	2	1	1	1	1
30	1	3	2	2	4	3	3	2	3	3	4	4

استبيان الاداء الوظيفي

المشارك	سؤال 1	سؤال 2	سؤال 3	سؤال 4	سؤال 5	سؤال 6	سؤال 7	سؤال 8	سؤال 9	سؤال 10	سؤال 11	سؤال 12
1	نادراً	نادراً	دائماً	أحياناً	نادراً	غالباً	دائماً	نادراً	دائماً	غالباً	أحياناً	دائماً

المشارك	سؤال 1	سؤال 2	سؤال 3	سؤال 4	سؤال 5	سؤال 6	سؤال 7	سؤال 8	سؤال 9	سؤال 10	سؤال 11	سؤال 12
1	1	1	4	2	1	3	4	1	4	3	2	4
2	1	3	1	2	1	2	4	4	4	1	2	2
3	4	4	2	4	2	2	1	4	3	2	2	1
4	1	1	4	3	3	2	3	1	4	3	4	4
5	1	2	3	4	4	1	2	2	2	3	4	3
6	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3
7	3	2	2	4	4	4	1	3	1	3	2	3
8	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	1	3
9	1	3	3	2	2	1	3	4	3	2	3	4
10	3	1	2	1	1	4	2	4	3	4	3	3
11	1	1	2	1	1	2	1	4	4	4	4	3
12	4	3	3	3	2	1	4	4	4	2	4	4
13	1	3	1	3	2	2	3	1	4	3	1	1
14	1	4	4	1	4	1	2	1	1	2	2	4
15	1	2	1	4	3	4	4	2	3	4	1	1
16	3	4	3	1	3	2	2	1	2	4	4	3
17	4	1	1	2	2	2	3	1	1	3	3	1
18	1	3	4	4	4	4	3	3	2	1	3	1
19	1	3	3	1	4	3	4	3	4	3	4	3
20	2	2	3	4	3	2	3	4	3	3	1	1
21	4	4	2	3	4	4	4	1	4	1	4	1
22	2	1	4	3	2	1	2	4	1	2	4	2
23	3	1	1	2	4	3	2	4	4	4	2	4
24	1	3	1	2	2	4	3	2	1	2	1	2
25	4	3	1	1	2	2	3	1	4	4	1	3
26	4	2	2	3	2	2	4	1	3	2	3	2
27	2	2	3	1	2	2	3	3	4	1	3	2
28	2	1	3	4	1	4	1	2	4	4	3	2
29	3	2	1	2	2	4	4	2	1	1	1	1
30	1	3	2	2	4	3	3	2	3	3	4	4

Summary in English:

Title: The Impact of Organizational Culture on Job Performance: An Applied Study on Industrial Sector Institutions in Riyadh, Saudi Arabia.

Objective: To examine how organizational culture affects job performance in industrial institutions, focusing on dimensions such as training, development, incentives, and communication, and analyzing their relationship with employee performance.

Methodology:

- Descriptive and analytical approach.
- Data collected through surveys distributed to industrial sector employees.
- Analysis conducted using statistical tools like SPSS.

Key Findings:

1. Positive organizational culture enhances employee commitment and motivation.
2. Strong correlation between training and development and improved job performance.
3. Participatory culture had the most significant impact in industrial institutions.

Recommendations:

- Strengthen professional training and workshops.
- Develop effective communication strategies.
- Foster a culture that promotes innovation and creativity.

Midocean University
College of Management
Management specialization



The effect of organizational culture on job performance
By application to industrial sector institutions in the Kingdom of
Saudi Arabia in
Riyadh

Student name:
Afnan Muhammad Hamad

2021204432

Graduation project 2
College of Management - Midocean University
supervision
D. Mona Mustafa Al-Ashry
Faculty Member - College of Administration - Midocean
University

Second semester - 2024