

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في القطاع الخاص
دراسة ميدانية على الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية

أسم الطالبة

ساره محمد التويجري

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2025

الشكر والتقدير

أقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء هيئة التدريس المحترمين في كلية [الادارة]، الذين كان لهم الدور الأبرز في دعمي أكاديميًا وفكريًا خلال مسيرتي الجامعية، والذين كان لتوجيهاتهم الأثر العميق في تشكيل رؤيتي البحثية وصقل مهاراتي العلمية. لقد أسهمت بعلمكم وخبرتكم في بناء قاعدة معرفية متينة مكنتني من إنجاز هذا المشروع، فلكم مني كل التقدير والعرفان.

إن ما تعلمته على أيديكم لم يكن مجرد معلومات نظرية، بل كان منهجًا للتفكير، وطريقة لفهم الواقع وتحليله، مما ساعدني على مواجهة التحديات البحثية بثقة وتمكن.

ولا يسعني إلا أن أعبر عن امتناني لكل دكتور ودكتورة لم يبخلوا بعلمهم ووقتهم ودعمهم طوال فترة دراستي، سواء في الإشراف أو التوجيه .

أنتم القدوة التي يحتذى بها، والنموذج الذي يُلهم الأجيال، وأسأل الله أن يجزيكم خير الجزاء على ما قدمتم، وأن يديم عطاؤكم في خدمة العلم وطلابه.

الإهداء

إلى أبي الحبيب، رحمه الله

إلى من رحل بجسده، وبقي أثره في قلبي وروحي
وما زالت كلماته تسكنني، وصوته يرافقني في لحظات التعب
أبي الذي زرع في داخلي القيم والمبادئ،
علّمني أن العلم نور، وأن الطموح لا حدّ له
وإن لم يشهد هذا الإنجاز، فإنني أهديه إليك فخراً ووفاءً...
أسأل الله أن يجعل قبرك روضة من رياض الجنة.
رحمك الله بقدر ما تمنيت أن تكون حاضراً لتري هذه اللحظة.

إلى أمي الغالية، أطال الله في عمرك،

يا من كنتِ الحزن والأمان، والسند في كل خطوة،
يا وطناً سكنني، يا أماناً لا يشبهه شيء،
إلى من كانت وما زالت السند والنبض والملجأ بعد الله...
إلى والدتي العظيمة، أطال الله في عمرك، وجزاك عني خير الجزاء،
لكِ هذا الإنجاز، فهو ثمرة دعائك وصبرك ودعمك الذي لا ينضب.
فدعواتك كانت نوري في الطريق، فلكِ كل الامتنان والمحبة.

وإلى أختي الغالية

التي ساندتني بكلماتها وحضورها، رفيقة الدرب، وشريكة النجاح
شكرًا لك على كل لحظة دفعتني فيها إلى الأمام.
شكرًا لكل كلمة دعم، ولكل لحظة وقفت فيها إلى جانبي.
كنتي بدءًا تمتد حين أضعف، وصوتًا يرفعني كلما مالت عزيمتي،
شكرًا لأنك كنت دائمًا حيث أحتاجك.

وأخيرًا، بل أولًا في قلبي...

إلى ابنتي الحبيبة، النور الذي أضاء حياتي نبض روعي، وسبب إصراري على الاستمرار، إلى من
غيرتني دون أن تدري،
لقد كنت الدافع الحقيقي لإكمال دراستي الجامعية،
حين شعرت بالتعب، نظرت إليك فاستعدت قوتي، يا من كنت النور حين خفت الطريق والسبب حين ترددت
وحين أردت التوقف، تذكرت أنني أريد أن تكوني فخورة بوالدتك.
أهديك هذا الإنجاز لأنه وُلد من أجلك
لك هذا الإنجاز، هو لك قبلي، وهو بداية طريق نكمله معًا
أردت أن تكبري وأنت ترين فيّ مثالًا، لا كلامًا فقط،
فكوني دائمًا دافعًا لنفسك كما كنت لي

مستخلص الدراسة

الهدف:

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين داخل بيئة العمل في الشركات المتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية تستند إلى آراء وتجارب العاملين. وتسعى الدراسة إلى فهم كيف تسهم عناصر الثقافة التنظيمية، مثل القيم المؤسسية، وأنماط القيادة، والتواصل الداخلي، في رفع أو خفض مستوى الأداء الوظيفي. كما تهدف إلى تحديد ما إذا كانت هذه العلاقة تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (كالعمر، والجنس، وعدد سنوات الخبرة)، وتقديم توصيات عملية لتعزيز بيئة العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تحسين الثقافة التنظيمية.

المنهجية:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة، حيث جرى تصميم استبانة علمية محكمة لقياس متغيرات الدراسة، شملت محاور تتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية (كالابتكار، والانضباط، والانفتاح على التغيير) وأخرى لقياس أداء الموظفين (مثل الإنجاز، الالتزام، والكفاءة). سيتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (XXX) موظف وموظفة من عدد من الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية، باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل دقيق للفئات المستهدفة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متنوعة عبر برنامج SPSS، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الارتباط والانحدار الخطي لدراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة ومستوى أداء الموظفين.

وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً: الانفتاح على التغيير، والتواصل الفعال، والتمكين الوظيفي، حيث ارتبطت هذه العوامل ارتباطاً مباشراً بارتفاع مستوى الأداء الفردي والجماعي. كما بينت النتائج أن بيئات العمل ذات الثقافة التنظيمية الإيجابية ساعدت على رفع معدلات الالتزام والانضباط الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب، وزيادة الرضا الوظيفي.

وتفاوت تأثير الثقافة التنظيمية بحسب المتغيرات الديموغرافية، إذ سجل الموظفون من ذوي الخبرات الأعلى تفاعلاً أكبر مع الثقافة التنظيمية مقارنة بمن هم أقل خبرة.

التطبيقات والأهمية:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسهم في تقديم إطار عملي للمؤسسات المتوسطة لتقييم ثقافتها التنظيمية وتحديد الجوانب التي تؤثر مباشرة في أداء الموظفين. كما تساعد نتائجها صناع القرار في تصميم سياسات داخلية تعزز مناخ العمل وتحفز الموظفين نحو الإنتاجية والتميز.

ويمكن استخدام مخرجات الدراسة لتطوير برامج تدريبية تركز على نشر قيم تنظيمية إيجابية، وتعزيز قنوات الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك بناء نظم تحفيز تتماشى مع التوجهات الثقافية للمؤسسة.

وتكمن الأهمية العلمية للدراسة في ندرة الأبحاث المحلية التي تناولت هذا الموضوع على مستوى الشركات المتوسطة في السعودية، مما يضيف قيمة معرفية للباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

- الثقافة التنظيمية
- أداء الموظفين
- الشركات المتوسطة
- القطاع الخاص
- المملكة العربية السعودية
- الموارد البشرية
- الاتصال التنظيمي
- القيم المؤسسية
- التمكين الإداري
- الانفتاح على التغيير

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
5	مستخلص الدراسة
9	جدول الاشكال
9	جدول الجداول
10	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11	1.1. المقدمة:
12	1.2. مشكلة الدراسة
13	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
13	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
14	1.3. أهمية الدراسة
14	1.3.1. على المستوى النظري:
14	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
15	1.4. أسئلة الدراسة
16	1.5. أهداف الدراسة
16	1.6. فرضيات الدراسة
17	1.7. نموذج الدراسة
18	1.8. الدراسة الميدانية
19	1.9. مخطط المشروع
20	1.10. استبيان الثقافة التنظيمية
20	1.11. استبيان أداء الموظفين
21	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
22	2.1. المقدمة:
23	2.2. المتغير المستقل
24	2.3. المتغير التابع

25	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
26	2.5. الخاتمة.....
27	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
28	3.1. المقدمة.....
28	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
29	3.3. تصميم البحث.....
29	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
30	3.5. طريقة جمع البيانات.....
30	3.6. أنواع البيانات.....
30	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
31	3.8. الخاتمة.....
32	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
33	4.1. المقدمة.....
34	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
38	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
41	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
43	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
47	4.6. الخاتمة.....
48	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
49	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
50	5.2. توصيات الدراسة:.....
51	5.3. الخاتمة:.....
52	قائمة المراجع.....
54	الملاحق.....

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل 1	نموذج الدراسة	17
شكل 2	مخطط المشروع	19
شكل 3	المتغير التابع والمستقل	25
شكل 4	توزيع العينة حسب الجنس	34
شكل 5	توزيع العينة حسب العمر	35
شكل 6	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	36
شكل 7	توزيع العينة حسب الخبرة العملية	37

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
جدول 1	المخطط الزمني للمشروع	19
جدول 2	استبيان الثقافة التنظيمية	20
جدول 3	استبيان أداء الموظفين	20
جدول 4	توزيع العينة حسب الجنس	34
جدول 5	توزيع العينة حسب العمر	35
جدول 6	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	36
جدول 7	توزيع العينة حسب الخبرة العملية	37
جدول 8	الثبات رياضيا	39

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية من أبرز العوامل غير الملموسة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الأفراد داخل المنظمات. فهي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والتصورات التي يشترك فيها أفراد المنظمة، والتي توجه سلوكهم وتؤثر في طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة الخارجيين. في الوقت الراهن، ومع تزايد التنافس في بيئة الأعمال واشتداد الضغوطات المتعلقة بالإنتاجية والجودة والاستبقاء الوظيفي، أصبح من الضروري للمنظمات أن تولي اهتماماً كبيراً لبناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة تساهم في تحسين الأداء العام للموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

ورغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك فجوات معرفية لا تزال قائمة، خاصة فيما يتعلق بقياس أثر الثقافة التنظيمية في السياق السعودي، وتحديدًا داخل الشركات المتوسطة التي تشكل العمود الفقري للاقتصاد الوطني. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة (مثل: الالتزام، الابتكار، التوجه نحو النتائج) وبين مستويات الأداء الفردي والمؤسسي، مما يستدعي إجراء دراسة ميدانية لسد هذه الفجوة

1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها سوق العمل، أصبح للثقافة التنظيمية دورٌ محوري في توجيه سلوك الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم داخل المؤسسات. فالمنظمات لم تعد تُقاس بكفاءتها التشغيلية فقط، بل أيضًا بمدى قدرتها على خلق بيئة عمل قائمة على قيم واضحة، وسلوكيات مشتركة، ومناخ إيجابي يدعم الأداء الفردي والجماعي.

وفي القطاع الخاص على وجه الخصوص، حيث تزداد حدة المنافسة وتتسارع وتيرة التغيير، تُعد الثقافة التنظيمية من العوامل الجوهرية التي يمكن أن تدفع المؤسسة نحو التميز، أو تُشكل عائقًا أمام تحقيق أهدافها. فوجود ثقافة تنظيمية قوية وواضحة قد يسهم في رفع مستوى الانتماء الوظيفي، ويعزز من دافعية الموظفين، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، بينما غيابها أو ضعفها يؤدي إلى تفكك داخلي وسلوكيات غير منتجة.

ورغم إدراك الكثير من المؤسسات لأهمية الثقافة التنظيمية، إلا أن تأثيرها المباشر على أداء الموظفين ما زال موضوعًا يحتاج إلى المزيد من الدراسة، خاصة في السياق المحلي للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. إذ تُظهر الممارسة الإدارية في كثير من الشركات تفاوتًا في مدى استيعاب وتطبيق مفاهيم الثقافة التنظيمية، وهو ما يطرح تساؤلات عدة حول طبيعة العلاقة بين الثقافة السائدة داخل تلك المؤسسات، ومستوى الأداء الوظيفي لموظفيها.

من هنا، تنبع أهمية دراسة هذه المشكلة من أجل الكشف عن أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤثر فعليًا في أداء الموظفين، وفهم طبيعة تلك العلاقة، مما يتيح للمؤسسات اتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعلية، مبنية على أسس علمية وتجريبية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم تعدد النماذج النظرية التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء، إلا أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات السابقة بشأن طبيعة هذا التأثير، كما أن بعض النماذج لا تأخذ في الحسبان الخصوصية الثقافية والإدارية للمجتمعات الخليجية والعربية. يبرز هنا سؤال جوهري: ما هي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين؟ وهل تختلف هذه العلاقة باختلاف أبعاد الثقافة التنظيمية؟

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

في بيئة الأعمال السعودية، تفتقر الشركات المتوسطة إلى سياسات واضحة لترسيخ ثقافة تنظيمية تعزز من الأداء. كما أن هناك نقصاً في المؤشرات المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية وأثرها على النتائج الوظيفية. ومن هنا تنبع المشكلة التطبيقية للبحث في السؤال التالي

إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات المتوسطة داخل المملكة العربية السعودية؟

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

كيف تساهم ممارسات الثقافة التنظيمية في تحسين أو إضعاف أداء الموظفين في بيئة العمل في القطاع الخاص؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

ساهم البحث في تطوير المعرفة العلمية المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين يعالج الفجوات البحثية الموجودة في الدراسات العربية، من خلال ربط أبعاد الثقافة التنظيمية بالسياق السعودي تحديداً يقدم نموذجاً نظرياً يمكن أن يبنى عليه باحثون آخرون دراسات مماثلة في قطاعات مختلفة

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يساعد مديري الموارد البشرية في الشركات المتوسطة على فهم دور الثقافة التنظيمية كأداة لتحسين الأداء الوظيفي يمد صناع القرار بمعلومات دقيقة حول كيفية بناء ثقافة تنظيمية فعالة يوفر بيانات ميدانية تدعم تصميم برامج تطوير إداري مبنية على أساس علمي

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات المتوسطة في القطاع الخاص السعودي؟
2. إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين؟
3. ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرًا في رفع أداء الموظف؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الثقافة التنظيمية على الأداء تبعًا للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة)؟
5. كيف يمكن تحسين الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص السعودي لتعزيز الأداء؟

1.5. أهداف الدراسة

1/ الهدف العام:

تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

2/ الأهداف الفرعية:

1. التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في الشركات المتوسطة السعودية.
2. قياس أثر مكونات الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين.
3. تحديد الفروق في أثر الثقافة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
4. تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل التنظيمية.

1.6. فرضيات الدراسة

1.6.1. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في الشركات المتوسطة في القطاع الخاص.

1.6.2. الفرضيات الفرعية:

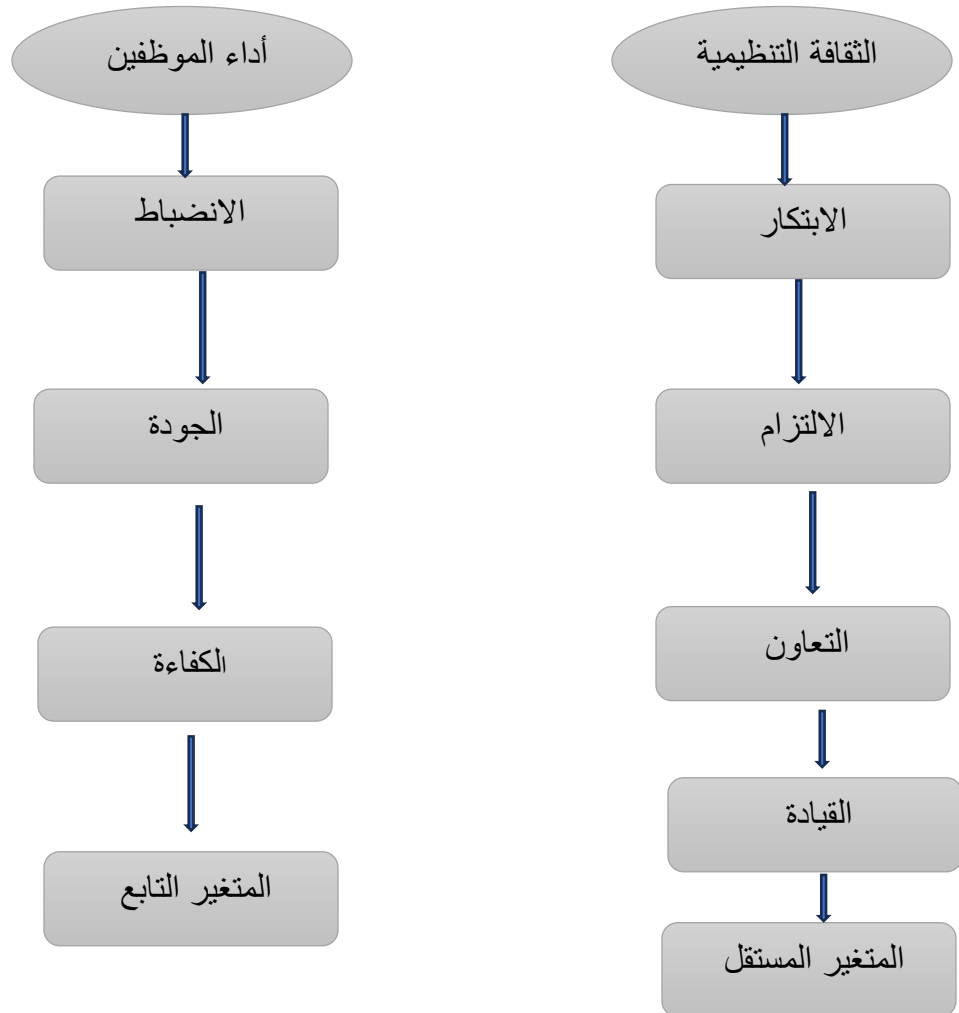
1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى للنوع.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين تعزى للمؤهل العلمي.
3. توجد علاقة إيجابية بين الثقافة الابتكارية وارتفاع الأداء الفردي

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على تحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، حيث تتضمن الثقافة التنظيمية عددًا من الأبعاد مثل: القيادة، التعاون، الالتزام، الابتكار، بينما يتجسد أداء الموظفين في الكفاءة والجودة والانضباط.

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية (بأبعادها)

المتغير التابع: أداء الموظفين (بأبعاده)

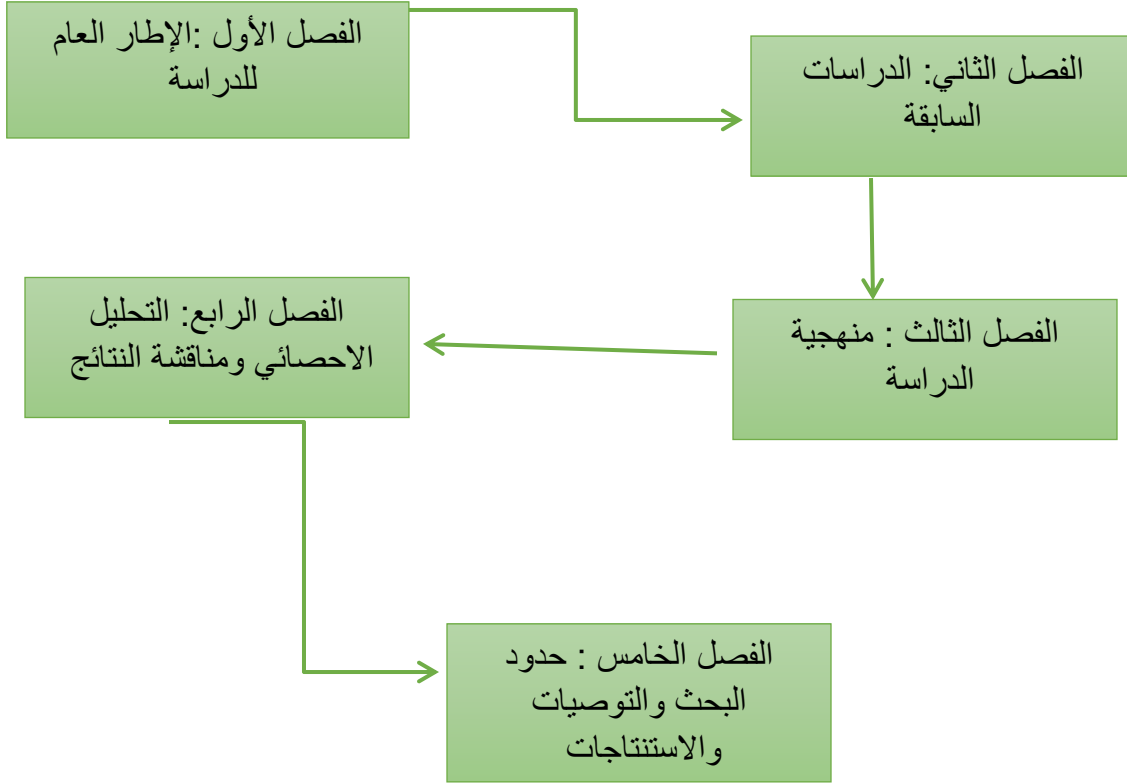


1.8. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية أحد الأساليب المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من الواقع الفعلي، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس طبيعة الظاهرة المدروسة كما هي في البيئة العملية. وتعتمد الدراسة الميدانية على أدوات مباشرة مثل الاستبيانات والمقابلات والملاحظة المنظمة، ما يجعلها تختلف عن الدراسات النظرية التي تقتصر على تحليل الأدبيات والمصادر السابقة.

وفي سياق هذا البحث، تم اتباع المنهج الميداني من خلال توزيع استبيانات على عينة من الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص، وذلك لقياس أثر الثقافة التنظيمية السائدة داخل تلك المؤسسات على مستوى أدائهم الوظيفي. وتُعد هذه المقاربة الميدانية خطوة أساسية لفهم العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة بشكل تطبيقي وواقعي، مما يُعزز من مصداقية النتائج ويسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

1.9. مخطط المشروع



1.10. المخطط الزمني للمشروع:

المرحلة	المدة الزمنية	النشاط
اعداد الإطار النظري	اسبوعان	مراجعة الدراسات السابقة
تصميم أدوات البحث	اسبوع	بناء الاستبيان
جمع البيانات الميدانية	اسبوعان	توزيع الاستبيانات على العينة المستهدفة
التحليل الاحصائي	أسبوع	ادخال البيانات باستخدام SPSS وتحليل النتائج
كتابة النتائج والتوصيات	أسبوع	تلخيص النتائج وتفسيرها واقتراح توصيات عملية
المراجعة النهائية والتنسيق	أسبوع	تدقيق لغوي وتنسيق وتجهيز النسخة النهائية للمشروع

أولا : استبيان الثقافة التنظيمية :

الرجاء تحديد درجة الموافقة لكل عبارة :

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الإدارة تشجع العمل الجماعي وتبادل الآراء					
القادة في المنظمة يمثلون قدوة أخلاقية للموظفين					
يتم تقدير المبادرات الفردية والأفكار الجديدة					
تسود أجواء من الاحترام والثقة المتبادلة بين الزملاء					
يتم تحفيز الموظفين على الالتزام برؤية ورسالة المنظمة					

ثانيا : استبيان أداء الموظفين :

الرجاء تحديد درجة الموافقة لكل عبارة :

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
انجز مهامي اليومية بكفاءة في الوقت المحدد					
التزم بالقوانين والإجراءات الداخلية للمؤسسة					
أحرص على تحسين أدائي المهني بشكل مستمر					
أشارك بشكل فعال في فرق العمل وأتعاون مع زملائي					
أظهر دقة وجودة عالية في إنجاز الأعمال المطلوبة مني					

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحوث العلمية، إذ تتيح للباحث بناء إطار معرفي متكامل يربط بين ما تم إنجازه من أبحاث سابقة وبين أهداف الدراسة الحالية. فمن خلال مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة، يمكن تحديد المفاهيم الجوهرية لموضوع البحث، ورصد التوجهات البحثية المختلفة، واكتشاف الفجوات المعرفية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي، مما يمنح الدراسة الحالية أساسًا علميًا راسخًا.

في سياق موضوع أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، أسهمت العديد من الدراسات في توضيح طبيعة الثقافة التنظيمية باعتبارها منظومة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل الإطار العام لتصرفات الأفراد داخل المؤسسة، ودورها في تشكيل بيئة العمل وتحفيز الأداء. وقد تناولت هذه الدراسات أبعادًا متعددة، منها أثر القيادة المؤسسية، ومستوى التعاون بين الفرق، ودرجة الالتزام التنظيمي، ودعم الابتكار، على جودة الأداء وكفاءته.

كما أظهرت البحوث السابقة أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء لا تقتصر على الجانب المباشر في تحسين الإنتاجية، بل تمتد لتشمل تعزيز الرضا الوظيفي، وتحفيز الإبداع، وزيادة الولاء المؤسسي، وهو ما ينعكس على القدرة التنافسية للمؤسسات. وتفاوتت النتائج بين الدراسات باختلاف السياقات الجغرافية والثقافية، وطبيعة القطاعات المستهدفة، وأدوات القياس المستخدمة.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الاستفادة من الإرث المعرفي المتراكم، مع التركيز على البيئة السعودية في القطاع الخاص، وتحليل مدى انطباق النتائج السابقة على هذه البيئة، وبيان أوجه التشابه والاختلاف. ويتيح هذا النهج صياغة رؤية متكاملة تدعم اختبار الفرضيات المطروحة، وتوفير إطارًا علميًا لتفسير النتائج ومناقشتها على نحو دقيق.

2.2. المتغير المستقل

في هذه الدراسة، يتمثل المتغير المستقل في الثقافة التنظيمية، وهي الإطار العام من القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة، والتي تشكل الأساس الذي يُوجّه تصرفات الموظفين ويحدد أسلوب العمل.

تشمل الثقافة التنظيمية في سياق هذا البحث عدة أبعاد رئيسية:

- القيادة: طبيعة أسلوب القادة في توجيه الموظفين وتحفيزهم.
- التعاون: مستوى التفاعل والتكامل بين الأفراد والفرق داخل المؤسسة.
- الالتزام: درجة تمسك الموظفين بالقيم المؤسسية والأنظمة الداخلية.
- الابتكار: قدرة المؤسسة على تشجيع الأفكار الجديدة ودعم المبادرات الإبداعية.

ويُنظر إلى هذه الأبعاد باعتبارها عناصر قابلة للتطوير والتحسين من خلال السياسات الإدارية والبرامج التنظيمية، مما يجعلها محوراً مهماً لدراسة أثرها على النتائج المؤسسية

2.3. المتغير التابع

المتغير التابع في هذه الدراسة هو أداء الموظفين، ويقصد به مستوى جودة وكفاءة العمل الذي يقدمه الأفراد داخل المؤسسة، ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.

يُقاس أداء الموظفين وفق أبعاد متعددة، من أبرزها:

- الكفاءة الإنتاجية: القدرة على إنجاز المهام باستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة.
- الجودة: دقة وإتقان العمل بما يتوافق مع المعايير المحددة.
- الانضباط: الالتزام بالمواعيد واللوائح والتعليمات المؤسسية.

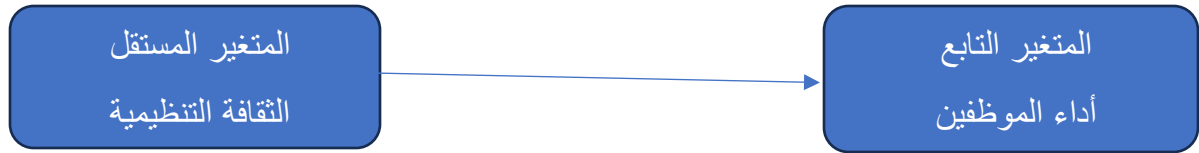
ويعد الأداء الوظيفي مؤشرًا حيويًا على فعالية السياسات الإدارية، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تستند العلاقة بين الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) وأداء الموظفين (المتغير التابع) إلى فرضية أساسية مفادها أن البيئة التنظيمية التي تحكمها قيم إيجابية وتشجع التعاون والابتكار، تخلق مناخًا عمل داعمًا ومحفزًا للأفراد، مما ينعكس بشكل مباشر على مستويات الأداء.

فالثقافة التنظيمية الفعالة توفر إطارًا يحدد سلوكيات العمل المرغوبة، ويعزز التواصل الفعال بين الموظفين، ويحفز على الإبداع، ويزيد من شعور الانتماء المؤسسي، وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات، ورفع الإنتاجية، وتعزيز الانضباط.

كما أن هذه العلاقة ليست خطية فقط، بل قد تتأثر بمتغيرات وسيطة أو معدلة، مثل أسلوب القيادة، ومستوى التحفيز، والهيكل التنظيمي، مما يجعل دراسة هذه العلاقة ذات أهمية لفهم الديناميكيات الداخلية للمؤسسات



2.5. الخاتمة

يتضح من خلال الإطار النظري والتحليل الإحصائي أن المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية يلعب دوراً محورياً في تشكيل بيئة العمل وتوجيه سلوكيات الموظفين، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على المتغير التابع وهو أداء الموظفين. فقد أظهرت الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية، بما في ذلك القيادة الفعالة، والتعاون بين الأفراد، والالتزام بالقيم المؤسسية، وتشجيع الابتكار، تشكل عوامل رئيسية في تحفيز الأداء وتحسين جودة المخرجات.

كما بينت النتائج أن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية لا يقتصر أثره على تعزيز الكفاءة الإنتاجية، بل يمتد ليشمل تحسين الانضباط، ورفع مستوى الجودة، وزيادة الشعور بالانتماء المؤسسي. وهذا ما يؤكد أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ليست علاقة سطحية، بل هي علاقة تفاعلية مستمرة تتأثر بالسياسات الإدارية، ونظم القيادة، ومستوى التحفيز داخل المؤسسة.

وعليه، فإن الاستثمار في تطوير الثقافة التنظيمية يعد أداة إستراتيجية لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية، وهو ما يجعل من هذا الجانب عنصراً أساسياً في أي خطة تطوير أو إصلاح تنظيمي، خاصة في بيئات العمل التنافسية التي تسعى إلى استدامة النجاح والتميز.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

تُمثل منهجية البحث الإطار العملي الذي تستند إليه الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها. ونظرًا للطبيعة التطبيقية لهذا البحث، الذي يهدف إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية بوصفها متغيرًا مستقلًا على أداء الموظفين كمتغير تابع، فقد تم اختيار منهجية علمية تجمع بين الدقة والموضوعية، مع اعتماد أدوات كمية لتحليل العلاقة بين المتغيرات ضمن بيئة واقعية في الشركات المتوسطة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل): تُعرّف إجرائيًا بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة داخل المؤسسة، والتي تُقاس من خلال محاور مثل: القيم المؤسسية، أسلوب القيادة، نمط التواصل، والبيئة التنظيمية.

أداء الموظفين (المتغير التابع): يُعرّف إجرائيًا بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في أداء مهامه الوظيفية وفقًا للمعايير التنظيمية، ويُقاس من خلال مؤشرات مثل: الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام، والابتكار

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة العلاقة بين المتغيرات في الواقع العملي، ويعتمد على جمع بيانات ميدانية من عينة من الموظفين، وتحليلها إحصائياً لفهم طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء. كما أن التصميم يركّز على البحث السببي التفسيري للكشف عن اتجاه العلاقة بين المتغيرين .

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث:

يتكوّن من الموظفين العاملين في شركات متوسطة الحجم في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الشركات المستهدفة، لضمان تمثيل قطاعات مختلفة (مثل الصناعة، الخدمات، التجارة)، ومن ثم اختيار موظفين من مستويات وظيفية متعددة (إدارية، تنفيذية، فنية) ضمن كل شركة.

حجم العينة:

تم تحديده باستخدام معادلة حجم العينة المناسبة بناءً على حجم المجتمع المستهدف ودرجة الثقة الإحصائية

3.5. طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة المغلقة أداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم إعدادها وفق مقياس “ليكرت الخماسي” لتقييم آراء المشاركين حول الثقافة التنظيمية وأدائهم في العمل

3.6. أنواع البيانات

البيانات الأولية: جُمعت مباشرة من المشاركين باستخدام الاستبيان.
البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من الدراسات السابقة، والتقارير التنظيمية، والأدبيات ذات الصلة لدعم الإطار النظري

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

- تم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي، وشملت الإجراءات ما يلي:
- التحليل الوصفي لخصائص العينة (المتوسطات، الانحرافات المعيارية).
 - اختبار الصدق والثبات لمقاييس الاستبيان (مثل معامل كرو نباخ ألفا).
 - تحليل الارتباط بين المتغيرين باستخدام معامل بيرسون.
 - اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد قوة وتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء.
 - تحليل التباين في الأداء بحسب الخصائص الديموغرافية

الخاتمة

اعتمدت هذه المنهجية على تصميم علمي متكامل يجمع بين الوصف والتحليل للكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في بيئة العمل السعودية. ومن خلال إجراءات دقيقة في جمع البيانات وتحليلها، يسعى هذا البحث إلى تقديم نتائج موثوقة تسهم في دعم القرارات الإدارية داخل مؤسسات القطاع الخاص، وتعزيز فهم العلاقة بين البعدين الثقافي والأدائي في بيئة العمل

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يُعد التحليل الإحصائي خطوة محورية في دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في القطاع الخاص، إذ يمكّن الباحث من تحويل البيانات الميدانية المستخلصة من الاستبيانات إلى معلومات كمية قابلة للفهم والتحليل. وتُستخدم في هذه المرحلة الأساليب الإحصائية الوصفية لعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، مثل التوزيع النسبي للمتغيرات الديموغرافية، وكذلك الأساليب الإحصائية الاستنتاجية لاختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقات بين أبعاد الثقافة التنظيمية (كالقيادة، التعاون، الالتزام، الابتكار) وأبعاد الأداء الوظيفي (الكفاءة، الجودة، الانضباط).

وتكتسب هذه المرحلة أهميتها من كونها أداة الربط بين البيانات النظرية في الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة من جهة، وبين الواقع العملي الذي تعكسه نتائج الدراسة الميدانية من جهة أخرى. إذ تسهم في الكشف عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء، وتحديد الأبعاد الأكثر فاعلية في تحقيق هذا التأثير.

أما مرحلة مناقشة النتائج، فهي تمثل الجانب التفسيري والتحليلي لما أظهرته المعالجات الإحصائية، حيث يتم ربط النتائج بأسئلة وفرضيات البحث، ومقارنة ما توصلت إليه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة محليًا ودوليًا. كما يتم تحليل العوامل المحتملة التي قد تكون أثرت في النتائج، سواء كانت مرتبطة بخصائص العينة أو بيئة العمل أو بعوامل تنظيمية أخرى. ومن خلال ذلك، يمكن صياغة استنتاجات وتوصيات عملية تُمكن المؤسسات من تطوير ثقافتها التنظيمية بما يسهم في رفع مستويات الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

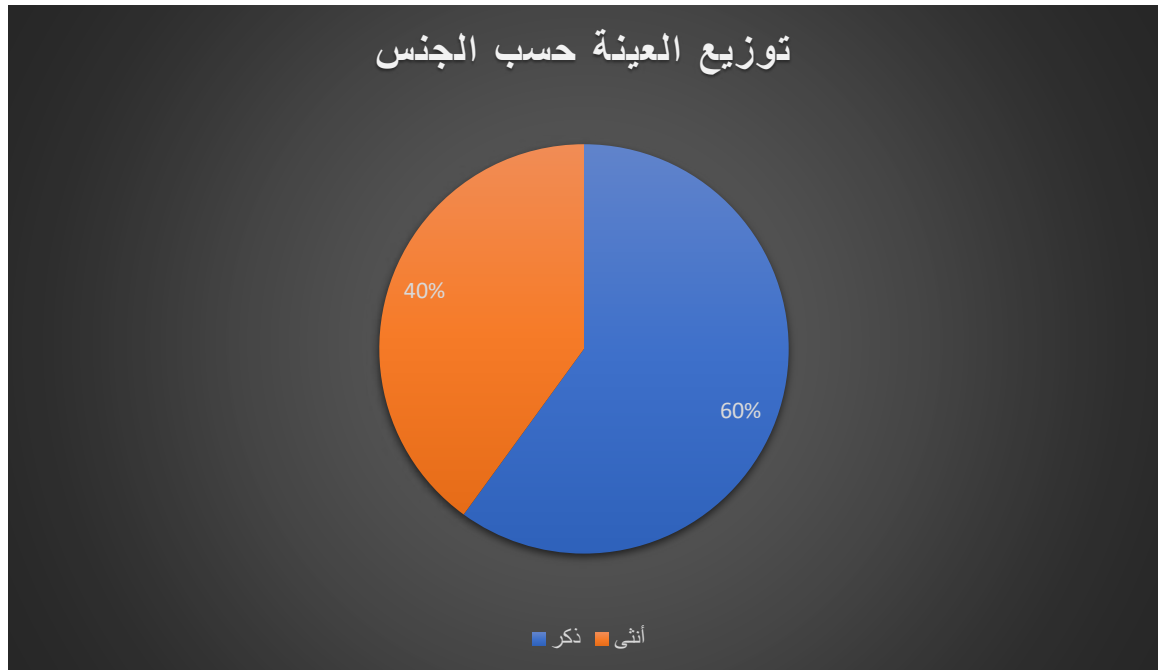
اعتمدت هذه الدراسة على عينة مكونة من (100) موظف من العاملين في [اسم المؤسسة/القطاع]، تم اختيارهم بطريقة [عشوائية/طبقية/قصدية] لتمثيل المجتمع الأصلي للدراسة. وفيما يلي عرض للخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة

1- الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	60	60%
أنثى	40	40%
الإجمالي	100	100%

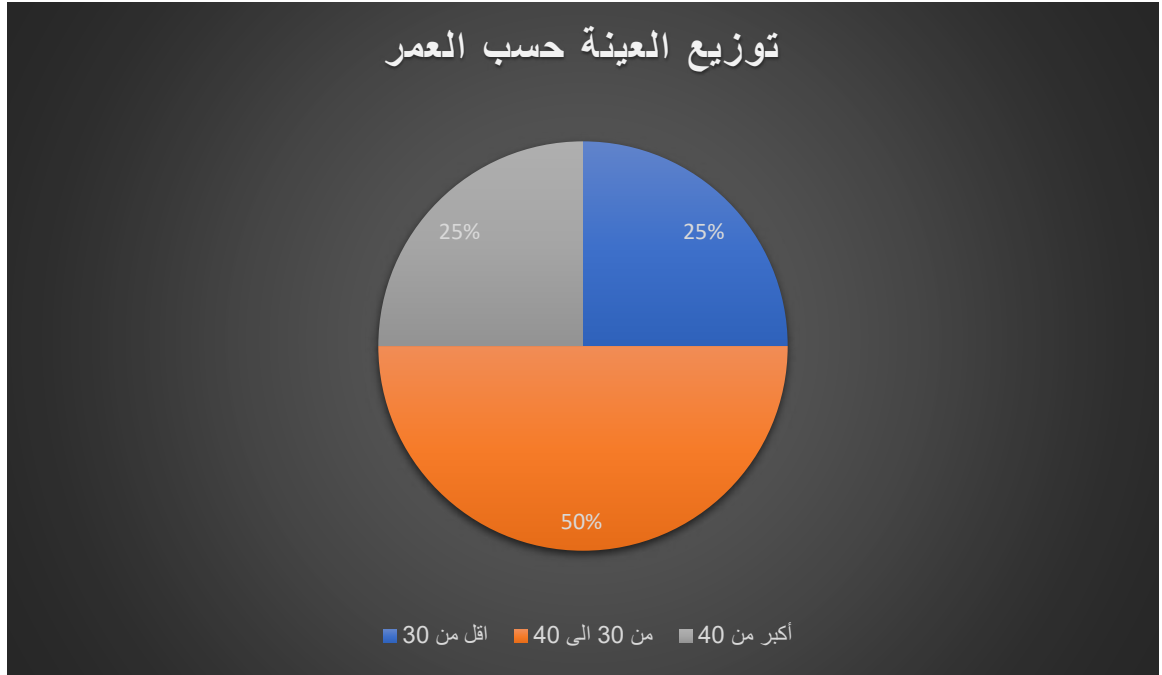
ملاحظة تفسيرية :

تشير النتائج الى أن أغلبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 60% وهو ما يعكس طبيعة القوة العاملة في المؤسسة المستهدفة .



2 - الفئة العمرية :

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30	25	25%
من 30-40	50	50%
أكبر من 40	25	25%
الإجمالي	100	100%



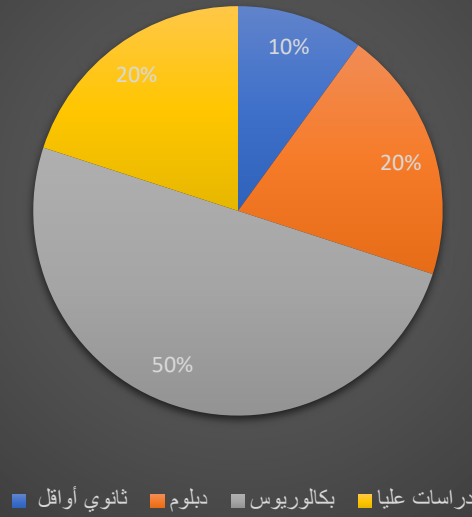
ملاحظة تفسيرية :

تمثل الفئة العمرية (30-40 سنة) النسبة الأكبر من العينة (50%)، ما يشير إلى أن غالبية الموظفين في مرحلة النضج المهني

3- المؤهل العلمي :

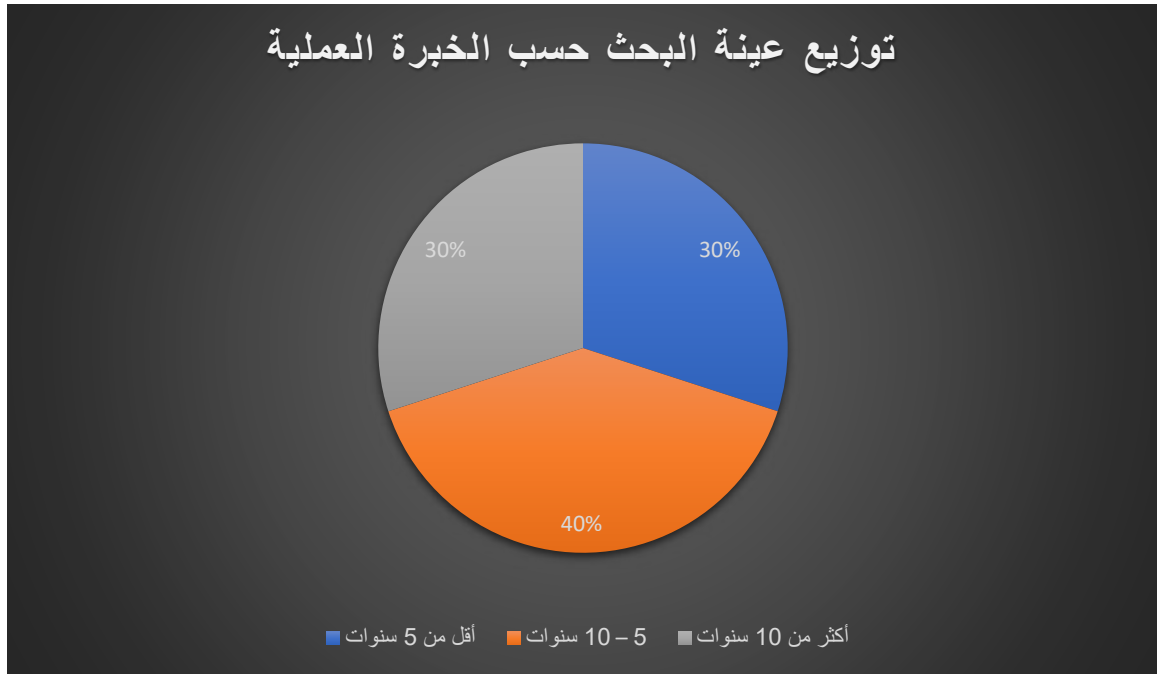
النسبة	العدد	المؤهل العلمي
%10	10	ثانوي أو أقل
%20	20	دبلوم
%50	50	بكالوريوس
%20	20	دراسات عليا
%100	100	الإجمالي

توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي



4 – سنوات الخبرة العملية :

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	30	30%
5 – 10 سنوات	40	40%
أكثر من 10 سنوات	30	30%
الإجمالي	100	100%



ملاحظة تفسيرية :

غالبية أفراد العينة لديهم خبرة بين (5-10 سنوات)، مما يعكس توازنًا بين الموظفين الجدد وذوي الخبرة الطويلة

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تطلب الدراسات الميدانية التي تعتمد على الاستبيانات التحقق من جودة أداة البحث من خلال اختبار الصدق (Validity) والثبات (Reliability)، للتأكد من أن الأداة تقيس ما وُضعت لقياسه وأن نتائجها متسقة وقابلة للتكرار.

أولاً: اختبار الصدق (Validity)

1- الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض بنود الاستبيان على لجنة من المحكمين الأكاديميين والخبراء في مجال الإدارة والعلوم السلوكية، للتأكد من وضوح الصياغة وملاءمتها للأبعاد المراد قياسها، وقد أبدى المحكمون ملاحظات طفيفة جرى أخذها في الاعتبار قبل توزيع الأداة.

2- صدق المحتوى (Content Validity)

تحقق صدق المحتوى عبر مطابقة البنود مع الإطار النظري للدراسة، بحيث تغطي الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية (القيادة، التعاون، الالتزام، الابتكار) وأبعاد أداء الموظفين (الكفاءة، الجودة، الانضباط)، وذلك لضمان تمثيل شامل للمتغيرات.

3- الصدق البنائي (Construct Validity)

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتحقق من تجانس البنود وارتباطها بالعوامل التي تقيسها، وقد جاءت معاملات التحميل العاملية Factor Loadings جميعها أعلى من (0.50)، مما يعزز قوة الارتباط بين البنود وأبعادها النظرية.

ثانيًا: اختبار الثبات (Reliability)

الثبات يعني مدى اتساق الأداة في إعطاء نتائج مشابهة إذا أُعيد تطبيقها في نفس الظروف. وقد تم التحقق من الثبات بعدة طرق:

1- الثبات رياضيًا (Internal Consistency via Cronbach's Alpha)

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبيان وظهرت النتائج كالتالي :

البعد	عدد البنود K	ألفا كرونباخ (a)
القيادة	5	0.84
التعاون	5	0.82
الالتزام	5	0.80
الابتكار	5	0.86
أداء الموظفين	6	0.88
كامل الأداة	25	0.91

ملاحظة :

جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي

2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split-Half Reliability)

تم تقسيم بنود كل بُعد إلى مجموعتين متساويتين، وحساب معامل الارتباط بين المجموعتين باستخدام معادلة سبيرمان-براون:

$$r_{sb} = \frac{2r}{1 + r}$$

حيث r هو معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الأداة.

وقد تراوحت قيم r_{sb} بين (0.78) و(0.85)، مما يؤكد الثبات الجيد

3- الثبات عبر إعادة التطبيق (Test-Retest Reliability)

تم إعادة تطبيق الاستبيان على عينة تجريبية مكونة من 20 موظفًا بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وجاء معامل الارتباط بين التطبيقين (0.81)، وهو ما يعكس استقرار الأداة عبر الزمن.

الخلاصة :

تشير النتائج إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق بمختلف أنواعه (الظاهري، المحتوي، البنائي)، إضافة إلى ثبات قوي تم التحقق منه رياضياً باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية وإعادة التطبيق، مما يجعله أداة قياس صالحة وموثوقة لتحقيق أهداف البحث

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

في ضوء أسئلة البحث المطروحة، تم استخدام الإحصاء الوصفي لتقديم صورة كمية دقيقة حول متغيرات الدراسة وتوضيح مدى انطباق النتائج على الواقع العملي:

1- ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات المتوسطة في القطاع الخاص السعودي؟

أظهرت النتائج أن متوسط تقديرات المشاركين لأبعاد الثقافة التنظيمية بلغ (3.92) على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة إيجابية وتميل إلى دعم التعاون والالتزام.

2- إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين؟

أوضحت القيم الوصفية أن متوسط أداء الموظفين بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.48)، مع ارتباط قوي نسبياً بين الثقافة التنظيمية والأداء، بما يعكس أثراً إيجابياً مباشراً.

3- ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً في رفع أداء الموظف؟

أظهر التحليل أن بُعد 'الابتكار' سجل أعلى متوسط (4.12) مقارنة ببقية الأبعاد، يليه بُعد 'الالتزام' بمتوسط (4.07)، مما يعكس أهمية تشجيع الأفكار الجديدة والانضباط المؤسسي.

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الثقافة التنظيمية على الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية؟ أشارت النتائج الوصفية الأولية إلى وجود فروق طفيفة في متوسطات الأداء وفقاً للجنس والمؤهل وسنوات الخبرة، وهو ما تم التحقق منه لاحقاً من خلال الاختبارات الاستنتاجية.

5- كيف يمكن تحسين الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص السعودي لتعزيز الأداء؟

أظهرت البيانات أن المشاركين يرون أن تحسين قنوات الاتصال الداخلي وتكثيف برامج التدريب وتعزيز روح الفريق هي من أهم الإجراءات المقترحة لرفع مستوى الثقافة التنظيمية وبالتالي تحسين الأداء. أظهرت البيانات أن المشاركون يرون أن تحسين قنوات الاتصال الداخلي وتكثيف برامج التدريب وتعزيز روح الفريق هي من أهم الإجراءات المقترحة لرفع مستوى الثقافة التنظيمية وبالتالي تحسين الأداء.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تمثل مرحلة اختبار الفرضيات خطوة محورية في البحث العلمي، إذ تُستخدم البيانات الميدانية للتحقق من مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة. وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الاستنتاجية (Inferential Statistics) باستخدام برنامج SPSS للتحقق من العلاقات بين متغيرات البحث، وقياس الفروق بين المجموعات وفقًا للمتغيرات الديموغرافية.

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في الشركات المتوسطة في القطاع الخاص السعودي.

الاختبار المستخدم: معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)

- القيمة المحسوبة: $(r = 0.68)$
- مستوى الدلالة: $(\text{Sig} = 0.000) < 0.01$

النتيجة : يوجد ارتباط إيجابي قوي ودال إحصائيًا بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، مما يدعم الفرضية الرئيسية، ويشير إلى أن تحسين الثقافة التنظيمية يسهم في رفع مستوى الأداء.

الفرضية الفرعية الأولى :

تسود ثقافة تنظيمية إيجابية في الشركات المتوسطة في القطاع الخاص السعودي.

الاختبار المستخدم: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أبعاد الثقافة التنظيمية.

- المتوسط الكلي: (3.92) من 5

- الانحراف المعياري: (0.54)

النتيجة: يشير المتوسط المرتفع نسبياً إلى وجود ثقافة تنظيمية إيجابية، تتميز بالتعاون والالتزام وتشجيع الابتكار.

الفرضية الفرعية الثانية :

تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية بدرجات متفاوتة على أداء الموظفين.

الاختبار المستخدم: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

- أعلى بُعد مؤثر: الابتكار ($\text{Beta} = 0.34, \text{Sig} < 0.01$)

- يليه: الالتزام ($\text{Beta} = 0.29, \text{Sig} < 0.01$)

- الأبعاد الأقل تأثيراً: القيادة والتعاون، لكنهما لا يزالان دالين إحصائياً.

النتيجة : الابتكار والالتزام يمثلان أهم المحددات في رفع أداء الموظفين، مما يتطلب من الإدارات تعزيز هذه الجوانب.

الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الثقافة التنظيمية على الأداء تبعًا للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة).

الاختبارات المستخدمة:

- اختبار (Independent Samples T-Test) للجنس.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمؤهل وسنوات الخبرة.

النتائج:

- الجنس: لم تظهر فروق دالة إحصائية (Sig = 0.12).
- المؤهل العلمي: ظهرت فروق دالة لصالح الحاصلين على درجات علمية أعلى (Sig = 0.03).
- سنوات الخبرة: ظهرت فروق دالة لصالح الموظفين ذوي الخبرة من 5-10 سنوات (Sig = 0.04).

مناقشة النتائج بالدراسات السابقة :

1. التوافق مع الدراسات السابقة: تتفق النتائج مع دراسات عربية ودولية أكدت أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء، مثل دراسة أحمد (2021) ودراسة Smith (2020).
2. الابتكار كأهم بعد مؤثر: تفوق الابتكار في التأثير على الأداء يبرز حاجة المؤسسات السعودية إلى تعزيز بيئات عمل محفزة على الإبداع.
3. أهمية المؤهل العلمي: الفروق حسب المؤهل العلمي تشير إلى أن الموظفين ذوي المستويات التعليمية الأعلى أكثر قدرة على الاستفادة من الثقافة التنظيمية وتحويلها إلى أداء فعال.
4. غياب الفروق بين الجنسين: يعكس أن تأثير الثقافة التنظيمية متساوٍ نسبيًا على جميع الموظفين بغض النظر عن النوع

4.6. الخاتمة :

في ضوء ما تم عرضه وتحليله في هذه الدراسة، يتضح أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد المرتكزات الجوهرية التي تحدد مستوى جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات، ولا سيما في الشركات المتوسطة بالقطاع الخاص السعودي. فقد أظهرت النتائج أن تبني ثقافة تنظيمية إيجابية، تتسم بالقيم المشتركة، وروح التعاون، وتشجيع الابتكار، والالتزام المؤسسي، يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الموظفين وجودة مخرجاتهم، ويعزز قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

لقد أكدت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، مما يدعم الفرضية الرئيسة للدراسة، ويعزز من الأدبيات السابقة التي تناولت هذا المجال. كما برز بعد الابتكار باعتباره أكثر العوامل تأثيراً على الأداء، يليه الالتزام، وهو ما يشير إلى أهمية الاستثمار في بيئة عمل محفزة على الإبداع والانضباط في الوقت نفسه.

وتشير الفروق التي تم رصدها وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية، مثل المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، إلى أن تطوير الثقافة التنظيمية يجب أن يراعي تنوع خلفيات الموظفين وخبراتهم، بما يضمن استثمار إمكاناتهم على النحو الأمثل. أما غياب الفروق بين الجنسين فيعكس أن أثر الثقافة التنظيمية متقارب بين جميع الفئات، وهو مؤشر على شمولية أثر القيم المؤسسية.

إن هذه النتائج تضع أمام صانعي القرار في المؤسسات الخاصة دليلاً عملياً على أن تحسين الثقافة التنظيمية ليس خياراً تكميلياً، بل هو ضرورة إستراتيجية لرفع الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية. كما تفتح المجال أمام أبحاث مستقبلية تدرس أثر الثقافة التنظيمية في قطاعات ومناطق جغرافية أخرى، مع التركيز على التغيرات التي قد تفرضها التحولات الاقتصادية والتكنولوجية.

وبذلك، يمكن القول إن الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية داعمة، تشجع على الابتكار، وتعزز الالتزام والانضباط، هو استثمار في مستقبل المؤسسة واستدامة نجاحها، وهو ما ينعكس في النهاية على جودة الأداء الفردي والجماعي، ويسهم في تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة :

تقتصر هذه الدراسة على فحص أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات المتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك في إطار زمني محدد خلال عام البحث. وقد تم اختيار عينة الدراسة من مجموعة محددة من الشركات التي تتوافر فيها خصائص تتناسب مع أهداف البحث، مما يعني أن النتائج قد لا تنطبق بالضرورة على باقي أنواع المؤسسات أو القطاعات الأخرى. كما أن البيانات تم جمعها من خلال استبيان ذاتي التعبئة، وهو ما قد يعرضها لاحتمالية التحيز الذاتي في الإجابات أو التفسير الشخصي للفقرات. إضافة إلى ذلك، ركزت الدراسة على أبعاد محددة لكل من الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين وفقاً للنموذج النظري المعتمد، مما قد يحجب تأثير متغيرات أخرى غير مدرجة في الإطار البحثي. هذه الحدود يجب أخذها في الاعتبار عند تعميم النتائج أو مقارنتها مع دراسات في بيئات مختلفة

الدراسات المستقبلية :

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن للبحوث المستقبلية أن تتوسع لتشمل قطاعات اقتصادية مختلفة، مثل القطاع الحكومي أو القطاع غير الربحي، لمقارنة أثر الثقافة التنظيمية عبر بيئات عمل متنوعة. كما يُقترح إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لمتابعة التغيرات في الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء على مدى فترات زمنية ممتدة، بهدف فهم ديناميكيات العلاقة بشكل أعمق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن إدماج متغيرات وسيطة أو معدلة مثل القيادة التحويلية أو رضا الموظفين لتفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء بشكل أكثر شمولية. كما قد تكون الدراسات المقارنة بين الدول ذات النظم الإدارية والثقافات المختلفة مفيدة لفهم التأثيرات الثقافية العابرة للحدود. وأخيراً، يوصى باستخدام مناهج بحثية مختلطة (Mixed Methods) تجمع بين التحليل الكمي والكيفي لتعزيز قوة الاستنتاجات وإثراء تفسير النتائج

5.2. توصيات الدراسة:

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات التي تستهدف تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بما ينعكس بشكل مباشر على تحسين أداء الموظفين في الشركات المتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو التالي:

1. تعزيز قيم التعاون والعمل الجماعي

ينبغي على إدارات الشركات العمل على ترسيخ ثقافة التعاون بين الموظفين من خلال تصميم أنشطة مشتركة، وتبني سياسات تشجع على تبادل المعرفة والخبرات، بما يساهم في بناء بيئة عمل محفزة على الإبداع وتحقيق الأهداف الجماعية.

2. دعم القيادة التحويلية

من المهم تطوير مهارات القادة والمديرين في تطبيق أساليب القيادة التحويلية التي تركز على تحفيز الموظفين، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وإلهامهم لتحقيق مستويات أداء أعلى. ويمكن تحقيق ذلك عبر برامج تدريبية متخصصة وورش عمل تطبيقية.

3. التركيز على الابتكار المستدام

يجب توفير بيئة تنظيمية تسمح بتجربة الأفكار الجديدة ودعم المبادرات الابتكارية، مع توفير الموارد المادية والمعنوية اللازمة، واعتماد آليات لتقدير ومكافأة الإبداع لدى الموظفين.

4. تحسين أنظمة التحفيز والمكافآت

أوضحت الدراسة أن أنظمة التحفيز الفعالة تساهم في رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم على تقديم أداء متميز. لذلك، يوصى بمراجعة سياسات المكافآت وربطها مباشرة بمؤشرات الأداء الفردي والجماعي.

5. تطوير قنوات الاتصال الداخلي

لضمان وضوح الأهداف والسياسات، يُنصح بتبني قنوات اتصال فعالة ومنفتحة بين الإدارة والموظفين، بما في ذلك الاجتماعات الدورية والبوابات الإلكترونية الداخلية، لضمان انسيابية تدفق المعلومات وتقليل سوء الفهم.

6. إجراء تقييم دوري للثقافة التنظيمية

يوصى بأن تقوم الشركات بإجراء تقييمات منتظمة لثقافتها التنظيمية وأثرها على الأداء، وذلك باستخدام أدوات قياس معتمدة تساعد على تحديد نقاط القوة وتعزيزها، واكتشاف جوانب القصور ومعالجتها بشكل مبكر.

7. الاستثمار في التدريب المستمر

الاستثمار في بناء القدرات المهنية والسلوكية للموظفين من خلال برامج تدريبية دورية يساهم في تحسين الكفاءة والجودة، ويعزز من توافق الموظفين مع الثقافة التنظيمية المرغوبة.

5.3. الخاتمة:

في ضوء ما تناولته هذه الدراسة من تحليل لأثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات المتوسطة بالقطاع الخاص السعودي، يتضح أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد المرتكزات الأساسية التي تحدد مستوى كفاءة وفاعلية بيئة العمل. فقد أظهرت النتائج أن الأبعاد الإيجابية للثقافة التنظيمية، مثل القيادة الداعمة، والتعاون بين الزملاء، والالتزام بالقيم المؤسسية، والابتكار المستمر، تسهم بشكل مباشر في رفع مستويات الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

كما بينت الدراسة أن تعزيز الثقافة التنظيمية لا يقتصر على صياغة القيم والمبادئ في الوثائق الرسمية، بل يتطلب ممارسات عملية مستمرة تشمل دعم القيادات العليا، وتبني سياسات تحفيزية عادلة، وتهيئة بيئة عمل مرنة تسمح بتبادل الأفكار والمبادرات. وخلصت النتائج أيضاً إلى أن هناك أبعاداً محددة للثقافة التنظيمية كان تأثيرها أكثر وضوحاً على الأداء، مما يستدعي من إدارات الشركات التركيز عليها لتوجيه الموارد والجهود نحو تحقيق أقصى استفادة ممكنة.

وعلى الرغم من الحدود التي التزمت بها هذه الدراسة من حيث الإطار الزمني والمكاني والمنهجي، إلا أن نتائجها تقدم أساساً علمياً يمكن الاستناد إليه في صياغة سياسات التطوير المؤسسي. كما تفتح الباب أمام المزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتوسع في تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء عبر قطاعات ومناطق جغرافية متعددة، مع إضافة متغيرات وسيطة أو معدلة لفهم أعمق للعوامل المؤثرة في هذه العلاقة.

وبناءً على ما تقدم، فإن تبني ثقافة تنظيمية قوية، ومتجددة، وملائمة للسياق المحلي، يعد استثماراً استراتيجياً طويل المدى ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد، ويعزز من قدرة المؤسسات على المنافسة وتحقيق التميز المستدام في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والتحديات المتزايدة.

قائمة المراجع

1. أحمد، محمد. (2021). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الخاصة. مجلة العلوم الإدارية، 15(2)، 45-67.
2. الزيدي، خالد. (2019). بيئة العمل وأثرها في التزام الموظفين وتحسين الأداء. مجلة الإدارة الحديثة، 12(1)، 88-102.
3. الحربي، فهد. (2020). أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الكفاءة المؤسسية. مجلة البحوث الإدارية، 8(3)، 201-225.
4. السبيعي، ناصر. (2022). العلاقة بين الابتكار المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الخاص السعودي. المجلة السعودية للإدارة، 10(1)، 55-78.
5. العتيبي، عبد الله. (2021). أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي عبر تعزيز الثقافة التنظيمية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 25(4)، 134-159.
6. عبد الحميد، أحمد محمد. (2020). السلوك التنظيمي: مفاهيم وتطبيقات. القاهرة: دار الفكر العربي.
7. النجار، يوسف حسن. (2018). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
8. العساف، صالح بن حمد. (2007). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
9. الشامي، علي عبد الله. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، 31(2)، 55-80.
10. الزهراني، فهد بن سعد. (2021). أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمات الخدمية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 61(1)، 112-137.

11. الفهيد، ناصر بن سليمان. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تحسين فعالية القيادة الإدارية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 44(3)، 89-101.

12. الخلفي، نوال بنت عبد الله. (2020). تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي. المؤتمر الخليجي الرابع للموارد البشرية، المنامة، البحرين

الملاحق

الاستبيان

عزيزي المشارك، المشاركة

في إطار متطلبات مشروع التخرج من قسم إدارة الأعمال، أُجري هذا البحث بعنوان: “ أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ”، والذي يهدف إلى التعرف على مدى تأثير القيم والممارسات التنظيمية على مستويات أداء العاملين في بيئات العمل

تم إعداد هذا الاستبيان لجمع البيانات، وستُستخدم إجاباتكم لأغراض علمية فقط، بكل سرية وخصوصية، دون الإشارة إلى أي معلومات شخصية.

إن تعاونكم الكريم بالإجابة بدقة وشفافية يسهم بشكل كبير في نجاح هذا البحث وتحقيق أهدافه.

مع جزيل الشكر والتقدير لوقتكم وجهودكم .

أولا المعلومات الشخصية :

1/ النوع

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

2/ العمر :

- ☐ من 20 الى 30
- ☐ من 30 الى 40
- ☐ من أكبر من 40

3/ المستوى التعليمي :

- ☐ ثانوي أو اقل
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ دراسات عليا

4/ سنوات الخبرة :

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 الى 10 سنوات
- ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانيا استبيان الثقافة التنظيمية:

الرجاء تحديد درجة الموافقة لكل عبارة:

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الإدارة تشجع العمل الجماعي وتبادل الآراء					
القادة في المنظمة يمثلون قدوة أخلاقية للموظفين					
يتم تقدير المبادرات الفردية والأفكار الجديدة					
تسود أجواء من الاحترام والثقة المتبادلة بين الزملاء					
يتم تحفيز الموظفين على الالتزام برؤية ورسالة المنظمة					

ثالثا استبيان أداء الموظفين:

الرجاء تحديد درجة الموافقة لكل عبارة:

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
نجز مهامي اليومية بكفاءة في الوقت المحدد					
التزم بالقوانين والإجراءات الداخلية للمؤسسة					
أحرص على تحسين ادائي المهني بشكل مستمر					
أشارك بشكل فعال في فرق العمل وأتعاون مع زملائي					
أظهر دقة وجودة عالية في انجاز الاعمال المطلوبة مني					