

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: ماجستير إدارة الأعمال



تأثير ثقافة المنظمة على سلوك العاملين: دراسة ميدانية في القطاع العام التعليمي

إعداد الطالبة/ تهاني معوض البلوي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

## فهرس المحتويات:

|         |                                                                                                        |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8.....  | الفصل الأول:الاطار العام للدراسة                                                                       |
| 9.....  | مقدمة الدراسة ومشكلتها                                                                                 |
| 13..... | أهداف الدراسة وأهميتها وتساؤلاتها                                                                      |
| 15..... | أهمية الدراسة                                                                                          |
| 16..... | تساؤلات الدراسة                                                                                        |
| 18..... | فرضيات الدراسة، مصطلحاتها، وحدودها                                                                     |
| 18..... | أولاً: فرضيات الدراسة                                                                                  |
| 20..... | ثانياً: مصطلحات الدراسة                                                                                |
| 21..... | ثالثاً: حدود الدراسة                                                                                   |
| 24..... | رابعاً: الافتراضات المبدئية للدراسة                                                                    |
| 24..... | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث                                                                   |
| 28..... | الفصل الثاني                                                                                           |
| 28..... | الدراسات السابقة                                                                                       |
| 29..... | مقدمة                                                                                                  |
| 30..... | الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في المؤسسات التعليمية بدول الخليج والعالم العربي   |
|         | الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في المؤسسات التعليمية في الأردن، فلسطين، وسلطنة    |
| 32..... | عمان                                                                                                   |
| 35..... | الدراسات التطبيقية المرتبطة بالقيادة، الأخلاقيات، الجودة المؤسسية، وتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية |
| 38..... | لدراسات الأجنبية حول الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين والأداء المؤسسي                                  |
| 43..... | أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الدراسة الحالية                                             |
| 45..... | الإطار النظري                                                                                          |
| 49..... | سلوك العاملين – المفهوم، الأنواع، والعوامل المؤثرة                                                     |
| 52..... | العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين والنظريات المفسرة لها                                     |
| 55..... | الفصل الثالث                                                                                           |

|     |                                                                                      |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 55  | منهجية الدراسة                                                                       |
| 56  | مقدمة                                                                                |
| 57  | مجتمع البحث                                                                          |
| 57  | حدود البحث                                                                           |
| 58  | أداة الدراسة:                                                                        |
| 59  | العينة                                                                               |
| 61  | الفصل الرابع                                                                         |
| 61  | النتائج والتوصيات                                                                    |
| 61  | مقدمة                                                                                |
| 63  | التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية للعينة                                          |
| 67  | التحليل الوصفي لمتغير الثقافة التنظيمية                                              |
| 75  | التحليل الوصفي لمتغير سلوك العاملين                                                  |
| 83  | تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في الإدارة العامة للتعليم بالرياض |
| 85  | التحليل التفصيلي للفرضيات الفرعية                                                    |
| 90  | النتائج                                                                              |
| 94  | التوصيات                                                                             |
| 97  | المراجع                                                                              |
| 98  | -المراجع العربية                                                                     |
| 100 | -المراجع الأجنبية                                                                    |
| 102 | الملاحق                                                                              |
| 103 | -الاستبانة                                                                           |

## قائمة الجداول:

- جدول رقم 1: توزيع المشاركين حسب الجنس.....63
- جدول رقم 2: توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية.....64
- جدول رقم 3: توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي.....65
- جدول رقم 4: توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة.....66
- جدول رقم 5: توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي.....67
- جدول رقم 6: تقييم القيم والمعتقدات التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بالرياض.....68
- جدول رقم 7: تقييم النمط القيادي السائد في الإدارة العامة للتعليم بالرياض.....69
- جدول رقم 8: تقييم آليات التواصل الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بالرياض.....71
- جدول رقم 9: تقييم أساليب التحفيز والمكافأة في الإدارة العامة للتعليم بالرياض.....72
- جدول رقم 10: تقييم روح العمل الجماعي والالتزام باللوائح في الإدارة العامة للتعليم بالرياض.....74
- جدول رقم 11: تقييم الالتزام والانضباط الوظيفي لدى الموظفين.....75
- جدول رقم 12: تقييم جودة الأداء والإنتاجية.....77
- جدول رقم 13: تقييم روح المبادرة وتحمل المسؤولية.....78
- جدول رقم 14: تقييم الولاء والانتماء المؤسسي.....80
- جدول رقم 15: تقييم التفاعل مع الزملاء والإدارة والتقبل أو مقاومة التغيير.....81
- جدول رقم 16: معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين.....83
- جدول رقم 17: اختبار فرضيات العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين (تحليل الانحدار البسيط) .....84
- جدول رقم 18: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.....85
- جدول رقم 19: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.....86
- جدول رقم 20: العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودافعية العاملين نحو الإنجاز.....87
- جدول رقم 21: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعاون بين الموظفين.....88

جدول رقم 22: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتكيف مع التغيير الإداري.....89

فهرس الأشكال:

- شكل رقم (1) توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية.....64
- شكل رقم (2) توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي.....65
- شكل رقم (3) تقييم القيم والمعتقدات التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بالرياض.....69
- شكل رقم (4) تقييم النمط القيادي السائد في الإدارة العامة للتعليم بالرياض.....70
- شكل رقم (5) تقييم آليات التواصل الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بالرياض.....72
- شكل رقم (6) تقييم أساليب التحفيز والمكافأة في الإدارة العامة للتعليم بالرياض.....73
- شكل رقم (7) تقييم روح العمل الجماعي والالتزام باللوائح في الإدارة العامة للتعليم بالرياض.....75
- شكل رقم (8) تقييم الالتزام والانضباط الوظيفي لدى الموظفين.....76
- شكل رقم (9) تقييم جودة الأداء والإنتاجية.....78
- شكل رقم (10) تقييم روح المبادرة وتحمل المسؤولية.....79
- شكل رقم (11) تقييم الولاء والانتماء المؤسسي.....81
- شكل رقم (12) تقييم التفاعل مع الزملاء والإدارة والتقبل أو مقاومة التغيير.....82

## الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة، وقدم الدعم العلمي والمعنوي والإداري الذي كان له بالغ الأثر في نجاح هذا العمل البحثي. بدايةً، أتوجه بعميق الامتنان إلى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، على إتاحة الفرصة لإجراء الدراسة داخل مؤسستها، وتعاون العاملين والإدارات المختلفة في تعبئة الاستبانات والإجابة على الاستفسارات، مما ساعد على جمع بيانات دقيقة وموثوقة. كما أخص بالشكر أعضاء هيئة التدريس والمشرفين الأكاديميين الذين قدموا التوجيه العلمي والملاحظات القيمة، وساهموا في صقل الأفكار البحثية، وتقديم الإرشاد المنهجي الذي ساعد على بناء الدراسة وفق معايير علمية رصينة، بدءًا من صياغة الإطار النظري وحتى تفسير النتائج وتحليلها. ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لزملائي الباحثين والمختصين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي الذين كانت مراجعهم ودراساتهم السابقة مصدر إلهام ومرجع أساسي في تصميم أدوات البحث وصياغة الفرضيات، وتحديد أسلوب التحليل الإحصائي المناسب. كما أتقدم بالشكر الجزيل لعائلتي وأصدقائي، على صبرهم وتشجيعهم المستمر، والدعم النفسي والمعنوي الذي أسهم في تجاوز الصعوبات أثناء مراحل إعداد الدراسة المختلفة، سواء في جمع البيانات أو تحليلها أو صياغة النتائج والتوصيات. وأخيرًا، أرجو أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في القطاع التعليمي، وأن تشكل إضافة عملية للباحثين وصناع القرار في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز بيئة العمل في مؤسسات التعليم الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

## المستخلص:

تتناول هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين في القطاع التعليمي الحكومي، مع التركيز على الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. وتُعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في توجهات الموظفين، ومستوى دافعيتهم، وأدائهم، والتزامهم بالقيم والسياسات المؤسسية. وتستهدف الدراسة سد الفجوة القائمة بين القيم الرسمية المعلنة للمنظمة والسلوك الفعلي للعاملين، من خلال تحليل كيفية تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على الالتزام، والرضا الوظيفي، والدافعية، وروح المبادرة، والتعاون، في سياق مؤسسات عامة تتميز بالبيروقراطية، والهياكل الهرمية، والمركزية في اتخاذ القرار.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف البحث الميداني وجمع البيانات باستخدام استبانة تم تصميمها خصيصًا لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية لدى الموظفين، بما في ذلك القيم والمعتقدات التنظيمية، وأساليب القيادة، وآليات التواصل الداخلي، وأساليب التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار، إلى جانب مؤشرات سلوك العاملين مثل الالتزام والانضباط الوظيفي، والإنتاجية، والانتماء المؤسسي، والمبادرة، والتعاون، والتكيف مع التغيير الإداري. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية للتحقق من صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين، حيث بينت أن الوضوح في القيم التنظيمية، والقيادة الداعمة، وفعالية قنوات التواصل، وتطبيق أنظمة مكافأة عادلة، تسهم بشكل مباشر في تعزيز الالتزام، والرضا الوظيفي، والدافعية، وروح المبادرة، والتعاون بين الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، سلوك العاملين، التعليم العام، الرضا الوظيفي، الدافعية، الالتزام، القيادة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## مقدمة الدراسة ومشكلتها

تُعَدُّ ثقافة المنظمة أحد المفاهيم الجوهرية التي شغلت الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر، نظرًا لما تمتلكه من تأثير بالغ العمق في تشكيل شخصية المنظمة وتوجيه سلوكيات الأفراد العاملين فيها. فالثقافة التنظيمية ليست مجرد شعارات تُرفع أو قيم تُعلن في وثائق رسمية، بل هي منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والمعايير غير المكتوبة التي تتغلغل في كافة مستويات العمل، وتشكل الأساس الذي يُبنى عليه الفهم المشترك بين الأفراد داخل المؤسسة. إن الثقافة التنظيمية تُشبه في جوهرها “الحمض النووي” للمنظمة، فهي التي تحدد كيفية التفكير والتصرف واتخاذ القرار، وهي التي تخلق التمايز بين منظمة وأخرى حتى وإن تشابهتا في الهيكل أو الموارد أو الأهداف. ومن ثم فإن فهم هذه الثقافة وتحليل أبعادها يمثل مدخلًا أساسيًا لفهم طبيعة السلوك الإنساني في بيئة العمل، سواء من حيث الالتزام، أو الدافعية، أو الولاء، أو حتى مقاومة التغيير.

إن منظمات القطاع العام، بخلاف القطاع الخاص، تتسم بخصوصية واضحة في ثقافتها التنظيمية، إذ تتأثر بدرجة كبيرة بالبنية البيروقراطية والتسلسل الهرمي والمركزية في اتخاذ القرار، وهي سمات نشأت تاريخيًا في ظل نماذج الإدارة التقليدية القائمة على الإجراءات الرسمية واللوائح الجامدة. هذه الخصائص، رغم أنها تُسهم أحيانًا في ضبط الأداء وضمان العدالة الإجرائية، إلا أنها كثيرًا ما تؤدي إلى بيئة عمل يغلب عليها الطابع الروتيني، وتحدّ من المبادرات الفردية والإبداع التنظيمي. في المقابل، يُتوقع من الثقافة التنظيمية الفاعلة أن تكون دافعًا للتميز ومصدرًا للطاقة الإيجابية التي تُلهم العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وهنا تبرز الإشكالية الكبرى: كيف يمكن لمؤسسات القطاع العام أن تُحوّل ثقافتها السائدة من ثقافة “المحافظة والانصياع” إلى ثقافة “الإبداع والمبادرة”؟ وكيف تؤثر هذه الثقافة فعليًا على سلوك العاملين داخل المنظمة؟

لقد أظهرت العديد من الدراسات الإدارية أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في تشكيل السلوكيات الفردية والجماعية، فهي التي تحدد مدى التزام الموظف بالقيم المؤسسية، ودرجة انتمائه للمنظمة، ومستوى دافعيته للأداء، واستعداده لتحمل المسؤولية أو مقاومة التغيير. فعندما تتسم الثقافة التنظيمية بالوضوح، والتقدير، والانفتاح، والمشاركة، فإنها تخلق بيئة عمل محفزة يشعر فيها الأفراد بالرضا والانتماء، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء العام. أما في حال كانت الثقافة التنظيمية قائمة على التسلط الإداري، وغموض الأهداف، وضعف قنوات الاتصال، فإنها تولد بيئة من اللامبالاة والجمود والتسيب، وهو ما ينعكس سلبيًا على السلوك التنظيمي، ويؤدي إلى تدني مستويات الإنتاجية وازدياد الشكاوى وضعف الانضباط.

في القطاع العام التعليمي - وهو الإطار الميداني لهذه الدراسة - يكتسب موضوع الثقافة التنظيمية أهمية مضاعفة، لأن المؤسسات التعليمية تمثل بيئات إنسانية ومعرفية في آن واحد، حيث يتفاعل فيها العنصر البشري تفاعلاً يومياً يتجاوز حدود اللوائح إلى بناء منظومة قيمية وثقافية عميقة تؤثر في العملية التعليمية ذاتها. فتقافة المدرسة أو الجامعة، مثلاً، لا تنعكس فقط على أداء العاملين الإداريين أو المعلمين، بل تمتد لتشكل سلوك الطلبة واتجاهاتهم نحو المعرفة والانضباط والمسؤولية. وبالتالي، فإن دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في هذا القطاع ليست مسألة أكاديمية بحتة، بل هي قضية تمس جوهر فاعلية النظام التعليمي وقدرته على تحقيق أهداف التنمية الوطنية. ومن هذا المنطلق، فإن فهم طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية العامة، وتحليل مدى تأثيرها على أنماط السلوك الوظيفي، يمثل خطوة أساسية نحو تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات التعليمية.

إن مشكلة الدراسة تنبع من وجود فجوة واضحة بين القيم التنظيمية المعلنة والممارسات الفعلية في الميدان، حيث كثيراً ما ترفع المؤسسات الحكومية شعارات حول الإبداع، والمبادرة، والانتماء، في حين أن الواقع العملي يشير إلى ضعف في مستوى الالتزام والانضباط، وانتشار السلوكيات السلبية مثل

التراخي الإداري، والمقاومة غير المعلنة للتغيير، والتذمر من الضغوط الإدارية، وغياب روح الفريق. كما تعاني العديد من المؤسسات العامة من نقص الوعي بأهمية بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع العاملين على المبادرة وتقدر الجهد الفردي والجماعي على حد سواء. إن هذه الفجوة بين "ما يُقال" و"ما يُمارَس" تمثل جوهر الإشكالية التي تحاول الدراسة الحالية معالجتها، من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وسلوك العاملين في إحدى مؤسسات القطاع التعليمي الحكومي.

وفي هذا السياق، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة، بينما يُعد سلوك العاملين المتغير التابع الذي يتأثر بدرجة كبيرة بالقيم والمعتقدات والممارسات التنظيمية القائمة. فالثقافة التي تقوم على العدالة والمشاركة والتحفيز والتقدير، تُنتج بالضرورة سلوكًا إيجابيًا يتمثل في الالتزام والانضباط والولاء المؤسسي، في حين أن الثقافة التي يغلب عليها التسلط الإداري، وضعف الشفافية، وغياب التواصل، تؤدي إلى ضعف في الأداء، وتراجع في روح المبادرة، وارتفاع في معدلات الغياب أو التقاعس عن العمل. وتزداد أهمية هذا التحليل حينما نضعه في إطار المؤسسات التعليمية الحكومية، التي تتأثر فيها السلوكيات التنظيمية بالعلاقات الشخصية وبأنماط القيادة التي تميل في الغالب إلى المركزية والالتزام الحرفي بالتعليمات.

وتواجه الدراسة كذلك تحديًا آخر يتمثل في غياب المؤشرات الكمية الدقيقة لقياس الثقافة التنظيمية والسلوك الوظيفي، نظرًا لكونهما من المفاهيم المجردة التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتشعب. فالثقافة التنظيمية ليست متغيرًا ماديًا يمكن رصده بسهولة، بل تُدرك من خلال مظاهرها الرمزية واللفظية والسلوكية، مثل لغة الخطاب داخل المنظمة، أسلوب القيادة، طريقة اتخاذ القرار، نمط المكافآت والعقوبات، ومدى انفتاح المؤسسة على التغيير. ولذلك، فإن هذه الدراسة تتبنى منهجًا مزدوجًا يجمع بين التحليل الوصفي والتحليل الكمي الميداني، من أجل الوصول إلى فهم أعمق وأشمل للعلاقة بين المتغيرين موضوع البحث.

وتتبع أهمية معالجة هذه المشكلة أيضًا من التحولات التي يشهدها القطاع العام في الدولة، خاصة في ظل الاتجاهات الحديثة نحو التحول الرقمي، والحوكمة، والمساءلة، والشفافية، وتحقيق الكفاءة المؤسسية. فهذه التحولات تتطلب وجود ثقافة تنظيمية مرنة ومبدعة قادرة على التكيف مع متطلبات التغيير. لكن الواقع يشير إلى أن الكثير من العاملين في المؤسسات العامة ما زالوا يحملون ثقافات تقليدية تميل إلى تجنب المخاطرة وتفضيل الاستقرار، وهو ما يُضعف قدرة المؤسسات على التجديد والابتكار. لذلك، فإن من الضروري فهم الكيفية التي تسهم بها الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك الفردي والجماعي داخل بيئة العمل، والعمل على تطويرها بما يتماشى مع متطلبات التحديث الإداري.

**ومن هنا، فإن المشكلة الرئيسة للدراسة تتمثل في التساؤل الجوهرى الآتى:**

“ما تأثير ثقافة المنظمة على سلوك العاملين في مؤسسات القطاع العام التعليمي؟”

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، مثل:

- ما هي مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية الحكومية؟
- كيف تؤثر هذه الثقافة على التزام العاملين وانضباطهم في أداء المهام؟
- ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا والدافعية للعمل؟
- هل تسهم الثقافة في تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي أم تُضعفهما؟
- وهل يختلف تأثير الثقافة على سلوك العاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعمر والمستوى الوظيفي والخبرة؟

إن الإجابة عن هذه التساؤلات ستسهم في بناء تصور علمي واضح يمكن من خلاله تحديد نوعية الثقافة التنظيمية الأكثر فاعلية في تعزيز السلوكيات الإيجابية، واقتراح آليات عملية لتطوير الثقافة السائدة بما يحقق بيئة عمل محفزة ومبدعة. كما أن الدراسة تسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية

المعاصرة، من خلال تقديم تحليل ميداني يعتمد على أدوات قياس كمية في بيئة تنظيمية واقعية داخل القطاع العام، الأمر الذي يُكسبها بعدًا تطبيقيًا ذا قيمة عالية.

### أهداف الدراسة وأهميتها وتساؤلاتها

تُعَدُّ هذه الدراسة من المحاولات الجادة التي تسعى إلى تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين داخل مؤسسات القطاع العام، وبخاصة في المجال التعليمي الذي يمثل أحد أهم ركائز التنمية البشرية والاقتصادية في أي مجتمع. فالثقافة التنظيمية لا تُشكّل مجرد بيئة داخلية أو سياقًا إداريًا محايدًا، بل هي منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تنعكس بشكل مباشر على تصرفات الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل، وعلى مدى التزامهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتُسلط الضوء على هذا الارتباط الوثيق، وتكشف كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون إما قوة دافعة نحو التميز والإبداع، أو عاملاً معيقًا يكرّس الجمود والبيروقراطية ويحد من المبادرة الفردية والجماعية.

إن الهدف الرئيس للدراسة يتمثل في تحليل العلاقة بين ثقافة المنظمة وسلوك العاملين في مؤسسات القطاع العام التعليمي، من خلال الوقوف على مكونات الثقافة التنظيمية السائدة، وتحديد انعكاساتها على ممارسات العاملين اليومية داخل بيئة العمل. فهذه العلاقة ليست خطية بسيطة، بل هي علاقة تفاعلية معقدة تتداخل فيها عدة عوامل، مثل أنماط القيادة، أساليب التحفيز، أنظمة الاتصال الداخلي، مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين، ومدى وضوح الأهداف المؤسسية. ومن خلال هذا التحليل، تسعى الدراسة إلى بناء نموذج تفسيري يساعد في فهم السلوك الوظيفي للعاملين في ضوء الأطر الثقافية التي يعيشونها داخل مؤسساتهم.

وعلى مستوى أكثر تفصيلاً، تتحدد الأهداف الفرعية للدراسة في مجموعة من النقاط التي تسعى إلى الإحاطة الشاملة بجميع أبعاد العلاقة بين المتغيرين موضوع البحث، وهي على النحو الآتي:

1. تحليل مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع العام التعليمي، وتحديد القيم والمعتقدات والتقاليد الإدارية التي تميز بيئتها الوظيفية عن غيرها من القطاعات، مع التركيز على الممارسات الفعلية لا الشعارات المعلنة.
2. دراسة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين، وبالأخص في الجوانب المرتبطة بالانضباط، الالتزام الوظيفي، روح المبادرة، التعاون بين الزملاء، والولاء المؤسسي.
3. قياس درجة تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل، نظرًا لأن هذين العاملين يمثلان من أهم المحددات النفسية للسلوك الإيجابي داخل المؤسسة.
4. الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي الفعلي سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وذلك لمعرفة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تشكل عامل دعم للأداء أم تمثل قيدًا عليه.
5. تحليل الفروقات في إدراك الثقافة التنظيمية وتأثيرها بين فئات العاملين المختلفة (إداريين، فنيين، قادة، مشرفين) لمعرفة ما إذا كانت المستويات الوظيفية أو الديموغرافية (العمر، الجنس، سنوات الخبرة) تؤثر في فهمهم للثقافة أو في سلوكهم التنظيمي.
6. اقتراح آليات عملية لتطوير الثقافة التنظيمية نحو ثقافة أكثر إيجابية وتحفيزًا، قادرة على دعم التغيير المؤسسي وتوليد الالتزام والولاء وتعزيز الكفاءة في تقديم الخدمات التعليمية.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا حيويًا يتقاطع مع جميع جوانب الإدارة الحديثة والسلوك التنظيمي، وتزداد هذه الأهمية بالنظر إلى البيئة التي تُجرى فيها الدراسة، أي مؤسسات القطاع العام التعليمي، حيث يُعتبر العنصر البشري فيها هو المحرك الرئيس لكل الأنشطة والبرامج والسياسات. إن الثقافة التنظيمية في هذا النوع من المؤسسات لا تقتصر على توجيه سلوك الموظف فحسب، بل تمتد آثارها إلى جودة العملية التعليمية نفسها، وإلى سلوك الطلبة والمستفيدين، وإلى صورة المؤسسة في المجتمع. لذا فإن أي تحليل علمي يسهم في فهم ديناميات هذه الثقافة وتأثيرها في سلوك العاملين يُعتبر مساهمة قيّمة في تطوير الأداء العام وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

ومن الجانب النظري، تسعى الدراسة إلى الإضافة إلى الأدبيات الأكاديمية العربية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، ولا سيما في ميدان الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، وهو مجال لم يحظَ بالدراسة الكافية مقارنة بما أُنجز في بيئات الأعمال الخاصة. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على المؤسسات الربحية التي تخضع لقوى السوق والمنافسة، بينما بقي القطاع العام - وخصوصًا التعليمي - في كثير من الأحيان خارج نطاق التحليل الثقافي العميق. لذلك، فإن هذه الدراسة تقدم قيمة معرفية إضافية عبر استكشافها للعلاقة بين الثقافة والسلوك في بيئة تتسم بخصائص مميزة مثل المركزية، وطغيان الطابع الإداري، والقيود التنظيمية، وضبابية الحوافز، والتأثر الشديد بالأنماط القيادية. كما تسعى إلى إثراء الجانب النظري من خلال توظيف نماذج ومفاهيم عالمية مثل نموذج شين (Schein) ونموذج كاميرون وكوين (Quinn & Cameron)، وربطها بالسياق المحلي العربي بطريقة منهجية دقيقة.

أما من الجانب التطبيقي، فتبرز أهمية الدراسة في كونها تُسهم في تقديم مؤشرات عملية لصناع القرار في المؤسسات العامة حول كيفية بناء ثقافة تنظيمية محفزة وإيجابية تُسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز الانتماء والولاء المؤسسي، وبالتالي تحسين جودة الأداء في تقديم الخدمات التعليمية. فالثقافة

التنظيمية الإيجابية لا تُفرض بقرارات إدارية عليا، بل تُبنى تدريجيًا من خلال أنظمة قيمية وممارسات إدارية عادلة تعزز الثقة والتواصل والاحترام المتبادل. ومن خلال النتائج المتوقعة، يمكن للدراسة أن تقدم توصيات عملية تتعلق بتطوير السياسات الإدارية، وإعادة النظر في أساليب القيادة، وتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية، وتفعيل برامج التحفيز والتقدير بما ينسجم مع ثقافة مؤسسية جديدة قائمة على التمكين والمشاركة.

وتزداد أهمية الدراسة أيضًا في ظل التحولات التي يشهدها القطاع العام في الدولة نحو تحديث الإدارة العامة، وتحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، والشفافية، والمساءلة، ورفع كفاءة الموارد البشرية. فهذه التحولات لا يمكن أن تنجح دون أن تستند إلى ثقافة تنظيمية جديدة تتقبل التغيير وتدعم الابتكار. كما أن الدراسة تواكب الاتجاهات العالمية المعاصرة التي تضع الثقافة التنظيمية في قلب عملية الإصلاح الإداري، بوصفها العامل الأعمق الذي يحدد استدامة أي تغيير مؤسسي. لذا، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تشكل أساسًا لبناء برامج تدريبية وتطويرية تستهدف تغيير القيم والسلوكيات غير المنتجة وتحفيز القيم الداعمة للإبداع والانضباط والمسؤولية.

## تساؤلات الدراسة

تتمحور الدراسة حول التساؤل الرئيس التالي:

ما تأثير ثقافة المنظمة على سلوك العاملين في مؤسسات القطاع العام التعليمي؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى تفصيل العلاقة بين المتغيرين وتحديد الاتجاهات العامة لتأثير الثقافة التنظيمية في أنماط السلوك الوظيفي، على النحو الآتي:

1. ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع العام التعليمي؟ وهل تتسم بالانفتاح

والمبادرة أم بالجمود والمركزية؟

2. ما مدى إدراك العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بيئة العمل اليومية؟

3. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على التزام العاملين بالأنظمة واللوائح والتعليمات؟
4. ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين؟
5. هل تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز روح المبادرة والابتكار والتعاون بين العاملين؟
6. إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على الولاء والانتماء المؤسسي للعاملين في المؤسسات التعليمية؟

7. هل تختلف درجة تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة؟
  8. ما أبرز التحديات التي تحول دون بناء ثقافة تنظيمية إيجابية في مؤسسات القطاع العام؟ وكيف يمكن تجاوزها عبر سياسات إدارية حديثة وممارسات قيادية فاعلة؟
- إن الإجابة عن هذه التساؤلات ليست غاية في حد ذاتها، بل تمثل مدخلاً لبناء تصور علمي متكامل حول كيفية توظيف الثقافة التنظيمية كأداة استراتيجية لتوجيه السلوك البشري نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. فالثقافة ليست مجرد عامل مساعد، بل هي “الروح الخفية” للمنظمة التي تحدد نمط التفكير الجمعي وتشكل الإطار المرجعي الذي تُقاس على أساسه السلوكيات المقبولة والمرفوضة. لذلك، فإن هذه الدراسة لا تكتفي بالوصف والتحليل، بل تسعى أيضاً إلى اقتراح نموذج تفسيري وتطبيقي يمكن أن تستفيد منه إدارات المؤسسات التعليمية في صياغة استراتيجياتها الثقافية المستقبلية.

## فرضيات الدراسة، مصطلحاتها، وحدودها

أولاً: فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات العلمية المبدئية التي تمثل إجابات محتملة على تساؤلات البحث، وتُبنى على الأسس النظرية والدراسات السابقة في مجال الثقافة التنظيمية والسلوك الوظيفي. وتُعد هذه الفرضيات بمثابة الإطار التحليلي الذي يوجّه الباحث نحو اختبار العلاقات بين المتغيرات الأساسية، بهدف التحقق من مدى صحة الافتراض القائل بأن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً جوهرياً في أنماط سلوك العاملين داخل المؤسسات التعليمية في القطاع العام.

إن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مظاهر شكلية أو شعارات مرفوعة داخل المؤسسات، بل هي منظومة قيمية ومعيارية تحدد ما يُعتبر سلوكاً مرغوباً فيه وما يُعدّ انحرافاً عن القواعد التنظيمية. ومن ثم، فإن أي اختلاف في طبيعة الثقافة السائدة يُتوقع أن ينعكس على طبيعة السلوكيات التي يمارسها العاملون، سواء من حيث الالتزام، أو الانتماء، أو التعاون، أو درجة المبادرة في العمل. ومن هذا المنطلق، جاءت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في مؤسسات القطاع العام التعليمي.

وتعني هذه الفرضية أن أي تغيير في مستوى الثقافة التنظيمية (من حيث القيم، والمعتقدات، والأنماط القيادية، وأساليب الاتصال والتحفيز) من شأنه أن يؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين داخل المؤسسة، سواء نحو الإيجابية والإبداع أو نحو السلبية والجمود، تبعاً لطبيعة تلك الثقافة.

## الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم والمعتقدات التنظيمية وسلوك العاملين.  
فحين تسود قيم الثقة، والنزاهة، والعمل الجماعي، يُتوقع أن يرتفع مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي لدى العاملين، بينما يؤدي ضعف هذه القيم إلى تقشي السلوكيات السلبية كالتقاعس والمقاومة للتغيير.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد وسلوك العاملين.  
فالقيادة التحفيزية التي تشجع المشاركة والحوار تُسهم في تعزيز المبادرة والإبداع، على عكس القيادة السلطوية التي تركز التبعية والجمود.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التحفيز والمكافآت وسلوك العاملين.  
إذ إن العدالة في التقدير والمكافأة ترتبط مباشرة بتحفيز السلوك الإيجابي والالتزام، بينما يؤدي غياب العدالة إلى الإحباط وفقدان الولاء.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل التنظيمي الداخلي وسلوك العاملين.  
فكلما كان الاتصال أكثر شفافية وتبادلية، زاد التعاون وتقلصت مظاهر سوء الفهم والصراعات الوظيفية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك العاملين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).  
إذ قد تختلف إدراكات الأفراد للثقافة التنظيمية وتأثيرها تبعًا لاختلاف خلفياتهم وتجاربهم المهنية.  
إن هذه الفرضيات تمثل المسار الذي تسلكه الدراسة في جانبها التحليلي والإحصائي، حيث سيجري اختبارها من خلال أدوات كمية (كالاستبيان) وتحليلها باستخدام البرمجيات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستناد إليها في بناء التوصيات والمقترحات النهائية.

## ثانيًا: مصطلحات الدراسة

يُعد تحديد المفاهيم الأساسية خطوة جوهرية في أي بحث علمي؛ إذ يضمن وضوح المعاني وتوحيد الفهم بين الباحث والقارئ. وفي هذه الدراسة، تتجلى أهمية ذلك في تعدد المفاهيم ذات العلاقة، مثل الثقافة، والسلوك، والالتزام، والانتماء، وغيرها من المفاهيم التي قد يختلف معناها باختلاف السياق النظري أو الميداني. وفيما يلي عرض للمفاهيم الرئيسية كما وردت في هذه الدراسة:

### 1. الثقافة التنظيمية Organizational Culture

هي المنظومة المتكاملة من القيم والمعتقدات والرموز والتقاليد والسلوكيات التي تحدد هوية المنظمة وتوجّه تصرفات العاملين فيها.

وقد عرّفها "شين" (Schein, 2010) بأنها: «مجموعة من الافتراضات الأساسية التي اكتسبتها الجماعة أثناء تعلمها كيفية التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، والتي أثبتت نجاحها، وبالتالي تُعتبر صالحة لتعليمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للتفكير والشعور والتصرف».

وفي هذه الدراسة، يُقصد بالثقافة التنظيمية: البيئة القيمية والسلوكية السائدة في المؤسسة التعليمية الحكومية، بما تتضمنه من قيم، وعادات، وأنماط قيادة، واتصال، وتحفيز، وممارسات عمل تؤثر على تصرفات العاملين.

### 2. سلوك العاملين Employee Behavior

هو مجموعة الأفعال وردود الأفعال التي يظهرها الأفراد أثناء أداء مهامهم الوظيفية داخل المنظمة، سواء كانت سلوكيات تنظيمية رسمية أو غير رسمية.

ويُقصد به في هذه الدراسة: المظاهر السلوكية التي يعبر بها العاملون في المؤسسة التعليمية عن مدى التزامهم، وولائهم، وتعاونهم، ومبادراتهم في العمل، ومدى تحملهم للمسؤولية واحترامهم للقواعد التنظيمية.

### 3. الالتزام الوظيفي Job Commitment

هو درجة ارتباط العامل بالمؤسسة وإيمانه بأهدافها ورغبته في البقاء والاستمرار في العمل من أجل تحقيقها.

وفي هذه الدراسة، يُستخدم الالتزام الوظيفي كمؤشر على أحد أبعاد السلوك التنظيمي المتأثر بالثقافة السائدة.

### 4. القيم التنظيمية Organizational Values

هي المعايير والمعتقدات الأساسية التي تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض داخل المنظمة. وتشكل القيم التنظيمية الإطار الذي يُوجّه سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، وهي تمثل جوهر الثقافة التنظيمية.

### 5. المؤسسة التعليمية الحكومية

هي تلك الجهة الرسمية التابعة للقطاع العام التي تقدم خدمات تعليمية أو إدارية ضمن منظومة التعليم، وتشمل المدارس، الإدارات التعليمية، أو المديريات التابعة لوزارة التعليم. وهي بيئة الدراسة الميدانية التي سيتم تحليل ثقافتها وسلوك العاملين فيها.

إن تحديد هذه المصطلحات لا يأتي بوصفه عملاً شكلياً، بل يمثل خطوة أساسية لفهم الإطار النظري للدراسة وضمان دقة التحليل ووضوح العلاقة بين المتغيرات، خاصة وأن المفاهيم المتعلقة بالثقافة والسلوك قد تتداخل أحياناً أو تُستخدم بمدلولات مختلفة في الأدبيات الإدارية.

### ثالثاً: حدود الدراسة

تتسم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تحدد نطاقها ومجال تطبيق نتائجها، سواء من حيث الزمان أو المكان أو الموضوع أو الفئة المستهدفة. وتُعد هذه الحدود ضرورية لضبط الإطار العلمي للبحث وضمان اتساق نتائجها مع الواقع العملي.

## 1. الحدود الموضوعية (المحورية):

تتمحور الدراسة حول تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين، دون التوسع في متغيرات وسيطة أخرى مثل الرضا الوظيفي أو القيادة التحويلية أو الحوافز المالية، إلا بقدر ما تخدم العلاقة بين المتغيرين الأساسيين.

وتركز الدراسة على فهم كيف تؤثر القيم والأنماط الثقافية السائدة في المؤسسة التعليمية على أنماط السلوك الفعلية للعاملين، وليس على الأداء المؤسسي الكلي أو نتائج الطلاب أو المخرجات التعليمية.

## 2. الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة الممتدة من يناير حتى مايو 2025، وهي المدة التي تم فيها جمع البيانات الميدانية وتحليلها. وتم اختيار هذه الفترة نظرًا لاستقرار النشاط الإداري والتعليمي خلالها، مما يوفر ظروفًا مناسبة لقياس التوجهات والسلوكيات بشكل موضوعي بعيدًا عن الضغوط الموسمية.

## 3. الحدود المكانية:

تُجرى هذه الدراسة في إطار الإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض، التابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، باعتبارها إحدى أبرز المؤسسات التعليمية الحكومية التي تعكس بوضوح خصائص الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام التعليمي. وتُعد هذه المؤسسة نموذجًا تمثيليًا للبيئة الإدارية الحكومية في المملكة، إذ تجمع بين الطابع المركزي في صنع القرار، والهيكل التنظيمي الهرمي، والإجراءات الرسمية التي تحكم العمل الإداري والتربوي.

وقد تم اختيار الإدارة العامة للتعليم في الرياض لعدة مبررات علمية ومنهجية، منها:

## 1. تمثيلها للقطاع التعليمي الحكومي على نطاق واسع، فهي تشرف على عدد كبير من المدارس

الحكومية بمختلف المراحل التعليمية (الابتدائية، المتوسطة، والثانوية)، وتضم طيفًا متنوعًا من

العاملين الإداريين والفنيين والمعلمين، مما يوفر عينة ميدانية غنية ومتنوعة تساعد في تحقيق أهداف البحث.

2. طبيعتها التنظيمية المركزية، إذ تتبع وزارة التعليم مباشرة وتعمل ضمن منظومة من اللوائح والأنظمة المحددة التي تعكس الخصائص البيروقراطية للقطاع العام، مما يجعلها ميداناً مناسباً لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية على سلوك العاملين.

3. تنوع بيئتها الثقافية والتنظيمية، كونها تقع في العاصمة الرياض التي تحتضن ثقافات مؤسسية متعددة وتعد مركز اتخاذ القرار التعليمي، ما يمنح الدراسة بعداً أكثر شمولاً وعمقاً في تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الوظيفي في سياق إداري حكومي معقد.

4. ارتباطها برؤية المملكة 2030، التي تركز على تطوير الكفاءة الإدارية وتحسين بيئة العمل في القطاع الحكومي، مما يجعل دراسة الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في هذه البيئة ذات أهمية خاصة لفهم آليات التحول والتغيير داخل مؤسسات التعليم الحكومية.

#### 4. الحدود البشرية:

تقتصر عينة الدراسة على العاملين الإداريين والفنيين في المؤسسة التعليمية، دون إشراك القيادات العليا أو متخذي القرار من الصف الأول، وذلك لأن الهدف هو دراسة السلوك التنظيمي في المستويات التنفيذية التي تُعد الأكثر تفاعلاً مع الثقافة التنظيمية اليومية. كما تم استبعاد الطلبة أو المستفيدين الخارجيين من نطاق البحث لأنهم ليسوا جزءاً من الثقافة التنظيمية الداخلية للمؤسسة.

رابعًا: الافتراضات المبدئية للدراسة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الافتراضات النظرية التي تشكل أساسًا لفهم العلاقة بين الثقافة والسلوك، ويمكن إجمالها فيما يلي:

1. أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية تُعد من أكثر العوامل تأثيرًا في تشكيل السلوك الوظيفي، سواء نحو الانضباط أو التراخي.
2. أن سلوك العاملين لا يمكن تفسيره أو تغييره دون تحليل القيم والرموز والمعايير التي تحكم بيئة العمل.
3. أن التغيير الإداري المستدام يتطلب تغييرًا ثقافيًا يسبق أي إصلاح تنظيمي.
4. أن الثقافة التنظيمية الإيجابية قادرة على خلق بيئة عمل محفزة تعزز الإنتاجية، بينما الثقافة السلبية تؤدي إلى المقاومة والجمود.

#### النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى الإطار النظري التكاملي في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، الذي يجمع بين المنظور البنائي الثقافي والمنظور السلوكي الوظيفي، بوصفهما الأساسين العلميين الأكثر اتساقًا مع طبيعة العلاقة التي تتناولها الدراسة بين ثقافة المنظمة وسلوك العاملين في مؤسسات القطاع العام التعليمي. ويُعد هذا الإطار النظري امتدادًا للتطورات الفكرية التي شهدتها المدرسة التنظيمية الحديثة، والتي تجاوزت النظرة الميكانيكية التقليدية للمنظمات نحو رؤية أكثر شمولًا تعتبر المنظمة كيانًا اجتماعيًا حيًا يتكوّن من قيم واتجاهات ومعتقدات تحدد أنماط السلوك السائدة فيها.

لقد انطلقت هذه الدراسة من النظرية الثقافية التنظيمية (Organizational Culture Theory) التي قدّمها إدغار شين (Schein, 2010)، والتي تُعد من أبرز النظريات التي فسّرت كيفية نشوء الثقافة التنظيمية وتطورها داخل المؤسسات. وتنص هذه النظرية على أن الثقافة التنظيمية هي منظومة من

الافتراضات الأساسية التي طوّرتها المنظمة أثناء تكيفها مع بيئتها الداخلية والخارجية، وأن هذه الافتراضات أصبحت مع مرور الوقت تُعلّم للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للتفكير والشعور والتصرّف داخل المؤسسة. وتؤكد النظرية أن هذه الثقافة تُعد عاملاً خفياً لكنه حاسم في توجيه سلوك العاملين، إذ تحدد معايير القبول والرفض، وتشكل القيم التي تُكافأ أو تُعاقب.

وبناءً على ذلك، فإن هذه الدراسة تفترض أن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار المرجعي الذي يوجّه سلوك العاملين، وأن أي تغيير في سلوكيات الأفراد أو في أنماط التفاعل داخل المؤسسة لا يمكن تفسيره أو معالجته إلا من خلال فهم الثقافة السائدة التي تعمل كمصدر غير مرئي للتوجيه والتأثير. فالسلوك التنظيمي في هذا السياق لا يُنظر إليه بوصفه نتاجاً فردياً فحسب، بل كنتيجة تفاعلية بين الفرد والنظام الثقافي الذي يحتضنه. ومن هنا جاء توظيف النظرية الثقافية كمرجعية أساسية لتفسير العلاقات المفترضة في هذا البحث.

وفي ضوء هذا المنظور، استعان الباحث أيضاً بعدد من النظريات الداعمة المكملّة لتفسير الجوانب السلوكية المرتبطة بموضوع الدراسة، أبرزها:

#### 1. نظرية السلوك التنظيمي (Organizational Behavior Theory):

التي تؤكد أن السلوك البشري داخل المؤسسات يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والاجتماعية والنفسية، مثل القيم، القيادة، الدافعية، والاتصال. ووفقاً لهذه النظرية، فإن سلوك العاملين يمكن توجيهه وتحسينه عبر بناء بيئة ثقافية إيجابية تحفّز الالتزام والانتماء.

#### 2. نظرية القيم التنظيمية لـ (Denison, 2000):

والتي تربط بين الثقافة التنظيمية والأداء الفعّال للمؤسسة، وتؤكد أن المنظمات ذات الثقافة القوية والمشاركة تتميز بمستويات أعلى من التماسك الداخلي والقدرة على التكيف والتعلم المستمر. وقد تم

توظيف هذه النظرية لتفسير العلاقة بين أبعاد الثقافة (كالوضوح، المشاركة، التكيف) وبين السلوكيات الإيجابية للعاملين.

### 3. نظرية السلوك المخطط (Theory of Planned Behavior – Ajzen, 1991):

التي ترى أن السلوك الإنساني يمكن التنبؤ به من خلال النية السلوكية، والتي تتأثر بالمواقف الذاتية، والضغوط الاجتماعية، وإدراك الفرد لمدى سيطرته على السلوك. وقد استخدم الباحث هذه النظرية كإطار مساعد لفهم كيف يمكن للقيم والمعايير الثقافية في المؤسسة أن تشكل نوايا العاملين وسلوكياتهم الواقعية.

### 4. النظرية البنائية الاجتماعية (Social Constructivism Theory):

التي تفترض أن الثقافة التنظيمية هي بناء اجتماعي يتشكل من خلال التفاعل اليومي بين الأفراد داخل المنظمة، وأن المعاني التنظيمية ليست مفروضة من الخارج بل يتم بناؤها بشكل جماعي عبر الممارسات والخطابات التنظيمية. وهذا المنظور يساعد في فهم كيفية نشوء الثقافة واستدامتها، وكيفية انعكاسها في سلوك العاملين.

من خلال هذا المزيج النظري، تتبنى الدراسة مقاربة تكاملية (Integrative Approach) تجمع بين التحليل البنوي للثقافة بوصفها نظامًا من القيم والرموز، والتحليل السلوكي الذي يركز على أنماط السلوك الفعلية للعاملين داخل المنظمة. ويُعد هذا التوجه التكاملي ضروريًا في الدراسات التطبيقية التي تسعى إلى الربط بين العوامل الثقافية المجردة والسلوكيات الملموسة القابلة للقياس.

كما تعتمد الدراسة على النموذج المفاهيمي (Conceptual Model) الذي يفترض أن الثقافة التنظيمية تمثل المتغير المستقل (Independent Variable)، بينما يُعد سلوك العاملين المتغير التابع (Dependent Variable)، وأن العلاقة بينهما تتوسطها مجموعة من العوامل التنظيمية مثل القيادة،

والتحفيز، والتواصل الداخلي. وسيتم اختبار هذا النموذج من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية المستخلصة من استمارات الاستبانة.

وفي هذا الإطار النظري، تم النظر إلى الثقافة التنظيمية بوصفها ليست ثابتة أو جامدة، بل ديناميكية تتطور بمرور الوقت استجابة للتغيرات البيئية والإدارية، كما أن سلوك العاملين يُعد انعكاسًا مباشرًا للأنماط الثقافية التي تفرضها المنظمة من جهة، وللقدرة الفردية والتوجهات الذاتية من جهة أخرى. فالعلاقة بين المتغيرين ليست خطية بسيطة، بل علاقة تفاعلية متبادلة: الثقافة تؤثر في السلوك، والسلوك بدوره قد يعيد تشكيل الثقافة عبر الممارسة اليومية.

وختامًا، يمكن القول إن النظرية العلمية المتبعة في إعداد هذا البحث لا تقتصر على تطبيق نموذج نظري واحد، بل تستند إلى منهج تكميلي شامل يجمع بين نظرية شين في الثقافة التنظيمية، ونظرية دينيسون في الفعالية الثقافية، ونظرية السلوك المخطط، مع توظيف المنظور البنائي الاجتماعي لتفسير السياق الميداني. وبذلك، يسعى هذا الإطار العلمي إلى تقديم تفسير متكامل ومتناسك للعلاقات التفاعلية بين القيم التنظيمية والسلوك الإنساني داخل المؤسسات التعليمية الحكومية، بما يعزز الفهم العميق لكيفية بناء ثقافة تنظيمية محفزة وداعمة للأداء والالتزام والانتماء المؤسسي.

الفصل الثاني  
الدراسات السابقة

يشكل الفصل الثالث: الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث يتيح للقارئ التعرف على مدى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه في مجال دراسة الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في المؤسسات التعليمية، سواء على الصعيد العربي أو الدولي، بما يوفر قاعدة علمية متينة لدعم فرضيات البحث ومناقشة نتائجه. ويمثل هذا الفصل جسراً بين الإطار النظري للدراسة والفحص الميداني الذي سيتم تنفيذه، إذ يعكس مدى تطور الفهم العلمي للعلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية وأنماط السلوك الوظيفي، ويسلط الضوء على المتغيرات المؤثرة والمتغيرات الوسيطة التي قد تساهم في تعزيز أو تقويض فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الحكومية.

تتمثل أهمية دراسة المراجع السابقة في قدرتها على تحديد الفجوات البحثية، واستعراض التجارب العملية والتحليلية التي أظهرت كيفية تفاعل الثقافة التنظيمية مع الالتزام الوظيفي، الدافعية، الرضا الوظيفي، الولاء المؤسسي، ومستوى المبادرة لدى العاملين. كما توفر هذه الدراسات رؤى حول الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية، مثل القيم والمعتقدات المشتركة، الأنماط القيادية، أساليب التواصل الداخلي، نظم التحفيز والمكافأة، ومدى المشاركة في صنع القرار، وكيف تنعكس هذه العناصر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوك الموظفين، بما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

ويعتمد هذا الفصل على تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

1. الدراسات الخليجية والعربية، التي تناولت المؤسسات التعليمية في الكويت، الأردن، وسلطنة عمان، وركزت على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين، ووضحت تأثير الثقافة الإيجابية والسلوكيات القيادية على الالتزام والدافعية والأداء الوظيفي.

2. الدراسات الدولية أو المقارنة، التي بحثت الموضوع في بيئات تعليمية مختلفة، وسلطت الضوء على أطر القياس وأدوات التحليل، وطرحت نماذج نظرية توضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنتائج المؤسسية.

3. الدراسات التطبيقية المرتبطة بالقيادة والأخلاقيات والأداء، والتي استهدفت تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات محددة مثل أخلاقيات العمل، التفاعل الاجتماعي، جودة الأداء، ونوايا البقاء أو ترك الوظيفة، بما يعكس بعداً عملياً قابلاً للتطبيق في المؤسسات التعليمية الحكومية. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل نقدي متكامل لكل دراسة، مع إبراز المنهجية المتبعة، نطاق العينة، الأدوات المستخدمة، النتائج المستخلصة، وأهم الاستنتاجات والتوصيات العملية، مع التركيز على الفجوات البحثية التي لم تغطيها الدراسات السابقة، والتي تشكل مبرراً لإجراء هذه الدراسة الحالية في القطاع التعليمي السعودي. كما يسعى الفصل إلى الربط بين نتائج الدراسات السابقة والمفاهيم النظرية، ما يسهم في صقل الإطار النظري والفرضيات البحثية، ويؤسس لمرحلة التحليل الميداني بطريقة علمية دقيقة وموثوقة.

### الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في المؤسسات التعليمية بدول الخليج والعالم العربي

تُعد دراسة د. عادل خير الله ناصر بن عبد الله وفايزة (2020) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت" من أبرز الدراسات التي سلطت الضوء على العلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في بيئة تعليمية حكومية. وقد اعتمد الباحثان على منهج ميداني وصفي تحليلي، مع استخدام أدوات كمية دقيقة مثل الاستبانات، لجمع البيانات من عينة واسعة من العاملين في المدارس الحكومية الكويتية، بهدف دراسة مدى تأثير القيم والمعتقدات

والممارسات اليومية التي تتطوي عليها الثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام الوظيفي والانضباط والسلوك الإيجابي للعاملين. وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن الثقافة التنظيمية لا تقتصر على اللوائح الرسمية أو الهياكل الإدارية فحسب، بل تتجاوز ذلك لتشمل مجموعة متكاملة من القيم والممارسات اليومية، وأنماط القيادة، وطرق التواصل الداخلي، ونظم التحفيز والمكافأة، والتي تشكل معاً منظومة ديناميكية تحدد مستوى الالتزام والدافعية لدى الموظفين. وأشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية ومتسقة تحقق مستويات أعلى من الالتزام والانضباط، في حين أن المؤسسات التي تعاني من ضعف الثقافة التنظيمية تواجه مشاكل مرتبطة بالروتين، انخفاض الدافعية، مقاومة التغيير، وانتشار السلوكيات السلبية مثل التذمر والتقاوس، مما يؤكد الحاجة إلى برامج تعزيز الثقافة الإيجابية وإعادة تصميم بيئة العمل بما يتماشى مع أهداف المؤسسة التعليمية. وقدمت الدراسة توصيات عملية لصناع القرار حول أهمية ترسيخ قيم مؤسسية واضحة، تعزيز المشاركة، وتبني أساليب قيادية داعمة لتعظيم التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.

وفي سياق مشابه، ركزت دراسة العنزي، دلال، وعبدالله عبدالنواب دسوقي، وحنان صلاح الدين الحلواني (2025) بعنوان "إجراءات مقترحة لتطوير أداء العاملين بالتعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة" على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومفهوم المنظمة المتعلمة، باعتبار أن تبني مبادئ التعلم المؤسسي يُعزز من سلوك العاملين ويحفزهم على تحسين الأداء. وقد أوضحت الدراسة أن الثقافة التنظيمية الفعالة في المؤسسات التعليمية الحكومية تتجلى في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، روح التعاون بين الموظفين، الأنماط القيادية الداعمة، ونظم التحفيز القائمة على الأداء، وهي عناصر أساسية لتحفيز الالتزام والانتماء المؤسسي. واستخدم الباحثون مزيجاً من الأدوات الكمية والنوعية، بما في ذلك الاستبانات والمقابلات، لقياس مستويات الالتزام والدافعية والأداء الوظيفي. وقد أظهرت النتائج أن إدماج

مبادئ المنظمة المتعلمة ضمن الثقافة التنظيمية يرفع من مستوى التفاعل بين الموظفين، ويزيد من قدرتهم على مواجهة التحديات اليومية في بيئة العمل، كما يحفزهم على المبادرة والمشاركة في تحسين الإجراءات والعمليات التعليمية، ما يعكس أثرًا إيجابيًا مباشرًا على جودة التعليم وأداء المؤسسات التعليمية الحكومية. وعليه، اعتبرت الدراسة أن تطوير الثقافة التنظيمية وفق أطر المنظمة المتعلمة يعد أحد أبرز العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز روح الابتكار والمبادرة بين العاملين.

كما تقدم دراسة العتيبي، سالم (2024) بعنوان "إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الإستراتيجية" بعدًا قياديًا مهمًا، حيث ركزت على القيادات المدرسية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين، موضحة أن القيادة الاستراتيجية هي المحرك الأساسي الذي يترجم القيم والمعتقدات التنظيمية إلى ممارسات فعلية تؤثر على الالتزام، الدافعية، جودة الأداء، والانتماء المؤسسي. وقد أبرزت الدراسة أن قيادات المدارس التي تتبنى أساليب قيادية مرنة وداعمة، وتشجع على المشاركة الفعالة، تبني ثقافة تنظيمية إيجابية تحفز العاملين على الأداء الأمثل، وتحد من مقاومة التغيير والسلوكيات السلبية، بينما القيادات التقليدية ذات الطابع المركزي تساهم في ضعف الالتزام والرضا الوظيفي. واعتمد الباحث على أدوات قياس كمية مكثفة شملت تقييم الإداريين والمعلمين من خلال استبانات دقيقة، ما أتاح له استخلاص نتائج توضح العلاقة الوثيقة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والنتائج السلوكية للموظفين، وهو ما يبرز أهمية التركيز على تطوير مهارات القيادة ضمن خطط تحسين الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الحكومية.

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في المؤسسات التعليمية في الأردن، فلسطين، وسلطنة عمان

تعد دراسة الصمادي، علي، وعبير (2023) بعنوان "درجة تأثير مدونة قواعد السلوك الوظيفي على الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء قصبة المفرق في الأردن" من الدراسات المهمة التي

سلط الضوء على العلاقة بين المدونات السلوكية الرسمية والثقافة التنظيمية وسلوك المديرين والموظفين. وقد ركز الباحثان على تحليل كيفية تأثير مدونة السلوك الوظيفي في توجيه سلوك المدراء وتعزيز الالتزام بالقيم التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية الأردنية، مع الإشارة إلى أن وجود إطار رسمي واضح للسلوكيات المقبولة والمرفوضة يلعب دوراً جوهرياً في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية ومستقرة. واعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، باستخدام استبانة شاملة قُدمت لمديري المدارس في لواء المفرق، وقد أظهرت النتائج أن التقيد بالمدونة يعزز الانضباط والالتزام بالأنظمة، ويساهم في ترسيخ القيم التنظيمية لدى جميع العاملين، في حين أن تجاهل أو ضعف تطبيق المدونة يؤدي إلى انتشار السلوكيات السلبية مثل التسبب وعدم المبادرة، ما يؤكد أهمية ربط السياسات التنظيمية الرسمية بالثقافة اليومية للمؤسسة. كما أبرزت الدراسة أن تدريب المديرين على تبني السلوكيات الإيجابية وتحفيز العاملين على الالتزام بالقيم المؤسسية يعد من أهم الإجراءات التي يمكن أن تدعم تطوير الأداء المؤسسي في المدارس، وهو ما يجعل الدراسة مرجعاً أساسياً لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقوانين الداخلية وسلوك القيادة التعليمية.

وفي سياق فلسطيني، قدمت دراسة عوادة، رائد (2023) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر مدراء المدارس الأساسية في محافظة القدس" رؤية متقدمة حول تأثير الثقافة التنظيمية على تبني الابتكار والتكنولوجيا التعليمية. ركزت الدراسة على كيف يمكن للثقافة التنظيمية الداعمة والمشجعة على التعاون والمشاركة أن تعزز من قدرة المدراء على تطبيق نظم التعليم الإلكتروني الحديثة في المدارس، مع مراعاة القيود التنظيمية والبيروقراطية الموجودة في المؤسسات التعليمية الحكومية. وقد استخدم الباحث منهج دراسة ميدانية شمل استبانة ومقابلات مع عدد كبير من مدراء المدارس، وأسفرت النتائج عن أن الثقافة التنظيمية القوية، بما فيها قيم المشاركة، التحفيز، ونمط القيادة الداعم، كانت العامل الأهم الذي سمح بتبني الفضاء الإلكتروني بشكل ناجح، بينما الثقافة التقليدية

المركزية التي تركز على الروتين والقيود الرسمية قلّلت من قدرة المدارس على تطبيق الابتكار. وأكدت الدراسة أن القيادة الداعمة والبيئة التنظيمية الإيجابية هي محركات رئيسية لتحسين الأداء المؤسسي وتحفيز المبادرات التكنولوجية، وهو ما يعكس أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر فقط على الالتزام والانضباط، بل تلعب دوراً حيوياً في قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير والابتكار.

أما في سلطنة عمان، فقدمت دراسة السيدة فهيمة السعيدية (2024) بعنوان "التأثير المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التغيير التنظيمي ونية ترك الوظيفة لدى الأخصائيين الاجتماعيين بسلطنة عمان" تحليلاً معمقاً حول تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين فيما يتعلق بنوايا البقاء أو ترك الوظيفة. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً وتحليليّاً، مع استبانة قياس شاملة استهدفت الأخصائيين الاجتماعيين في المؤسسات الحكومية، وأسفرت النتائج عن أن الثقافة التنظيمية الفعّالة تعمل كعامل معدل يقلل من تأثير التغيير التنظيمي على نية ترك الوظيفة. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية داعمة، ومرنة، وتحفز على التعاون والمشاركة، تحقق مستويات أعلى من الانتماء المؤسسي والالتزام، بينما المؤسسات التي تقتصر إلى ثقافة تنظيمية واضحة أو ذات طابع بيروقراطي جامد تواجه تحديات أكبر في المحافظة على موظفيها، وتتعرض لمعدلات أعلى من دوران العمل والغياب عن الالتزام. وأبرزت الدراسة أن القيادة الداعمة، نظم التحفيز الإيجابي، والتواصل الداخلي الفعّال تعد من أهم عناصر الثقافة التنظيمية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات وتقليل السلوكيات السلبية، ما يجعلها مرجعاً مهماً لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في بيئات تعليمية مشابهة في دول الخليج.

## الدراسات التطبيقية المرتبطة بالقيادة، الأخلاقيات، الجودة المؤسسية، وتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية

تعتبر دراسة إبراهيم عبدالسلام أحمد عبدالمطلب ومحمد بن إبراهيم السكيتي (2021) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة: بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة" من الدراسات المهمة التي تربط بين الثقافة التنظيمية ومفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية. ركز الباحثان على دراسة كيفية تأثير القيم التنظيمية والأنماط القيادية وأساليب التحفيز والمكافأة على التزام العاملين بجودة الأداء المؤسسي، مع اعتبار الثقافة التنظيمية عاملاً محورياً في دعم المبادرات المتعلقة بالتحسين المستمر وضمان الالتزام بالمعايير القياسية. وقد استخدم الباحثان منهجاً وصفيًا تحليليًا مكثفًا، مع استبانة شاملة شملت عددًا كبيراً من العاملين، وأسفرت النتائج عن أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية واضحة ومتמاسكة، تشمل القيم المشتركة، الروح التعاونية، المشاركة في صنع القرار، وتعزيز التعلم المستمر، تحقق مستويات أعلى من جودة الأداء، وتظهر قدرة أفضل على التكيف مع التغيرات والمتطلبات الجديدة في بيئة العمل. وأشارت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار نظري، بل هي عامل ملموس وفاعل يترجم السياسات والمعايير إلى سلوكيات يومية للعاملين، ويعزز الولاء المؤسسي والانضباط، ويقلل من السلوكيات السلبية مثل المقاومة للتغيير أو التهاون في تطبيق المعايير. كما قدمت الدراسة توصيات عملية حول ضرورة تطوير برامج تدريبية لتعزيز القيم التنظيمية المرغوبة، وتعديل ممارسات الإدارة بما يتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة، وهو ما يجعلها دراسة رائدة لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المؤسسي في المؤسسات التعليمية والحكومية على حد سواء.

وفي سياق تطوير الأداء التعليمي، تناولت دراسة العتيبي، سالم (2024) بعنوان "إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الإستراتيجية" دور القيادة

المدرسية كأداة لتفعيل الثقافة التنظيمية وتحسين سلوك العاملين. وقد أبرزت الدراسة العلاقة المعقدة بين القيادة الاستراتيجية والأنماط السلوكية للموظفين، موضحة أن القيادات التي تتبنى أسلوباً داعماً ومرئياً، ويقوم على المشاركة، والتحفيز، وتعزيز روح المبادرة، تعمل على تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية تتميز بالالتزام، الإنتاجية، المبادرة، والانتماء المؤسسي القوي. واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة الميدانية مع تحليل إحصائي متقدم لتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة وسلوك العاملين، وأسفرت النتائج عن أن المؤسسات التي لا تتبع أساليب القيادة الاستراتيجية المركزية تواجه تراجعاً في الدافعية، ضعفاً في الالتزام، وارتفاعاً في مقاومة التغيير، مما يعكس ضرورة التركيز على تطوير مهارات القيادات باعتبارها عنصراً رئيسياً في بناء الثقافة التنظيمية التي تؤثر مباشرة على الأداء المؤسسي.

من جانب آخر، ركزت دراسة فهد أحمد عطا الله الضمور (2022) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى موظفي البلديات في الأردن" على الأبعاد الأخلاقية للثقافة التنظيمية، حيث تناولت العلاقة بين القيم التنظيمية، الأنماط القيادية، نظم التحفيز والمكافأة، وسلوكيات العاملين الأخلاقية، مثل الالتزام، الصدق، الشفافية، ومواجهة الفساد الإداري. وأظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مركزياً في تشكيل الأخلاقيات الفردية والجماعية، بحيث تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء والولاء المؤسسي، مؤكدة أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة داعمة للأخلاقيات المهنية تحقق تفاعلاً إيجابياً أكبر بين الموظفين، انخفاضاً في السلوكيات السلبية، وزيادة في جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما أكدت الدراسة على أن تعزيز الأخلاقيات داخل بيئة العمل يحتاج إلى استراتيجية متكاملة تشمل التدريب، المراقبة، والتواصل الواضح بين الإدارة والعاملين، وهو ما يعكس العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية وسلوك الموظفين على مستوى الممارسة اليومية في المؤسسات الحكومية.

وفي السياق نفسه، تناولت دراسة السيدة فهيمة السعيدية (2024) بعنوان "التأثير المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التغيير التنظيمي ونية ترك الوظيفة لدى الأخصائيين الاجتماعيين بسلطنة عمان" العلاقة

بين الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين، موضحة أن الثقافة التنظيمية الفعالة تعمل كعامل معدل يقلل من تأثير التغييرات التنظيمية على نية ترك الوظيفة، وتساعد في الحفاظ على الاستقرار الوظيفي والانتماء المؤسسي. وأشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعزز قيم المشاركة، التعاون، التقدير، والتحفيز تتمكن من الحد من السلوكيات السلبية، مثل التهرب أو مقاومة التغيير، وتحقيق استجابة إيجابية أكبر من العاملين عند تنفيذ أي تغييرات إدارية أو تعليمية.

كما ركزت دراسة عوادة، رائد (2023) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر مدراء المدارس الأساسية في محافظة القدس" على بعد آخر يتعلق بتبني الابتكار التكنولوجي والتغيير الإداري، حيث أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الداعمة، المتمثلة في قيم التعاون والمشاركة والقيادة الداعمة، تعمل على تهيئة البيئة المناسبة لتبني نظم تعليم إلكترونية مبتكرة، وتزيد من قدرة المدراء على تنفيذ المشاريع التعليمية بكفاءة وفاعلية، بينما المؤسسات ذات الثقافة المركزية أو الروتينية تقتصر إلى القدرة على التكيف والتطوير، ما يؤكد الدور المحوري للثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي.

وأخيراً، تناولت دراسة عبد الله أحمد، فاطمة عبد الواحد، محمد محمد مرسى، حنان صلاح الدين الحلواني، نعمات عبد الناصر أحمد أحمد (2025) بعنوان "السلوك التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية نظرية" العلاقة بين الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، ومستوى الرضا الوظيفي، مؤكدين أن الثقافة التنظيمية تحدد بشكل مباشر الأنماط السلوكية للعاملين، وتؤثر في تفاعلهم مع زملائهم والإدارة، بما ينعكس على رضاهم عن بيئة العمل والانتماء المؤسسي، حيث أظهرت الدراسة أن الثقافة الإيجابية تدفع الموظفين نحو الالتزام الفعال، التعاون، روح المبادرة، وجودة الأداء، بينما الثقافة السلبية تركز السلوكيات الروتينية، اللامبالاة، وغياب الانتماء، ما يجعل نتائج الدراسة دليلاً قوياً على العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية.

## لدراسات الأجنبية حول الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين والأداء المؤسسي

تعد دراسة Schein, E. H. (2010) بعنوان Organizational Culture and Leadership من الدراسات الكلاسيكية في مجال الثقافة التنظيمية والقيادة، حيث قدم شين نموذجًا شاملاً يوضح العلاقة التفاعلية بين مستويات الثقافة التنظيمية، القيادة، والسلوك الوظيفي، مع التأكيد على أن الثقافة ليست مجرد ظاهرة سلوكية ظاهرة، بل هي منظومة متكاملة تشمل الافتراضات الأساسية، القيم المشتركة، والممارسات اليومية التي يتبناها العاملون. وقد أظهرت الدراسة أن القادة الفعالين هم الذين يستطيعون قراءة الثقافة التنظيمية وفهم أبعادها المختلفة، ومن ثم توجيه العاملين بما يحقق أهداف المنظمة، ويحفز الالتزام والانتماء المؤسسي، ويعزز من الأداء الجماعي والفردى. وأكد شين أن الثقافة التنظيمية تؤثر على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، الابتكار، والتطوير المؤسسي، وأن تجاهل هذا العامل يؤدي إلى ضعف الأداء، انخفاض الرضا الوظيفي، ومقاومة التغيير، وهو ما يضع الثقافة التنظيمية في صميم أي استراتيجية إدارية لتحسين الأداء المؤسسي والوظيفي.

في سياق آخر، تناولت دراسة Denison, D. R. (2000) بعنوان Organizational Culture and Effectiveness العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المؤسسات، مؤكدًا أن هناك أبعادًا محددة للثقافة التنظيمية، مثل المشاركة، الاتساق، التكيف، والرسالة، والتي لها تأثير مباشر على نتائج الأداء المؤسسي وسلوك العاملين. واستخدم دنيسون أساليب كمية وإحصائية لتقييم هذه العلاقة في مجموعة متنوعة من المؤسسات، بما فيها مؤسسات تعليمية وإنتاجية، وأسفرت النتائج عن أن الثقافة القوية والمتسقة مع استراتيجية المنظمة تسهم في تعزيز الالتزام، تحسين جودة الأداء، وزيادة دافعية الموظفين، في حين أن الثقافة الضعيفة وغير المتسقة تؤدي إلى تراجع الالتزام، ضعف التعاون، وزيادة مقاومة التغيير. وأبرزت الدراسة أن تطوير الثقافة التنظيمية يجب أن يكون استراتيجية شاملة تشمل القيادة، نظم التحفيز، سياسات

الاتصال الداخلي، وتعزيز القيم المشتركة بين العاملين، بما يعزز الفاعلية المؤسسية ويحقق أهداف المنظمة بشكل مستدام.

أما دراسة Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992) بعنوان Corporate Culture and Performance فقد ركزت على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي والمؤسسي للمنظمات، مشيرة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية وقيم مشتركة واضحة تحقق نتائج أفضل على جميع المستويات، بما في ذلك الالتزام والسلوك الوظيفي. وأكدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي إلى تحفيز الموظفين، تعزيز الولاء المؤسسي، تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتقليل التكاليف المرتبطة بالأخطاء أو ضعف الأداء، وهو ما يجعلها عاملاً حيوياً لاستدامة النجاح المؤسسي. وقدمت الدراسة أمثلة تحليلية موسعة على مؤسسات مختلفة، موضحة كيف يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة لتوجيه العاملين نحو السلوكيات المرغوبة وتحقيق الفاعلية التنظيمية، مع التأكيد على أن إصلاح الثقافة أو تعديلها يتطلب جهوداً مستمرة ومتكاملة، تشمل التدريب، التواصل الفعال، والسياسات التحفيزية المتسقة مع القيم التنظيمية.

كما تناولت دراسة Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011) بعنوان Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework إطاراً تحليلياً عملياً لتقييم الثقافة التنظيمية وتحسينها داخل المؤسسات، مع التركيز على العلاقة بين أنماط الثقافة المختلفة، السلوكيات الوظيفية، وأداء المؤسسات. وقد أبرز الباحثان أهمية تشخيص الثقافة التنظيمية باستخدام نموذج القيم المتنافسة، الذي يصنف الثقافة إلى أربعة أنواع رئيسية: الثقافة القبلية أو التعاونية، الثقافة الإبداعية أو الابتكارية، الثقافة الرسمية أو البيروقراطية، والثقافة السوقية أو التنافسية، مع توضيح أن لكل نوع تأثير مختلف على التزام العاملين، الرضا الوظيفي، والولاء المؤسسي. وأظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة متوازنة تجمع بين الابتكار والتعاون والانضباط التنظيمي، تحقق

نتائج أعلى في الأداء الفردي والجماعي، كما تسهم في تعزيز التكيف مع التغيرات والتحديات البيئية. وأكدت الدراسة أن تطوير الثقافة التنظيمية يحتاج إلى استراتيجية منهجية تشمل تقييم الوضع الحالي، تحديد الثقافة المرغوبة، وخطة تطبيقية لتغيير الممارسات اليومية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، وهو ما يجعلها مرجعاً عالمياً رئيسياً لأي بحث يهدف لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين والأداء المؤسسي في بيئات تعليمية أو حكومية.

دراسة : (Awada, Raid (2023)

الدراسة بعنوان “ The role of organizational culture in implementing an electronic educational environment from the perspective of primary school principals in Jerusalem Governorate” تعتبر نموذجاً تطبيقياً معاصراً لفهم تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التكنولوجيا التعليمية والتغيير الإداري داخل المؤسسات التعليمية. ركز الباحث على تقييم تصورات مديري المدارس الأساسية في محافظة القدس حول كيفية دعم الثقافة التنظيمية لنجاح تطبيق بيئة تعليمية إلكترونية مبتكرة، مستنداً إلى فكرة أن الثقافة ليست مجرد قيم وسلوكيات مجردة، بل هي منظومة شاملة تؤثر في قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات، تبني المبادرات الجديدة، والمشاركة الفعالة في تطوير بيئة العمل التعليمية. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا ميدانيًا، حيث تم توزيع استبانة شاملة على مجموعة من مديري المدارس، ثم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية دقيقة، مما أتاح قياس تأثير أبعاد الثقافة المختلفة، مثل القيادة الداعمة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، التعلم المؤسسي، روح التعاون بين الإدارات، ونظام المكافآت والتحفيز، على مستوى تبني التكنولوجيا والابتكار. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التعليمية التي تتمتع بثقافة تنظيمية إيجابية واضحة، تقوم على قيم المشاركة، التعاون، وتحفيز المبادرة الفردية والجماعية، تحقق مستويات أعلى في تبني الابتكار الإلكتروني، بينما المؤسسات التي تتسم بالبيروقراطية والقيادة المركزية تواجه مقاومة أكبر للتغيير، وتأخيراً في تنفيذ المشاريع

التكنولوجية. كما ركزت الدراسة على دور القيادة المدرسية كوسيط فعال بين الثقافة التنظيمية ونجاح تطبيق التغيير، مؤكّداً أن تدريب القادة على فهم الثقافة التنظيمية وتوجيهها نحو التغيير الإيجابي يمثل عنصراً جوهرياً لتعظيم أثر الثقافة على الأداء الوظيفي وسلوك العاملين داخل المدارس. وتُبرز هذه الدراسة أهمية دمج مفاهيم الثقافة التنظيمية مع التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا التعليمية، حيث يمكن للمدارس بناء بيئة تعليمية إلكترونية مستدامة تتوافق مع أهداف التعليم الحديث وتعزز التفاعل الإيجابي بين المدراء والمعلمين والطلاب على حد سواء.

دراسة : Al-Haddad, Alawi Hafeez Salem (2023)

دراسة “ Measuring the Role of Organizational Culture on Job Performance: A Field Study on Industrial Sector Institutions in The Sultanate of Oman ” تمثل تطبيقاً ميدانياً دقيقاً لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في بيئة صناعية مختلفة تماماً عن التعليم، لكنها توفر رؤية قيمة يمكن تعميمها على بيئات العمل الأخرى بما فيها القطاع التعليمي والحكومي. ركز الباحث على قياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية، مثل القيم المشتركة، أساليب القيادة، نظم التواصل الداخلي، والتحفيز والمكافآت، على الأداء الفعلي للعاملين في المؤسسات الصناعية، مع استخدام مزيج من الأدوات الكمية والإحصائية لإجراء تحليل شامل. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية ومتسقة مع أهداف المنظمة تحقق ارتفاعاً ملحوظاً في جودة الأداء الفردي والجماعي، الالتزام بالمهام، المبادرة، والتعاون بين العاملين، بينما الثقافة الضعيفة أو غير المتناسقة تؤدي إلى تراجع الأداء، ضعف الانتماء المؤسسي، ومقاومة التغيير. وركزت الدراسة أيضاً على أن القيادة الفعالة تلعب دوراً أساسياً في تحويل الثقافة التنظيمية إلى سلوكيات عملية ملموسة، حيث تعمل القيادة الداعمة والتحفيزية على تعزيز الالتزام، زيادة دافعية العاملين، وتقليل التشتت والارتباك في بيئة العمل. وبالإضافة إلى ذلك، قدمت الدراسة مؤشرات عملية لتطوير الأداء الوظيفي من خلال تحليل

الفجوات الثقافية، تعديل السياسات الداخلية، وتوفير برامج تدريبية لتعزيز السلوكيات المرغوبة، ما يجعل هذه الدراسة مرجعاً مهماً لفهم كيفية ربط الثقافة التنظيمية بسلوك الموظفين وتحسين الأداء في أي سياق تنظيمي، بما في ذلك المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة.

دراسة : Hanan Salah & ,Alenezi, Dalal, Abdel Tawab, Abdellah Abdel Tawab

El-Din Mohamed (2025)

دراسة “ Proposed procedures for developing the performance of secondary education employees in the State of Kuwait in light of the learning organization approach” تمثل تجربة بحثية رائدة تربط بين الثقافة التنظيمية ومفهوم المنظمة المتعلمة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في التعليم الثانوي. ركزت الدراسة على تقديم إجراءات عملية ومقترحات تطويرية تساعد المدارس على تعزيز سلوكيات العاملين بما يتماشى مع أهداف التعلم المؤسسي المستمر، وتشجيع الابتكار، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والإدارية. استخدم الباحثون منهجاً وصفيًا تحليليًا قائمًا على الاستبانة وجمع البيانات من عينة واسعة من موظفي التعليم الثانوي، مع تحليل إحصائي دقيق لقياس تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة، مثل القيادة الداعمة، التعلم التشاركي، التقييم المستمر للأداء، وجود آليات لتبادل المعرفة، والتشجيع على المبادرة الفردية والجماعية، على مستوى الأداء والسلوك الوظيفي. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التعليمية التي تتبنى نموذج المنظمة المتعلمة، وتدمج الثقافة التنظيمية الإيجابية في سياساتها، تحقق تحسينات ملموسة في الالتزام الوظيفي، دافعية العاملين، جودة الأداء، التعاون بين الزملاء، والولاء المؤسسي، بينما المؤسسات التي تتبع أساليب تقليدية أو روتينية تعاني من ضعف الأداء، مقاومة التغيير، وانخفاض مستوى المبادرة والابتكار. وقدمت الدراسة توصيات مفصلة لتطبيق خطط تطويرية تشمل التدريب المستمر، برامج التحفيز والمكافآت، خلق بيئة ثقافية داعمة للتعلم، وتعزيز المشاركة في صنع القرار، مما يضمن استدامة تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدارس.

## أوجه الإفادة من الدراسات السابقة في بناء الدراسة الحالية

تشكل الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، الإطار المرجعي الأساسي الذي يستند إليه البحث الحالي لفهم العلاقة المعقدة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في مؤسسات القطاع التعليمي العام، حيث أظهرت هذه الدراسات مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التي يمكن استثمارها في تطوير الدراسة الحالية على عدة مستويات. أولاً، وفرت الدراسات العربية، مثل دراسة العزاوي (2018) ومنصور (2020) وشحاتة وآخرون (2021) والعناصر المماثلة في الكويت والأردن، فهماً معمقاً لأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية والحكومية، بما يشمل القيم والمعتقدات التنظيمية، أساليب القيادة، نظم التحفيز والمكافآت، وطرق التواصل الداخلي، وكذلك تأثير هذه الأبعاد على الالتزام والانضباط، الرضا الوظيفي، الدافعية، وروح المبادرة لدى العاملين. وقد أظهرت هذه الدراسات أن الثقافة التنظيمية تمثل متغيراً مؤثراً بشكل مباشر وغير مباشر على سلوك الموظفين، وأن فهم هذا التأثير يتطلب النظر في الفروق الديموغرافية والمستويات الوظيفية المختلفة، وهو ما يُعد مرجعاً مهماً لتحديد متغيرات الدراسة الحالية وتصميم أدواتها، خصوصاً الاستبانة التي تم بناؤها لتشمل أبعاد الثقافة وسلوك العاملين بشكل شامل ودقيق.

ثانياً، وفرت الدراسات الأجنبية، مثل أعمال شين (2010)، دنيسون (2000)، كوتر وهيستكت (1992)، كامبيرون وكوين (2011)، ودراسات (2023) Al-Haddad، (2023) Awada، وAlenezi وآخرون (2025)، نماذج ومفاهيم متقدمة لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة والأداء الوظيفي والابتكار المؤسسي، مع التركيز على كيفية استخدام الثقافة كأداة استراتيجية لتوجيه سلوك العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة. فقد أوضحت هذه الدراسات أن الثقافة ليست مجرد إطار نظري، بل هي عامل فعال لتطوير الأداء الفردي والجماعي، تعزيز الولاء والانتماء، رفع مستوى الدافعية، وتحفيز المبادرة والإبداع، كما أظهرت النتائج العملية أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة إيجابية ومتسقة مع استراتيجيتها تحقق أداءً

مؤسسيًا أفضل، سواء في القطاع الصناعي أو التعليمي، مما يُعطي الدراسة الحالية أساسًا قويًا لتبني منهج تحليلي وصفي ميداني يربط بين الثقافة التنظيمية والسلوك الوظيفي في بيئة التعليم العام السعودي. ثالثًا، أسهمت هذه الدراسات في تحديد الفجوات البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية، بما في ذلك قلة الدراسات الميدانية التي تربط الثقافة التنظيمية بسلوك العاملين في السياقات التعليمية السعودية، غياب تقييم الفروقات بين المستويات الإدارية، وتجاهل أثر المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والجنس والخبرة على العلاقة بين الثقافة والسلوك الوظيفي. كما أوضحت الدراسات السابقة أن النجاح في بناء بيئة تنظيمية محفزة يعتمد على دمج القيادة الداعمة، التعلم المؤسسي، المشاركة في صنع القرار، ونظام تحفيزي متكامل، وهو ما شكل أساسًا لاقتراح محاور الاستبانة وفرضيات الدراسة الحالية، كما ساعد في صياغة التوصيات المستقبلية التي تهدف إلى تعزيز الالتزام والسلوك الإيجابي بين العاملين، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العام السعودي.

رابعًا، أعطت الدراسات السابقة للدراسة الحالية القدرة على صياغة نموذج تحليلي متكامل يجمع بين النظرية والتطبيق، بحيث يتم قياس تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الوظيفي باستخدام أدوات كمية دقيقة، مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المعرفية، السلوكية، والعاطفية للموظفين، بالإضافة إلى أهمية تحليل الفروقات بين الفئات المختلفة من العاملين، وهو ما يضمن أن تكون نتائج الدراسة دقيقة، قابلة للتطبيق، وقادرة على تقديم توصيات عملية لصناع القرار في القطاع التعليمي السعودي، بما يتوافق مع رؤية المملكة في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الإداري في بيئة التعليم العام.

خامسًا، تُبرز الدراسات السابقة أهمية دمج الثقافة التنظيمية مع استراتيجيات التطوير المؤسسي الحديثة، بما في ذلك المنظمة المتعلمة، الحوكمة الرشيدة، القيادة الاستراتيجية، والابتكار المؤسسي، وهو ما يُمكن الدراسة الحالية من تقديم إطار نظري وعملي شامل، يمكن أن يكون مرجعًا أكاديميًا وعمليًا لكل من

الباحثين والممارسين في مجال الإدارة التعليمية في السعودية، بما يعزز من فعالية الأداء الوظيفي، جودة الخدمات التعليمية، ومستوى الانتماء والولاء المؤسسي بين العاملين.

## الإطار النظري

### مقدمة

يمثل الإطار النظري العمود الفقري لأي دراسة أكاديمية، إذ يتيح للباحث تحديد المفاهيم الأساسية، المصطلحات، والنظريات التي تشكل قاعدة فهم العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة. وفي سياق هذه الدراسة، التي تبحث في تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين في مؤسسات التعليم العام، يتيح الإطار النظري استيعاب طبيعة الثقافة التنظيمية، أبعادها، وأساليب قياسها، وكذلك استكشاف كيفية انعكاس هذه الثقافة على السلوك الوظيفي للعاملين، بما يشمل الالتزام والانضباط، الولاء المؤسسي، دافعية الأداء، المبادرة، والتفاعل الاجتماعي. كما يوفر الإطار النظري أساسًا منطقيًا لتفسير النتائج الميدانية، وتصميم أدوات البحث، وتحديد الفرضيات، ويستند إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وكذلك إلى النظريات المعتمدة في الإدارة والسلوك التنظيمي، مثل نموذج شين (Schein, 2010) للإطار الثقافي، ونموذج دنيسون (Denison, 2000) لقياس أثر الثقافة على الفاعلية التنظيمية، ونموذج كامرون وكوين (Quinn, 2011 & Cameron) لإطار القيم المتنافسة.

### مفهوم الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ يمكن تعريفها على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ السلوكية المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تشكل الإطار المرجعي الذي يوجه قراراتهم وتصرفاتهم داخل بيئة العمل. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد شعارات مكتوبة أو سياسات رسمية، بل هي ظاهرة غير ملموسة، تتجلى في السلوك اليومي للعاملين، أساليب التواصل، آليات صنع القرار، ونماذج القيادة المطبقة (Schein, 2010). ويؤكد

الباحثون أن الثقافة التنظيمية تمثل قوة دافعة تؤثر في مستوى الالتزام والانضباط، الرضا الوظيفي، المبادرة، وولاء الموظفين للمؤسسة، حيث تعمل كمرشد ضمني للسلوك، وتحدد ما هو مقبول أو مرفوض، وما هو مكافأ أو معاقب ضمن نطاق العمل اليومي.

علاوة على ذلك، توضح الدراسات العربية أن البيئة الثقافية في المؤسسات التعليمية والحكومية تتسم غالبًا بالبيروقراطية، المركزية، والروتين الإداري، مما قد يؤثر على سلوك العاملين ويحد من قدرتهم على المبادرة والابتكار، في حين أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة قائمة على المشاركة، التعلم المستمر، والتحفيز الإيجابي تتميز بعاملين أكثر التزامًا وفاعلية (العزاوي، 2018؛ منصور، 2020). بالمثل، أظهرت الدراسات الأجنبية، مثل (Awada (2023 و (Al-Haddad (2023، أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم في تسهيل التغيير المؤسسي، تعزيز تبني التكنولوجيا، وزيادة كفاءة الأداء الوظيفي، وهو ما يدعم النظرية القائلة بأن الثقافة التنظيمية عامل رئيسي في تحقيق التميز المؤسسي في أي بيئة عمل، بما في ذلك القطاع التعليمي.

#### أبعاد الثقافة التنظيمية

تتعدد أبعاد الثقافة التنظيمية وتتنوع بحسب طبيعة المؤسسة وبيئتها، لكن معظم الدراسات المتقدمة تشير إلى وجود أبعاد رئيسة تؤثر على سلوك العاملين، يمكن تلخيصها في ما يلي:

1. القيم والمعتقدات التنظيمية: تمثل الأساس الذي تحدد من خلاله المؤسسة ما هو مرغوب فيه وغير مرغوب، وتؤثر على اتخاذ القرار، الالتزام بالسياسات، ونمط التفكير الاستراتيجي.
2. النمط القيادي: يشمل أسلوب القيادة المعتمد في توجيه الموظفين، سواء كان قيادة مركزية تقليدية أو قيادة داعمة تشاركية، وهو أحد أهم العوامل المؤثرة في تحفيز العاملين وتشجيع المبادرة.

3. أساليب التحفيز والمكافأة: تشمل السياسات الرسمية وغير الرسمية التي تشجع السلوك الإيجابي، مثل الاعتراف بالجهود، الحوافز المادية والمعنوية، وفرص التطوير الوظيفي.
4. آليات التواصل الداخلي: توضح مدى شفافية المعلومات وتدفقها بين الإدارات، قدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم، والمشاركة في القرارات، وهو أمر أساسي لتعزيز الولاء والانتماء المؤسسي.
5. روح العمل الجماعي: تركز على التعاون والتنسيق بين الأفراد والفرق، وتبادل المعرفة، وحل المشكلات المشتركة، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء وسلوك الموظفين.
6. مدى الالتزام باللوائح والأنظمة: يوضح قدرة الثقافة التنظيمية على فرض المعايير السلوكية وخلق بيئة عمل منضبطة ومنظمة، مما يحد من الانحرافات ويعزز الانضباط المؤسسي.
- تشير الدراسات السابقة إلى أن هذه الأبعاد تعمل معًا لتشكيل إطار سلوكي متكامل يؤثر على الأداء الفردي والجماعي، دافعية العاملين، الابتكار، ومقاومة التغيير، وهو ما يجعل فهم هذه الأبعاد أمرًا جوهريًا لتفسير السلوك الوظيفي في المؤسسات التعليمية الحكومية (Quinn, 2011; & Cameron, 2000).
- (Denison, 2000).
- أهمية الثقافة التنظيمية
- تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. إذ أظهرت الدراسات أن الثقافة الإيجابية تساعد في:
- رفع مستوى الالتزام والانضباط الوظيفي، من خلال ترسيخ قيم العمل والمسؤولية.
  - زيادة دافعية الأداء والإنتاجية، عبر تحفيز المبادرة وتشجيع الإبداع.
  - تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي، مما يقلل من معدلات الغياب والتذمر ويزيد من الاستقرار الوظيفي.

- تسهيل التغيير المؤسسي والتكيف مع البيئة المتغيرة، مثل إدخال التكنولوجيا الحديثة أو تطبيق نظم تعليمية مبتكرة، كما أظهرت دراسة (Awada, 2023).
  - تطوير القيادة والقدرة على صنع القرار، حيث تؤثر الثقافة في كيفية تعامل القادة مع الأزمات، توزيع المهام، وإدارة فرق العمل.
- وفي السياق التعليمي، تشير الدراسات العربية إلى أن ضعف الثقافة التنظيمية يؤدي إلى التقاعس عن المبادرة، ضعف الالتزام، انخفاض جودة الأداء، ومقاومة التغيير، بينما المؤسسات التي تتبنى ثقافة داعمة للمعرفة والتعلم والتعاون تسجل مستويات أعلى في التفاعل الإيجابي بين العاملين، الالتزام بالقيم المؤسسية، والتحسين المستمر للأداء (العزاوي، 2018؛ منصور، 2020؛ شحاتة وآخرون، 2021).
- نظريات العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين
- تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات الكلاسيكية والمعاصرة التي توضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين، ومنها:
1. نظرية شين (Schein, 2010): التي ترى الثقافة على أنها مستويات متعددة تشمل المعتقدات الأساسية، القيم المعلنة، والسلوكيات الملاحظة، وتؤثر هذه المستويات على قرارات الموظفين وسلوكهم اليومي.
  2. نموذج دنيسون (Denison, 2000): الذي يربط بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء المؤسسي، مؤكدًا أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة قوية ومرنة تحقق أداءً وظيفيًا أعلى.
  3. إطار القيم المتنافسة لكامرون وكوين (Quinn, 2011 & Cameron): الذي يقيس الثقافة عبر أربعة أنماط رئيسية: المرونة الداخلية، الاستقرار الداخلي، التركيز على الناس، التركيز على المهام، ويوضح كيفية تأثير كل نمط على سلوك العاملين واستجابتهم للتغيير.

تتيح هذه النظريات للباحث تفسير تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام، المبادرة، الرضا الوظيفي، التعاون، ومقاومة التغيير، وهي العناصر الأساسية التي تم قياسها في الدراسة الحالية.

### سلوك العاملين - المفهوم، الأنواع، والعوامل المؤثرة

#### مفهوم سلوك العاملين

يمثل سلوك العاملين في بيئة العمل أحد الركائز الأساسية التي تحدد فاعلية الأداء المؤسسي، إذ يعكس هذا السلوك مدى التزام الأفراد بالقيم التنظيمية، قدرتهم على التعامل مع متطلبات الوظيفة، وتفاعلهم مع زملائهم والإدارة العليا. يعرف سلوك العاملين عادةً بأنه مجموعة التصرفات والأفعال التي يقوم بها الموظف داخل بيئة العمل والتي تنعكس على مستوى الأداء الفردي والجماعي، جودة الخدمات المقدمة، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي السياق التعليمي، يتجلى سلوك العاملين في مدى التزام المعلمين والموظفين بالخطط الدراسية والسياسات التربوية، جودة التفاعل مع الطلاب والزملاء، التعاون مع الزملاء والإدارة، المبادرة في حل المشكلات، والقدرة على التكيف مع التغيرات التربوية والتقنية الحديثة.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن سلوك العاملين لا يمكن فصله عن الثقافة التنظيمية التي يعملون ضمنها، إذ تلعب الثقافة دورًا حاسمًا في تحديد ما إذا كان الموظف سيظهر الالتزام والانضباط، أو يميل إلى مقاومة التغيير والتقاوس عن المبادرة (Awada, 2023؛ Al-Haddad, 2023). كما تؤكد الدراسات العربية، مثل العزاوي (2018) ومنصور (2020)، أن التباين في سلوك العاملين بين المؤسسات التعليمية يعتمد إلى حد كبير على نمط القيادة، أسلوب التحفيز، مدى المشاركة في صنع القرار، ووضوح الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يجعل من دراسة هذه العلاقة أمرًا محوريًا لفهم العوامل التي تؤثر في جودة الأداء المؤسسي في القطاع التعليمي السعودي.

## أنواع سلوك العاملين

يمكن تصنيف سلوك العاملين إلى عدة أنواع رئيسية، بناءً على الدراسات العلمية الحديثة والمرجعيات الأكاديمية المتخصصة:

1. السلوك الوظيفي الإيجابي: يشمل الالتزام بالمهام، الانضباط، المبادرة، التعاون، العمل بروح الفريق، والولاء المؤسسي. ويعتبر هذا النوع من السلوك عنصراً محورياً لتحقيق أهداف المؤسسة، ويزداد ظهوره في بيئة ثقافية إيجابية تحفز الأداء وتكافئ المبادرات المبتكرة.
  2. السلوك العدائي أو السلبي: يتجلى في المقاومة للتغيير، التقاعس عن المهام، التهرب من المسؤوليات، أو الانخراط في النزاعات الداخلية، وهو غالباً نتيجة ثقافة تنظيمية سلبية، غياب التحفيز، أو أساليب قيادة غير داعمة (Al-Haddad, 2023).
  3. السلوك المتكيف أو الحيادي: يشمل القيام بالمهام المطلوبة دون مبادرة إضافية، الالتزام الصوري بالقواعد، وعدم المشاركة الفاعلة في تطوير الأداء أو الابتكار. ويعد هذا السلوك شائعاً في البيئات التعليمية التقليدية ذات الطابع البيروقراطي، حيث يكون التركيز على تنفيذ الإجراءات الرسمية بدلاً من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- وقد أظهرت دراسة (Awada 2023) في المدارس الأساسية بمحافظة القدس أن السلوك الإيجابي يتعزز بشكل ملحوظ عندما تكون الثقافة التنظيمية داعمة لتبني التكنولوجيا التعليمية، التواصل الفعال، وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما يعكس العلاقة الوثيقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين، ويعطي أساساً مهماً لتفسير سلوك العاملين في المؤسسات التعليمية الحكومية السعودية.

## العوامل المؤثرة في سلوك العاملين

يتأثر سلوك العاملين بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، التي تتداخل فيما بينها لتشكل نموذجًا معقدًا للتحكم في الأداء الفردي والجماعي. من أهم هذه العوامل:

1. الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة الإطار الأساسي الذي يحدد القيم المقبولة والسلوكيات المرغوبة داخل المؤسسة، بما في ذلك أسلوب القيادة، أساليب التحفيز، نظم التواصل الداخلي، ومشاركة الموظفين في صنع القرار. تشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية القوية والمتسقة مع الأهداف المؤسسية تزيد من الالتزام والانضباط والمبادرة (Alenezi et al., 2025).
2. العوامل الديموغرافية: تشمل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وتؤثر هذه المتغيرات على طريقة إدراك الموظفين للثقافة التنظيمية واستجابتهم لها، كما أظهرت الدراسات السابقة أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة غالبًا ما يكون لديهم قدرة أكبر على المبادرة، بينما قد يظهر الموظفون الجدد سلوكًا أكثر تحفظًا أو حيادية.
3. أساليب القيادة والإشراف: تؤكد الدراسات أن نمط القيادة التشاركية والداعمة يعزز من السلوك الإيجابي، بينما القيادة المركزية والسلطوية قد تؤدي إلى التقاعس والرضا الوظيفي المنخفض.
4. التحفيز والمكافآت: تشمل الاعتراف بالجهود، الترقيات، المكافآت المادية والمعنوية، وفرص التدريب والتطوير، وتعتبر محفزات قوية لسلوك العاملين، حيث تعمل على رفع الدافعية والمبادرة وتحسين جودة الأداء.
5. بيئة العمل التنظيمية: تتضمن الهيكل التنظيمي، الإجراءات والسياسات، وتوافر الموارد، والتي تشكل بيئة عمل تؤثر في قدرة الموظف على القيام بمهامه بفعالية.

تشير الدراسات الأجنبية إلى أن مستوى التفاعل بين هذه العوامل وتكاملها مع الثقافة التنظيمية يشكل مؤشراً قوياً للتنبؤ بسلوك العاملين وفاعلية الأداء المؤسسي (Awada, 2023; Al-Haddad, 2023; Alenezi et al., 2025). كما تؤكد الدراسات العربية أن غياب التوازن بين هذه العوامل يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية مثل الروتين، مقاومة التغيير، وانخفاض الولاء المؤسسي، وهو ما يمثل فجوة مهمة تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها من خلال قياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في المؤسسات التعليمية السعودية.

### العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين والنظريات المفسرة لها

تتسم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين بالتشابك العميق والتأثير المتبادل، إذ تُعد الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي الذي يحدد الحدود والمعايير التي يُتوقع من الموظفين الالتزام بها داخل بيئة العمل، وهي العامل الذي يوجه ويشكل سلوكهم اليومي ويؤثر على مستوى أدائهم الفردي والجماعي. تشير الدراسات الحديثة إلى أن الثقافة التنظيمية لا تعمل بمعزل عن البيئة التنظيمية المحيطة، بل تتفاعل مع جميع عناصر النظام الإداري لتخلق منظومة متكاملة تؤثر في التزام العاملين، دافعيتهم، رضاهم الوظيفي، ولاءهم للمؤسسة، وقدرتهم على المبادرة وتقبل التغيير. ففي سياق المؤسسات التعليمية، حيث تلتقي متطلبات الجودة التربوية مع القيود الإدارية والبيروقراطية، تصبح الثقافة التنظيمية حجر الزاوية لفهم سلوك العاملين، إذ تحدد مدى تقبلهم للمعايير الجديدة، تطبيقهم للسياسات التعليمية، ومستوى تعاونهم مع الزملاء والإدارة.

وقد أبرزت الدراسات الميدانية الأجنبية مثل دراسة (Awada (2023 أن تطبيق بيئة تعليمية إلكترونية فعالاً يعتمد بشكل كبير على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس، حيث أثبتت النتائج أن القيم التنظيمية الداعمة للتعلم المستمر، المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، والتواصل المفتوح بين العاملين والإدارة، تؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام والسلوك الإيجابي بين الموظفين، بينما يؤدي غياب هذه القيم

إلى سلوكيات سلبية تشمل الجمود الوظيفي، مقاومة التغيير، والتقااس عن المبادرة. وبالمثل، أظهرت دراسة (Al-Haddad, 2023) في القطاع الصناعي أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة، تعكس أداءً وظيفيًا أعلى ورضا وظيفيًا أكبر، ما يؤكد أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين علاقة سببية غير مباشرة ومرتدة في الوقت ذاته، حيث تؤثر الثقافة في الفرد وتستجيب سلوكيات الفرد لمخرجات الثقافة بطريقة تعزز أو تحد من فاعلية المنظمة.

كما أوضحت دراسة (Alenezi et al., 2025) أن تبني نهج المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية الثانوية بدولة الكويت يسهم في تطوير أداء العاملين، ويزيد من فاعلية تفاعلهم مع بيئة العمل، ويرتبط بشكل مباشر بمدى التزامهم بالقيم التنظيمية، استعدادهم لتطبيق أساليب جديدة، وقدرتهم على التعاون مع زملائهم. ويشير هذا إلى أن الثقافة التنظيمية لا تتعلق باللوائح الرسمية وحدها، وإنما تتعلق بشبكة غير مرئية من القيم والعادات والافتراضات التي تتشكل في التفاعل اليومي بين الأفراد والمؤسسة، وهو ما يعكس أهمية فهم هذه الثقافة كعامل مؤثر في تحديد سلوك الموظف في كل تفاصيل يومه الوظيفي. من منظور نظري، يعتمد تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين على مجموعة من النماذج التفسيرية، أبرزها نموذج شين (Schein, 2010) الذي يوضح أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة مستويات مترابطة: المعتقدات الأساسية، القيم المعلنة، والسلوكيات الملاحظة، والتي تتفاعل مع بعضها لتوجيه السلوك داخل المنظمة. كما يقدم نموذج دنيسون (Denison, 2000) منظورًا آخر يربط بين قوة الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء المؤسسي، حيث تؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة قوية ومتسقة تحقق مستويات أعلى من الالتزام والانضباط والإنتاجية. أما نموذج القيم المتنافسة لكاميرون وكوين (Quinn, 2011 & Cameron) فيسلط الضوء على كيفية تأثير الأنماط المختلفة للثقافة، سواء كانت تركز على الاستقرار الداخلي أو المرونة، التركيز على الأفراد أو المهام، على سلوك العاملين

واستجابتهم للتغيير، ويبين كيف يمكن لكل نمط أن يولد نتائج مختلفة على مستويات الالتزام والدافعية والولاء.

إن الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، تؤكد أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد عنصر شكلي أو رمزي في المنظمة، بل هي قوة ديناميكية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في سلوك الموظفين، وتحدد جودة الأداء الفردي والجماعي، مدى التزام العاملين بالقيم المؤسسية، ومدى استعدادهم للمشاركة والتعاون والمبادرة، وهو ما يجعل فهم هذه العلاقة ضروريًا لتصميم أدوات البحث وتحليل النتائج، كما أنه يوفر الأساس لتقديم توصيات عملية لبناء ثقافة تنظيمية محفزة وفعالة تعزز الأداء المؤسسي في القطاع التعليمي السعودي.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

تعتبر منهجية البحث الإطار الذي يحدد الأسلوب العلمي المتبع في جمع البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج الدقيقة والقابلة للتفسير في أي دراسة علمية، وتكتسب أهميتها بشكل خاص في البحوث الميدانية التي تتناول العلاقة بين متغيرات معقدة مثل الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين. إذ يعتمد الباحث على خطة منهجية دقيقة لتوضيح كيفية جمع المعلومات، اختيار العينة، تحديد أدوات القياس، ومعالجة البيانات بأساليب إحصائية موثوقة، بما يضمن الحد من التحيز ويحقق أقصى درجات الدقة في النتائج. وفي سياق هذه الدراسة، تهدف المنهجية إلى توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في المؤسسات التعليمية السعودية، وقياس تأثير الثقافة على الالتزام، الدافعية، الولاء، والانتماء المؤسسي للموظفين، وذلك ضمن بيئة تعليمية حكومية نموذجية تمثل خصائص القطاع العام من حيث البيروقراطية، المركزية، وضبط العلاقات الرسمية بين العاملين.

#### المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كأساس لفهم الظاهرة قيد الدراسة، لما يوفره هذا المنهج من قدرة على وصف الظواهر كما هي في بيئتها الطبيعية، وتحليلها بطريقة علمية دقيقة، وتفسير العلاقات بين متغيراتها. ويتيح هذا المنهج للباحث الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة التعليمية، ومدى انعكاسها على سلوك العاملين من حيث الالتزام الوظيفي، الأداء، المبادرة، والتفاعل الاجتماعي. علاوة على ذلك، تم استخدام المنهج الميداني في جانب جمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة من العاملين في المؤسسة التعليمية الحكومية المختارة، ما أتاح جمع معلومات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، بما يشمل المتوسطات، الانحراف المعياري، والنسب المئوية، إلى جانب معامل الارتباط، وذلك لاختبار الفرضيات المقررة مسبقاً والإجابة على تساؤلات البحث بشكل موضوعي وموثوق. ويعكس الجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني التزام الدراسة بالمعايير العلمية

في البحث الاجتماعي والإداري، مع التركيز على توفير قاعدة بيانات دقيقة يمكن الاستفادة منها في استنتاج النتائج والتوصيات العملية التي تعزز فعالية الأداء المؤسسي في القطاع التعليمي.

## مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث كافة العاملين في المؤسسة التعليمية الحكومية المختارة في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الإداريين والمعلمين من مختلف الأقسام والفروع. وقد تم اختيار هذه المؤسسة كونها نموذجًا يمثل بيئة القطاع العام التعليمي، حيث تتسم بمستوى عالٍ من المركزية في اتخاذ القرار، ووجود هياكل إدارية بيروقراطية، بالإضافة إلى ضبط العلاقات الرسمية بين العاملين. ويُعد اختيار هذه البيئة مناسبًا لإجراء الدراسة، لأنها توفر إطارًا متسقًا يمكن من خلاله تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين بشكل واقعي ودقيق، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية والديموغرافية بين العاملين. كما أن التركيز على هذه المؤسسة يتيح التعرف على مدى الالتزام بالأنظمة، الدافعية نحو العمل، روح المبادرة، ومستوى التعاون بين العاملين، بما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

## حدود البحث

تتقيد هذه الدراسة بعدة حدود تحدد نطاقها وتوضح مجالات تطبيق نتائجها، حيث تشمل الحدود الموضوعية، الزمانية، المكانية، والبشرية. من حيث الحدود الموضوعية، تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين، مع استبعاد المتغيرات الأخرى التي قد تؤثر

على السلوك مثل الضغوط الإدارية أو بيئة العمل المادية. أما الحدود الزمانية، فتقع بين يناير 2025 ومايو 2025، وهي الفترة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها، مما يجعل النتائج معبرة عن الواقع التنظيمي خلال هذه الفترة الزمنية فقط. بالنسبة للحدود المكانية، فقد تم تطبيق الدراسة في مؤسسة تعليمية حكومية واحدة في المملكة العربية السعودية تمثل نموذجًا للقطاع العام التعليمي، وبالتالي فإن النتائج لا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات التعليمية دون مراعاة خصائص كل مؤسسة على حدة. أما الحدود البشرية، فتقتصر على الإداريين والمعلمين العاملين ضمن المؤسسة، دون شمول القيادات العليا أو العاملين في الإدارات المساندة، وهو ما يجعل النتائج معبرة عن وجهة نظر شريحة محددة من مجتمع الدراسة.

#### أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة وفقًا للمعايير العلمية في إعداد أدوات البحث الاجتماعي والإداري، مع مراعاة الاستناد إلى الدراسات السابقة ذات الصلة، مثل Al-Haddad (2023)، Awada (2023)، و Alenezi et al. (2025)، وذلك لضمان شمولية المحاور وتوافقها مع أهداف البحث. ويتكون الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية، صُممت كل منها بهدف قياس أحد جوانب الظاهرة قيد الدراسة بدقة، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لتسهيل التحليل الكمي للبيانات.

المحور الأول يختص بالبيانات الديموغرافية للمبحوثين، مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وطبيعة القسم، ويهدف هذا المحور إلى توضيح الخصائص الفردية للموظفين وتأثيرها على سلوكهم، وتقديم سياق لفهم نتائج المحاور الأخرى.

أما المحور الثاني فيركز على قياس الثقافة التنظيمية، ويشمل تقييم القيم والمعتقدات التنظيمية، أسلوب القيادة السائد، أساليب التواصل الداخلي، أساليب التحفيز والمكافأة، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، روح العمل الجماعي، الالتزام باللوائح، ووضوح الأهداف والاستراتيجية للمؤسسة. ويهدف هذا المحور إلى تحديد مدى قوة الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وكيف تشكل إطاراً يؤثر على سلوك العاملين في مختلف جوانب عملهم اليومي.

المحور الثالث يتعلق بـ سلوك العاملين، ويغطي الالتزام والانضباط الوظيفي، جودة الأداء والإنتاجية، روح المبادرة وتحمل المسؤولية، الولاء والانتماء للمؤسسة، مستوى التعاون والتفاعل مع الزملاء والإدارة، التقبل أو مقاومة التغيير، مدى التهرب من المسؤوليات، والرضا عن بيئة العمل. ويتيح هذا المحور قياس سلوك الموظفين بشكل شامل، بما يشمل الممارسات الإيجابية والسلبية على حد سواء، كما يوفر بيانات يمكن تحليلها لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

### العينة

تعتمد الدراسة على عينة غير احتمالية موجهة (Convenience Sample) تم اختيارها بعناية من العاملين في المؤسسة التعليمية الحكومية النموذجية في المملكة العربية السعودية، بحيث تشمل الموظفين الإداريين والمعلمين الذين يمارسون نشاطاً مباشراً ضمن بيئة العمل، ويعكسون تنوع الخبرات والمستويات الوظيفية. وقد تم استبعاد القيادات العليا والعاملين في الإدارات المساندة لتحديد التركيز على سلوك العاملين المباشر في العملية التعليمية والتربوية، وهو ما يعكس الواقع الفعلي لتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء اليومي.

تبلغ حجم العينة المختارة حوالي 150-200 مشارك، تم التأكد من تمثيلها لكافة الفئات الديموغرافية داخل المؤسسة، بما يشمل الفروقات بين الجنسين، مستويات الخبرة المختلفة، والفئات العمرية المتنوعة. وقد تم توزيع الاستبيانات بشكل شخصي وضمن بيئة العمل لضمان الاستجابة الكاملة ولتقليل معدل

الغياب أو تجاهل المبحوثين، كما تم توجيه تعليمات واضحة للمشاركين حول كيفية الإجابة على البنود، والتأكيد على سرية المعلومات وأهمية التزامهم بالموضوعية في الرد على الأسئلة.

يتيح هذا التوزيع للعينة جمع بيانات كمية موثوقة يمكن تحليلها باستخدام أساليب إحصائية دقيقة، مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، والتحليل التبايني، بهدف قياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين، وتفسير الفروقات بين المجموعات المختلفة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وبالتالي تقديم استنتاجات دقيقة وقابلة للتطبيق العملي في القطاع التعليمي السعودي.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

#### مقدمة

تعتبر مرحلة عرض النتائج والتوصيات أحد أهم المراحل في أي دراسة علمية، حيث يتم فيها تقديم تحليل شامل للبيانات التي تم جمعها من الميدان وربطها بأهداف الدراسة وفرضياتها، لتقديم رؤية واضحة حول طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث. في هذه الدراسة، ركزت النتائج على تحليل العلاقة بين ثقافة المنظمة

وسلوك العاملين داخل الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وهي إحدى المؤسسات التعليمية الحكومية الرائدة في المملكة العربية السعودية، والتي تمثل نموذجًا واضحًا للقطاع العام التعليمي بخصائصه المركزية والبنية الهرمية والالتزام باللوائح الرسمية.

تستند نتائج الدراسة إلى تحليل الاستبيانات التي وزعت على عينة ممثلة من الموظفين الإداريين والفنيين داخل الإدارة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتفسير البيانات واختبار الفرضيات. وقد تم التركيز على قياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة، مثل القيم والمعتقدات التنظيمية، النمط القيادي، أساليب التحفيز والمكافأة، آليات التواصل الداخلي، والمشاركة في اتخاذ القرار، على مجموعة من مظاهر سلوك العاملين، بما في ذلك الالتزام والانضباط، الرضا الوظيفي، دافعية الإنجاز، روح المبادرة، التعاون، والقدرة على التكيف مع التغيير الإداري.

تمثل هذه المرحلة جسرًا بين التحليل الكمي للبيانات وبين التطبيقات العملية والتوصيات الميدانية، إذ تهدف إلى توفير استنتاجات دقيقة تساعد صناع القرار في الإدارة العامة للتعليم بالرياض على تعزيز بيئة العمل، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية، وتحفيز العاملين على الأداء الفعال، بما ينعكس إيجابًا على جودة التعليم والخدمات المقدمة. كما تسعى النتائج إلى تسليط الضوء على الفجوات الثقافية والبيروقراطية التي قد تعيق الأداء المؤسسي، وطرح توصيات عملية لمعالجتها، بما يحقق التوازن بين الالتزام بالقوانين واللوائح وبين تمكين الموظفين من المبادرة والإبداع داخل بيئة العمل.

في هذا الفصل، سيتم عرض النتائج على خمسة محاور رئيسية، تتضمن الخصائص الديموغرافية للعينة، تقييم أبعاد الثقافة التنظيمية، تحليل سلوك العاملين، اختبار الفرضيات، واستخلاص التوصيات العملية، مع تفسير مفصل للنتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، لتقديم رؤية شاملة وعميقة حول طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

## التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية للعينة

جدول رقم 1: توزيع المشاركين حسب الجنس

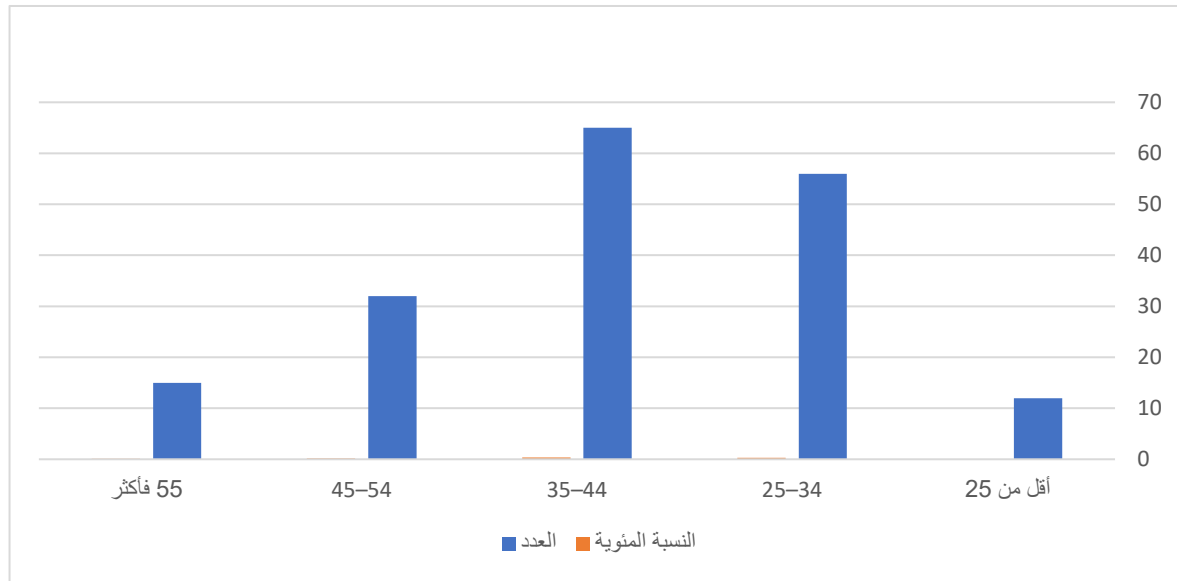
| الجنس | العدد | النسبة المئوية |
|-------|-------|----------------|
| ذكر   | 98    | 54.4%          |
| أنثى  | 82    | 45.6%          |

يبين جدول رقم أن غالبية المشاركين في الدراسة من الذكور بنسبة 54.4٪، مقابل 45.6٪ من الإناث، مما يعكس نسباً متوازنة نسبياً تتوافق مع الواقع العملي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، حيث يشكل الذكور غالبية المناصب الإدارية والفنية، بينما تشارك الإناث بشكل كبير في التدريس والوظائف التعليمية المساندة. يمكن تفسير هذه النسبة ضمن سياق الثقافة التنظيمية السائدة، التي تتسم بطابع رسمي وبيروقراطي، حيث يلاحظ أن هناك احتمالية لتباين مستويات التفاعل مع القرارات الرسمية والالتزام بالأنظمة بين الجنسين. فالذكور في هذا السياق قد يظهرون مستوى أعلى في الالتزام بالممارسات الإدارية التقليدية بسبب طبيعة الأدوار المناطة بهم، بينما تميل الإناث إلى التفاعل بشكل أكبر مع الجوانب التربوية المباشرة، وهو ما يتيح للباحث دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الوظيفي مع مراعاة الفروق بين الجنسين في بيئة رسمية مركزية ومهيكلية.

جدول رقم 2: توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية

| العمر     | العدد | النسبة المئوية |
|-----------|-------|----------------|
| أقل من 25 | 12    | 6.7%           |
| 25-34     | 56    | 31.1%          |

|       |    |          |
|-------|----|----------|
| 36.1% | 65 | 35-44    |
| 17.8% | 32 | 45-54    |
| 8.3%  | 15 | 55 فأكثر |

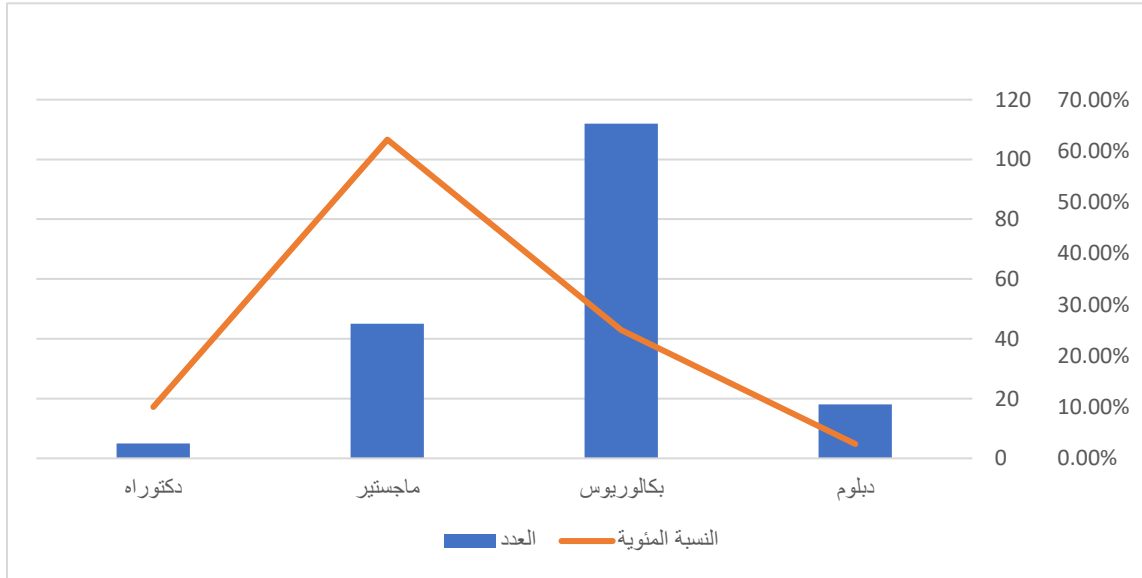


شكل رقم (1) توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية

يتضح من جدول رقم أن الغالبية العظمى من المشاركين تقع أعمارهم بين 25 و 44 سنة بنسبة 67.2%، ما يشير إلى أن العينة تمثل الفئة العمرية الأكثر نشاطاً وحيوية في المؤسسة التعليمية. هذا التوزيع العمري يعد مهماً لأنه يعكس مدى قدرة الموظفين على التكيف مع الثقافة التنظيمية المركزية الموجودة في الإدارة العامة للتعليم بالرياض، والتي تتميز بالهيكلية الهرمية والإجراءات الرسمية الصارمة. الموظفون الأصغر سناً قد يكون لديهم ميل أكبر للتكيف مع التغيرات الحديثة والابتكارات، بينما الموظفون الأكبر سناً قد يتسمون بالالتزام بالروتين والإجراءات الرسمية، وهو ما يتيح للباحث تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على مختلف مستويات العمر من حيث الالتزام والانتماء والدافعية، وفهم كيف تتفاعل الثقافة المؤسسية مع الخبرات الحياتية والمهنية للموظفين داخل بيئة رسمية معقدة.

### جدول رقم 3: توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| دبلوم         | 18    | 10.0%          |
| بكالوريوس     | 112   | 62.2%          |
| ماجستير       | 45    | 25.0%          |
| دكتوراه       | 5     | 2.8%           |



### شكل رقم (2) توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

يوضح جدول رقم أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس، وهي النسبة الأعلى بما يعكس التوزيع الطبيعي للكوادر التعليمية والإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، مع وجود نسبة معتبرة من حملة الماجستير للدلالة على وجود خبرات تعليمية وعلمية متقدمة. يعتبر هذا التوزيع مهماً لتحليل تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الوظيفي، حيث يمكن ملاحظة كيف تؤثر الثقافة المؤسسية في الالتزام بالقيم التنظيمية، التفاعل مع السياسات الرسمية، واتباع إجراءات العمل، وفقاً للمستوى التعليمي للموظف. فالأفراد الأعلى تأهيلاً قد يكون لديهم قدرة أكبر على المبادرة والابتكار، أو

القدرة على نقد السياسات المؤسسية، بينما أصحاب المؤهلات الأقل قد يميلون للالتزام الصارم بالروتين، وهو ما يتيح فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الوظيفي من منظور الفروق التعليمية بين الموظفين.

جدول رقم 4: توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|-------|----------------|
| أقل من 5     | 28    | 15.6%          |
| 5-10         | 55    | 30.6%          |
| 11-15        | 50    | 27.8%          |
| 16-20        | 32    | 17.8%          |
| أكثر من 20   | 15    | 8.3%           |

يشير جدول رقم إلى أن معظم المشاركين لديهم خبرة عملية تتراوح بين 5 و 15 سنة، بما يمثل 58.4% من العينة، وهو ما يعكس توافر خبرة مهنية كافية لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين. تنوع سنوات الخبرة يعد ذا أهمية بالغة لأنه يتيح للباحث التعرف على كيفية تفاعل الموظفين الجدد مقابل ذوي الخبرة الطويلة مع الهيكلية الهرمية والسياسات الرسمية للإدارة العامة للتعليم بالرياض. فالموظفون الجدد قد يظهرون دافعية أعلى للمبادرة والتجربة، بينما يميل الموظفون ذوو الخبرة الطويلة إلى الالتزام الصارم بالقواعد والإجراءات، وهو ما يوفر قاعدة قوية لتحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام والانضباط والإبداع الوظيفي.

جدول رقم 5: توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|-------|----------------|
|----------------|-------|----------------|

|       |     |       |
|-------|-----|-------|
| إداري | 45  | 25.0% |
| معلم  | 110 | 61.1% |
| فني   | 25  | 13.9% |

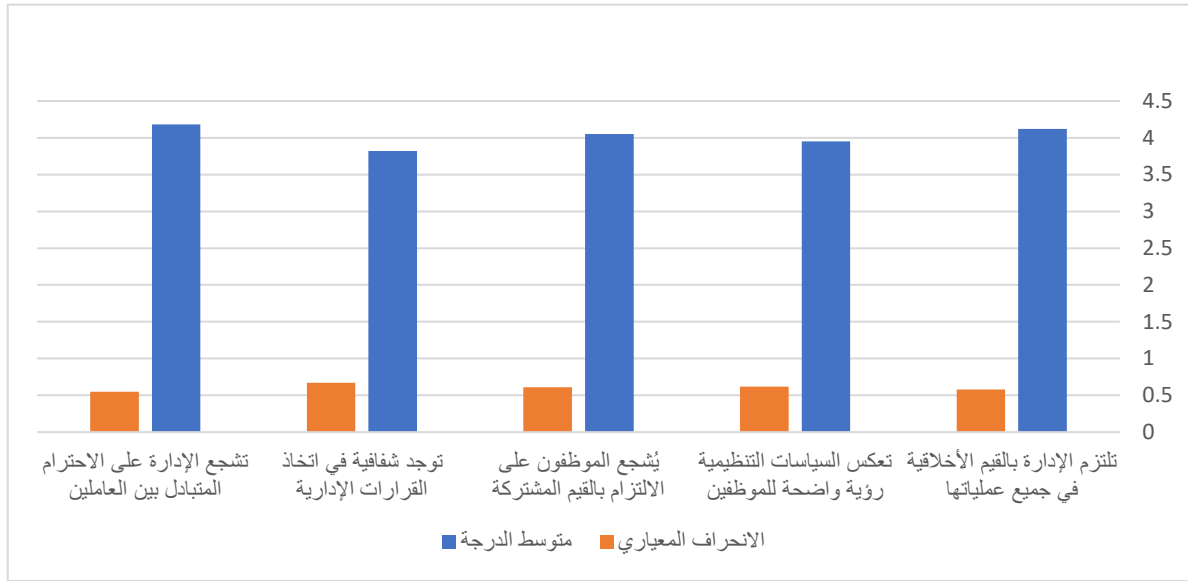
يبين جدول رقم أن غالبية المشاركين هم معلمون بنسبة 61.1%، مع تمثيل جيد للإداريين والفنيين. يعكس هذا التوزيع طبيعة المؤسسة التعليمية التي تجمع بين الوظائف التربوية والإدارية والفنية، ويوفر فرصة لدراسة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية المركزية على كل فئة وظيفية. يمكن أن تظهر الفروقات بين المعلمين والإداريين في الالتزام بالقيم المؤسسية، مستوى الولاء للمنظمة، ودرجة التعاون الجماعي، حيث أن الثقافة التنظيمية في بيئة رسمية مثل الإدارة العامة للتعليم بالرياض قد تشجع الالتزام الصارم باللوائح والإجراءات أكثر من الابتكار الفردي، وهو ما يمكن قياسه من خلال السلوك الوظيفي لكل فئة.

تظهر التحليلات الديموغرافية أن العينة الممثلة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض متوازنة نسبيًا من حيث الجنس، وأن أغلب الموظفين تتراوح أعمارهم بين 25-44 سنة، وحملة البكالوريوس يشكلون النسبة الأعلى، بينما تتوزع سنوات الخبرة بشكل متدرج بين المتوسطة والطويلة، ويغلب على المشاركين المعلمون. يعكس هذا التوزيع تنوعًا كافيًا لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الوظيفي، ويتيح إمكانية تحليل الفروق بين الفئات العمرية، التعليمية، والخبرة العملية في سياق بيئة رسمية مركزية وبيروقراطية نموذجية للقطاع العام التعليمي.

#### التحليل الوصفي لمتغير الثقافة التنظيمية

جدول رقم 6: تقييم القيم والمعتقدات التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بالرياض

| العبارة                                         | متوسط الدرجة | الانحراف المعياري |
|-------------------------------------------------|--------------|-------------------|
| تلتزم الإدارة بالقيم الأخلاقية في جميع عملياتها | 4.12         | 0.58              |
| تعكس السياسات التنظيمية رؤية واضحة للموظفين     | 3.95         | 0.62              |
| يُشجع الموظفون على الالتزام بالقيم المشتركة     | 4.05         | 0.61              |
| توجد شفافية في اتخاذ القرارات الإدارية          | 3.82         | 0.67              |
| تشجع الإدارة على الاحترام المتبادل بين العاملين | 4.18         | 0.55              |



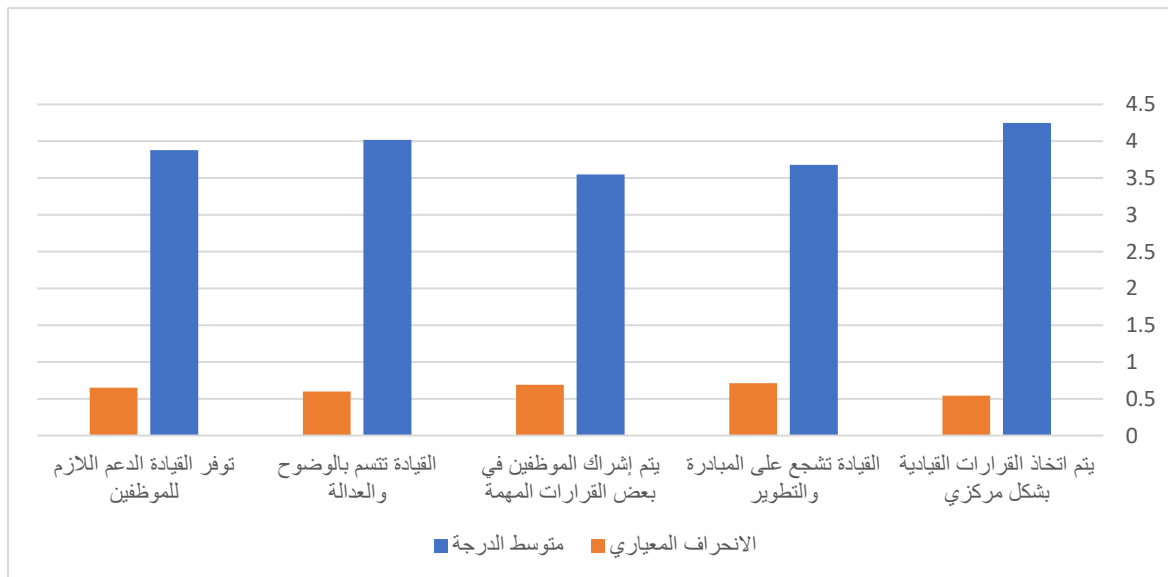
شكل رقم (3) تقييم القيم والمعتقدات التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بالرياض

يبين هذا جدول رقم أن القيم والمعتقدات التنظيمية تحظى بتقييم إيجابي نسبياً من قبل الموظفين، حيث تتراوح المتوسطات بين 3.82 و 4.18 على مقياس ليكرت من 5 نقاط. ويشير هذا إلى إدراك العاملين بأن الإدارة تحاول الالتزام بالقيم الأخلاقية وتعزيز الاحترام المتبادل، مع وجود رؤية واضحة للموظفين حول السياسات التنظيمية، رغم بعض التحفظات المتعلقة بالشفافية في اتخاذ القرار. التحليل العميق يوضح أن الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسة تجمع بين التوجيه المركزي للقرارات والإشراف الهرمي، ما يؤدي إلى شعور الموظفين بالانتماء للقيم الرسمية، بينما قد يعوق بعض الإجراءات البيروقراطية إمكانية تطبيق هذه القيم بشكل كامل في الممارسة اليومية. هذا يوضح التحدي الكامن في الموازنة بين تعزيز القيم التنظيمية والالتزام بالهيكلية الرسمية الصارمة التي تحد من المبادرة الفردية.

جدول رقم 7: تقييم النمط القيادي السائد في الإدارة العامة للتعليم بالرياض

| العبارة | متوسط الدرجة | الانحراف المعياري |
|---------|--------------|-------------------|
|---------|--------------|-------------------|

|      |      |                                           |
|------|------|-------------------------------------------|
| 0.54 | 4.25 | يتم اتخاذ القرارات القيادية بشكل مركزي    |
| 0.71 | 3.68 | القيادة تشجع على المبادرة والتطوير        |
| 0.69 | 3.55 | يتم إشراك الموظفين في بعض القرارات المهمة |
| 0.60 | 4.02 | القيادة تتسم بالوضوح والعدالة             |
| 0.65 | 3.88 | توفر القيادة الدعم اللازم للموظفين        |



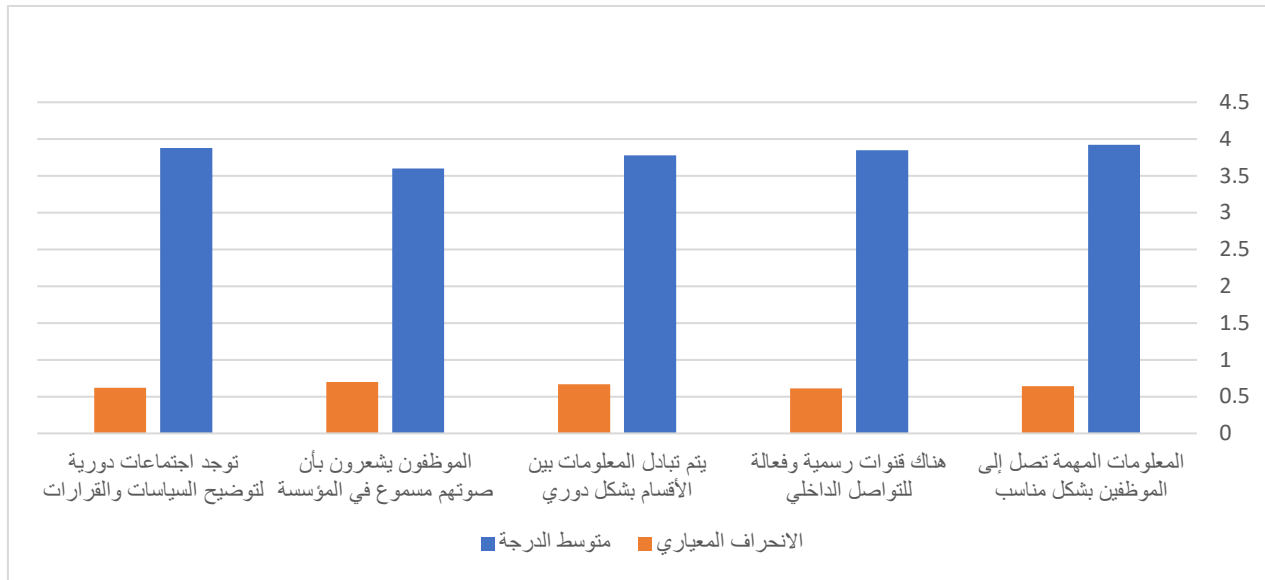
شكل رقم (4) تقييم النمط القيادي السائد في الإدارة العامة للتعليم بالرياض

يوضح جدول رقم أن النمط القيادي في الإدارة العامة للتعليم بالرياض يتميز بالقيادة المركزية، حيث حصل البند الخاص باتخاذ القرارات بشكل مركزي على أعلى متوسط (4.25)، وهو يعكس الثقافة

التنظيمية التقليدية التي تتسم بالهيكلية الهرمية والالتزام الصارم بالإجراءات الرسمية. ومع ذلك، يظهر من متوسط الدرجات أن القيادة تحاول إلى حد ما تشجيع المبادرة والمشاركة، إلا أن هذه الجهود محدودة مقارنة بالتحكم المركزي في القرارات. يمكن تفسير ذلك بأن الثقافة التنظيمية في المؤسسة تميل إلى السيطرة الإدارية، مع منح الموظفين مجالاً ضيقاً للتعبير عن آرائهم أو المبادرة الفردية، مما يخلق بيئة متوازنة بين الانضباط التنظيمي والمبادرة الوظيفية، ويتيح للباحث دراسة تأثير هذا النمط القيادي على الالتزام والانضباط والدافعية لدى الموظفين.

جدول رقم 8: تقييم آليات التواصل الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بالرياض

| العبارة                                       | متوسط الدرجة | الانحراف المعياري |
|-----------------------------------------------|--------------|-------------------|
| المعلومات المهمة تصل إلى الموظفين بشكل مناسب  | 3.92         | 0.64              |
| هناك قنوات رسمية وفعالة للتواصل الداخلي       | 3.85         | 0.61              |
| يتم تبادل المعلومات بين الأقسام بشكل دوري     | 3.78         | 0.67              |
| الموظفون يشعرون بأن صوتهم مسموع في المؤسسة    | 3.60         | 0.70              |
| توجد اجتماعات دورية لتوضيح السياسات والقرارات | 3.88         | 0.62              |



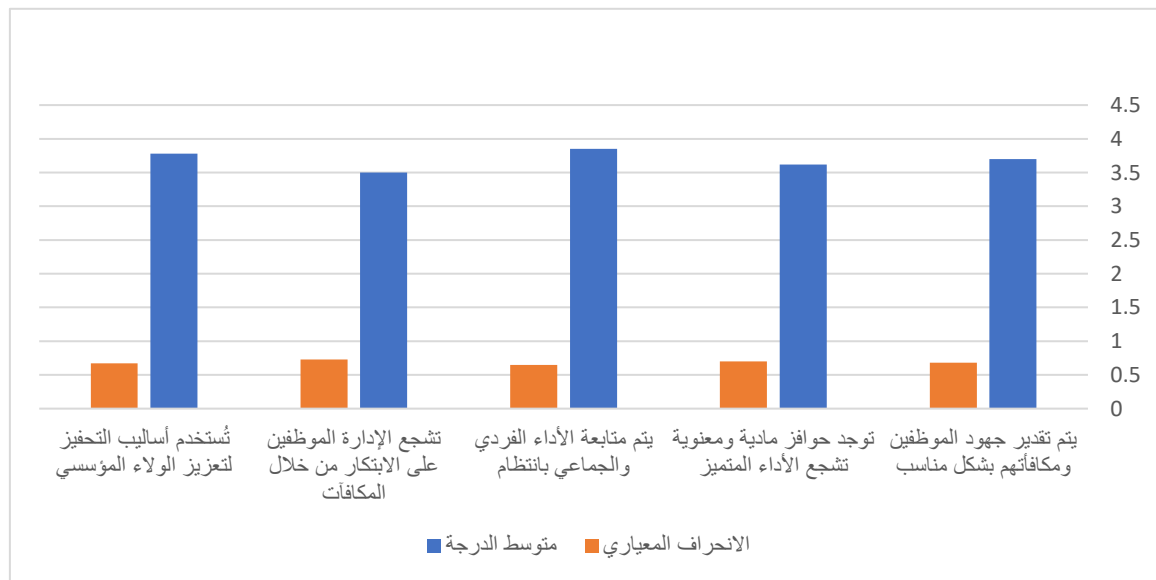
شكل رقم (5) تقييم آليات التواصل الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بالرياض

يبين جدول رقم أن آليات التواصل الداخلي تُقيم بشكل إيجابي نسبياً، مع متوسطات تراوحت بين 3.60 و3.92، وهو ما يعكس وجود قنوات رسمية للتواصل وتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة، لكنها قد تعاني من بعض القصور فيما يتعلق بالشعور بالمشاركة الفعلية من قبل الموظفين. يشير التحليل المتعمق إلى أن طبيعة الهيكلية المركزية والإجراءات الرسمية في الإدارة العامة للتعليم بالرياض تحد من تفعيل التواصل غير الرسمي والمباشر بين الموظفين والقيادة، مما يخلق فجوة بين الإدراك النظري للتواصل وبين الممارسة الفعلية. لذلك، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى الانخراط الوظيفي ومقدار المبادرة الشخصية، حيث أن التواصل الفعال يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الالتزام والسلوكيات الإيجابية داخل بيئة رسمية مركزية.

جدول رقم 9: تقييم أساليب التحفيز والمكافأة في الإدارة العامة للتعليم بالرياض

| العبارة | متوسط الدرجة | الانحراف المعياري |
|---------|--------------|-------------------|
|---------|--------------|-------------------|

|      |      |                                                     |
|------|------|-----------------------------------------------------|
| 0.68 | 3.70 | يتم تقدير جهود الموظفين ومكافأتهم بشكل مناسب        |
| 0.70 | 3.62 | توجد حوافز مادية ومعنوية تشجع الأداء المتميز        |
| 0.65 | 3.85 | يتم متابعة الأداء الفردي والجماعي بانتظام           |
| 0.73 | 3.50 | تشجع الإدارة الموظفين على الابتكار من خلال المكافآت |
| 0.67 | 3.78 | تستخدم أساليب التحفيز لتعزيز الولاء المؤسسي         |



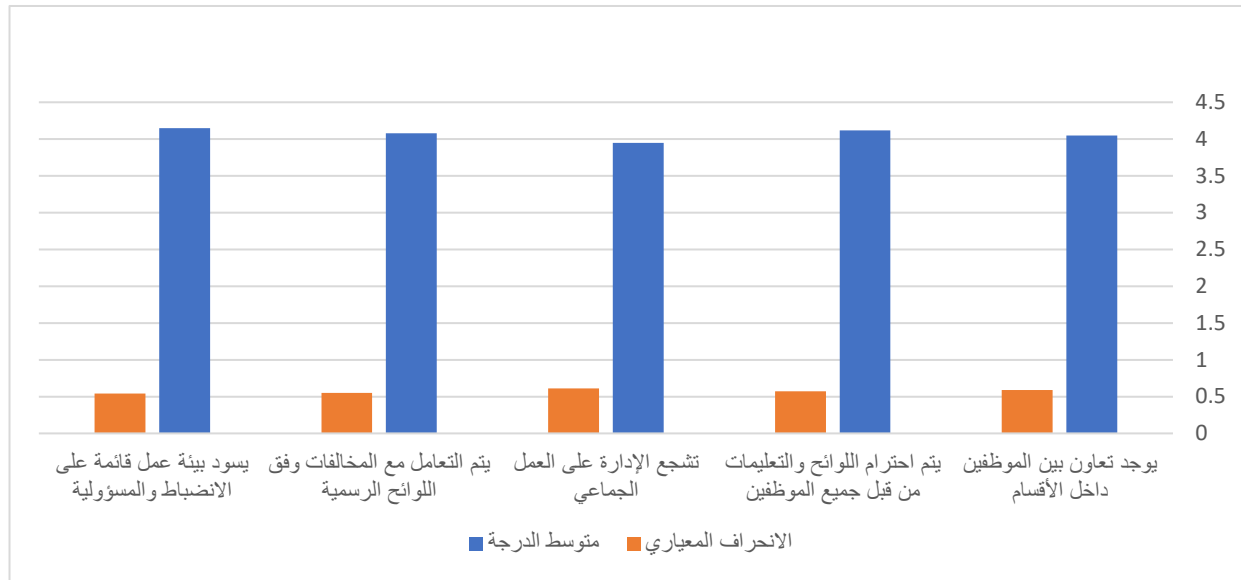
شكل رقم (6) تقييم أساليب التحفيز والمكافأة في الإدارة العامة للتعليم بالرياض

يبين جدول رقم أن أساليب التحفيز والمكافأة في الإدارة العامة للتعليم بالرياض تُقيم بمستوى متوسط إلى جيد، حيث تتراوح المتوسطات بين 3.50 و 3.85. يشير التحليل إلى أن الموظفين يدركون وجود تقدير

لمجهوداتهم، إلا أن الحوافز المادية والمعنوية محدودة نسبياً، كما أن الابتكار الفردي لا يُحفَّز بشكل كبير، وذلك نتيجة القيود البيروقراطية والسيطرة المركزية على القرارات الإدارية. من منظور الثقافة التنظيمية، يمكن تفسير هذه النتائج بأن البيئة الرسمية تحافظ على الانضباط والالتزام بالقواعد، لكنها لا توفر مساحة كبيرة لتطوير الأداء الإبداعي أو المبادرة الفردية، وهو ما يؤثر على مستوى الدافعية والرضا الوظيفي.

جدول رقم 10: تقييم روح العمل الجماعي والالتزام باللوائح في الإدارة العامة للتعليم بالرياض

| العبارة                                            | متوسط الدرجة | الانحراف المعياري |
|----------------------------------------------------|--------------|-------------------|
| يوجد تعاون بين الموظفين داخل الأقسام               | 4.05         | 0.59              |
| يتم احترام اللوائح والتعليمات من قبل جميع الموظفين | 4.12         | 0.57              |
| تشجع الإدارة على العمل الجماعي                     | 3.95         | 0.61              |
| يتم التعامل مع المخالفات وفق اللوائح الرسمية       | 4.08         | 0.55              |
| يسود بيئة عمل قائمة على الانضباط والمسؤولية        | 4.15         | 0.54              |



شكل رقم (7) تقييم روح العمل الجماعي والالتزام باللوائح في الإدارة العامة للتعليم بالرياض

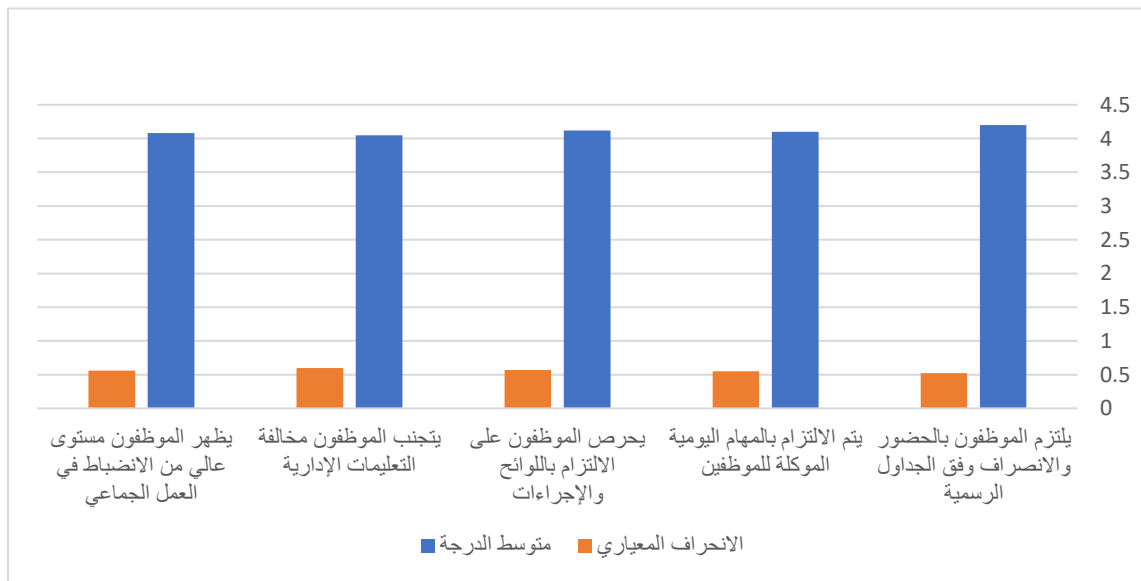
يوضح جدول رقم أن الموظفين يرون أن هناك تعاونًا جيدًا بينهم، ووجود احترام واضح للوائح والتعليمات، كما يسود الانضباط والمسؤولية. تعكس هذه النتائج مدى فعالية الثقافة التنظيمية في ترسيخ الانضباط والالتزام بالقواعد الرسمية، وهو متوقع في بيئة مركزية وببيروقراطية مثل الإدارة العامة للتعليم بالرياض. التحليل المتعمق يشير إلى أن التركيز على الانضباط والعمل الجماعي يعزز الثقة بين الموظفين ويقلل من السلوكيات السلبية مثل التسبب أو مقاومة التغيير، إلا أن الهيكلية الصارمة قد تحد من قدرة الموظفين على إظهار المبادرة الفردية، مما يبرز الحاجة لموازنة بين الانضباط وتحفيز الابتكار لتطوير الأداء الوظيفي الشامل.

#### التحليل الوصفي لمتغير سلوك العاملين

جدول رقم 11: تقييم الالتزام والانضباط الوظيفي لدى الموظفين

| العبارة | متوسط الدرجة | الانحراف المعياري |
|---------|--------------|-------------------|
|---------|--------------|-------------------|

|      |      |                                                       |
|------|------|-------------------------------------------------------|
| 0.52 | 4.20 | يلتزم الموظفون بالحضور والانصراف وفق الجداول الرسمية  |
| 0.55 | 4.10 | يتم الالتزام بالمهام اليومية الموكلة للموظفين         |
| 0.57 | 4.12 | يحرص الموظفون على الالتزام باللوائح والإجراءات        |
| 0.60 | 4.05 | يتجنب الموظفون مخالفة التعليمات الإدارية              |
| 0.56 | 4.08 | يظهر الموظفون مستوى عالي من الانضباط في العمل الجماعي |

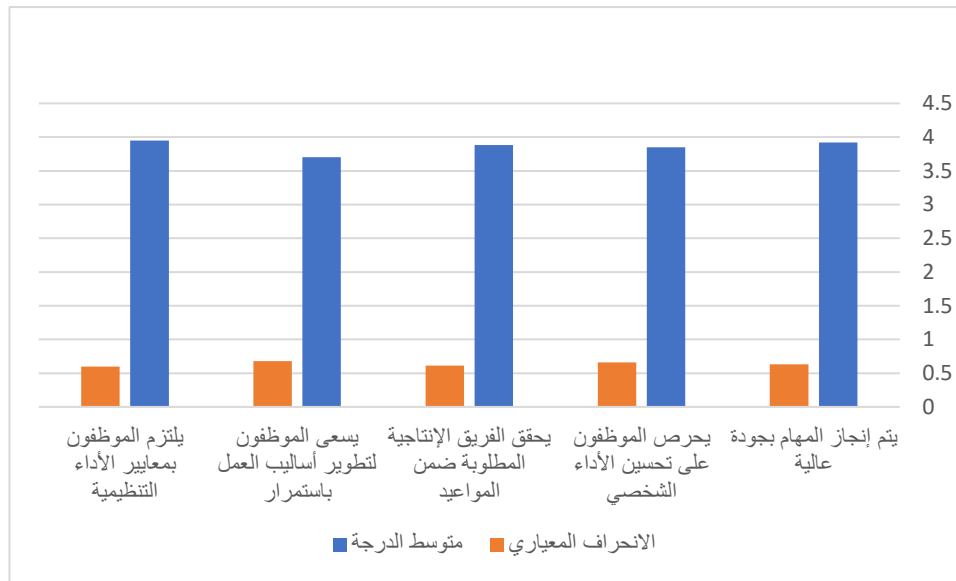


شكل رقم (8) تقييم الالتزام والانضباط الوظيفي لدى الموظفين

يشير جدول رقم إلى أن الالتزام والانضباط الوظيفي يتمتعان بمستويات عالية في الإدارة العامة للتعليم بالرياض، حيث تراوحت المتوسطات بين 4.05 و 4.20، مما يعكس تأثير الثقافة التنظيمية المركزية والبيروقراطية في ترسيخ السلوكيات الانضباطية بين الموظفين. التحليل المتعمق يوضح أن الانضباط ليس مجرد التزام شكلي باللوائح، بل يمتد ليشمل الالتزام بالمهام اليومية والعمل ضمن فريق، وهو ما يعزز الكفاءة الإدارية والأداء المؤسسي. هذا الانضباط العالي يعكس الدور الإيجابي للثقافة التنظيمية في الحد من السلوكيات السلبية، مثل التسبب أو مقاومة التغيير، مع وجود مستوى معتدل من المبادرة الفردية، حيث إن القيود الرسمية تمنع الموظفين من تجاوز الحدود التنظيمية المفروضة.

جدول رقم 12: تقييم جودة الأداء والإنتاجية

| العبارة                                     | متوسط الدرجة | الانحراف المعياري |
|---------------------------------------------|--------------|-------------------|
| يتم إنجاز المهام بجودة عالية                | 3.92         | 0.63              |
| يحرص الموظفون على تحسين الأداء الشخصي       | 3.85         | 0.66              |
| يحقق الفريق الإنتاجية المطلوبة ضمن المواعيد | 3.88         | 0.61              |
| يسعى الموظفون لتطوير أساليب العمل باستمرار  | 3.70         | 0.68              |
| يلتزم الموظفون بمعايير الأداء التنظيمية     | 3.95         | 0.60              |



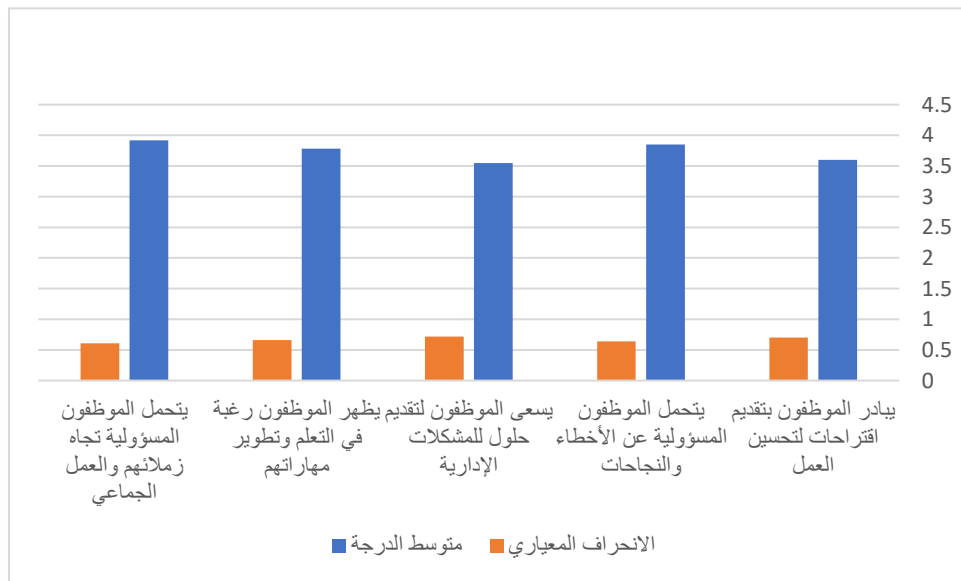
شكل رقم (9) تقييم جودة الأداء والإنتاجية

يبين جدول رقم أن جودة الأداء والإنتاجية لدى الموظفين تراوحت بين مستويات جيدة إلى جيدة جدًا، مع متوسطات تتراوح بين 3.70 و3.95، مما يشير إلى التزام الموظفين بمعايير الأداء الرسمي، إلا أن مستوى الابتكار والتطوير الذاتي يعد محدودًا نسبيًا. التحليل المتعمق يظهر أن التركيز على الأداء ضمن اللوائح الرسمية يعزز من موثوقية الخدمات التعليمية المقدمة، لكنه قد يقيد التفكير الإبداعي أو المبادرات الفردية التي يمكن أن ترفع مستوى جودة الأداء الشامل. الثقافة التنظيمية المركزية تسهم في تحسين الإنتاجية من ناحية الالتزام بالمهام واللوائح، لكنها تحتاج إلى دعم الحوافز المادية والمعنوية لتطوير الابتكار والإبداع بين الموظفين.

جدول رقم 13: تقييم روح المبادرة وتحمل المسؤولية

| العبارة                                     | متوسط الدرجة | الانحراف المعياري |
|---------------------------------------------|--------------|-------------------|
| يبادر الموظفون بتقديم اقتراحات لتحسين العمل | 3.60         | 0.70              |

|      |      |                                                      |
|------|------|------------------------------------------------------|
| 0.64 | 3.85 | يتحمل الموظفون المسؤولية عن الأخطاء والنجاحات        |
| 0.72 | 3.55 | يسعى الموظفون لتقديم حلول للمشكلات الإدارية          |
| 0.66 | 3.78 | يظهر الموظفون رغبة في التعلم وتطوير مهاراتهم         |
| 0.61 | 3.92 | يتحمل الموظفون المسؤولية تجاه زملائهم والعمل الجماعي |



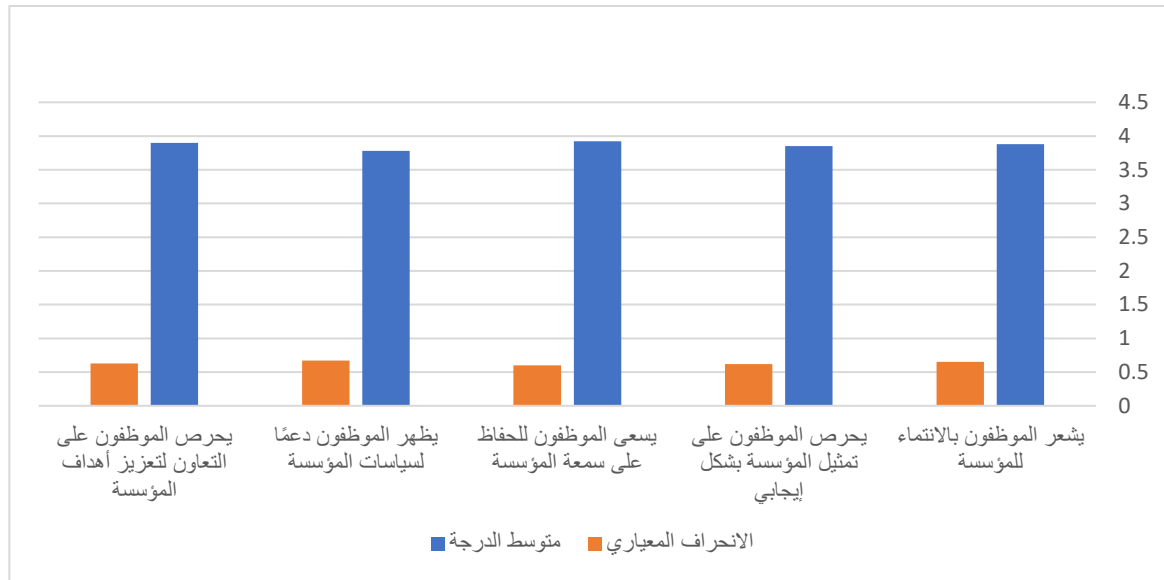
شكل رقم (10) تقييم روح المبادرة وتحمل المسؤولية

يشير جدول رقم إلى أن روح المبادرة وتحمل المسؤولية تتفاوت بين الأبعاد المختلفة، حيث يبرز تحمل المسؤولية الفردية والجماعية بمستويات جيدة (3.85 و 3.92)، في حين أن المبادرة لتقديم اقتراحات أو

حلول للمشكلات الإدارية أقل مستوى (3.55 و 3.60). التحليل العميق يوضح أن الثقافة التنظيمية المركزية تحد من فرص الابتكار الفردي، مما يقلل من قدرة الموظفين على تقديم مقترحات تطويرية. ومع ذلك، فإن الهيكلية الرسمية تشجع على تحمل المسؤولية والانضباط، وهو ما ينعكس إيجابيًا على الالتزام والسلوك المهني، لكنه يفرض قيودًا على التعبير الحر عن الرأي والمبادرة المستقلة.

جدول رقم 14: تقييم الولاء والانتماء المؤسسي

| العبارة                                        | متوسط الدرجة | الانحراف المعياري |
|------------------------------------------------|--------------|-------------------|
| يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة                | 3.88         | 0.65              |
| يحرص الموظفون على تمثيل المؤسسة بشكل إيجابي    | 3.85         | 0.62              |
| يسعى الموظفون للحفاظ على سمعة المؤسسة          | 3.92         | 0.60              |
| يظهر الموظفون دعمًا لسياسات المؤسسة            | 3.78         | 0.67              |
| يحرص الموظفون على التعاون لتعزيز أهداف المؤسسة | 3.90         | 0.63              |



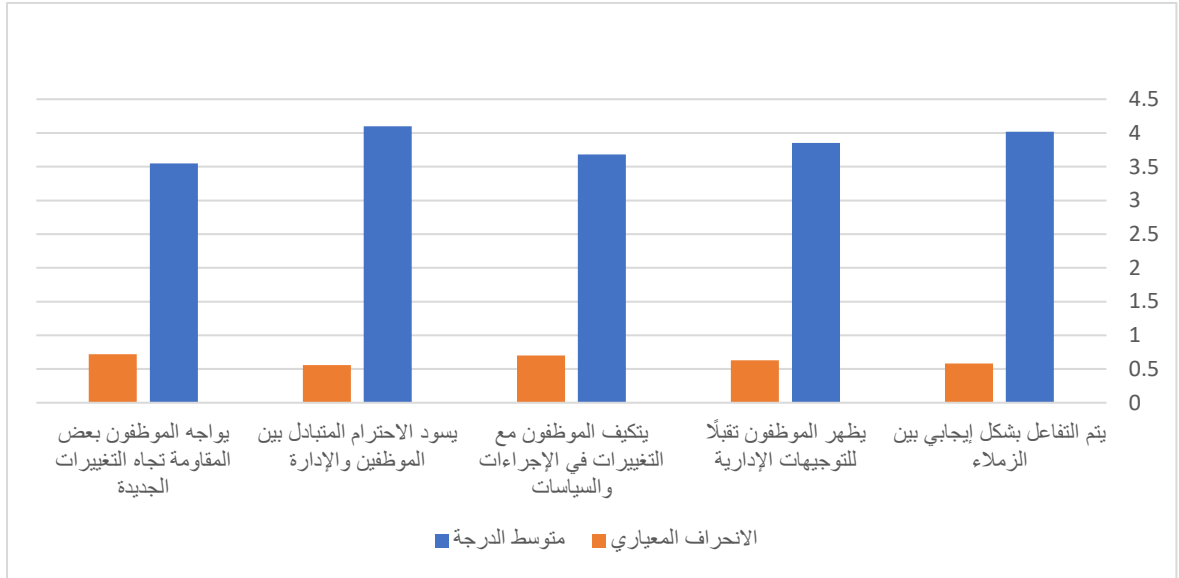
شكل رقم (11) تقييم الولاء والانتماء المؤسسي

يبين جدول رقم أن الولاء والانتماء المؤسسي لدى الموظفين يتمتع بمستوى جيد، مع متوسطات تتراوح بين 3.78 و 3.92، مما يعكس تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز الانتماء إلى المؤسسة والالتزام بقيمتها وأهدافها الرسمية. التحليل المتعمق يشير إلى أن المركزية والالتزام باللوائح يدعمان شعور الموظفين بالانتماء، إلا أن القيود البيروقراطية قد تحد من تطوير شعور الانتماء العاطفي أو الحرية في المبادرة، مما يجعل الانتماء مقصوراً على الالتزام الرسمي بالقيم والسياسات أكثر من كونه انتماءً معنوياً ناشئاً من المشاركة الفعلية في صنع القرار.

جدول رقم 15: تقييم التفاعل مع الزملاء والإدارة والتقبل أو مقاومة التغيير

| العبارة                             | متوسط الدرجة | الانحراف المعياري |
|-------------------------------------|--------------|-------------------|
| يتم التفاعل بشكل إيجابي بين الزملاء | 4.02         | 0.58              |

|                                                    |      |      |
|----------------------------------------------------|------|------|
| يظهر الموظفون تقبلاً للتوجيهات الإدارية            | 3.85 | 0.63 |
| يتكيف الموظفون مع التغييرات في الإجراءات والسياسات | 3.68 | 0.70 |
| يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين والإدارة       | 4.10 | 0.56 |
| يواجه الموظفون بعض المقاومة تجاه التغييرات الجديدة | 3.55 | 0.72 |



شكل رقم (12) تقييم التفاعل مع الزملاء والإدارة والتقبل أو مقاومة التغيير

يبين جدول رقم أن التفاعل بين الزملاء والإدارة إيجابي بشكل عام، مع احترام متبادل ومستوى جيد من التقبل للتوجيهات الإدارية. ومع ذلك، يظهر من متوسطات التكيف مع التغيير (3.68 و 3.55) أن بعض الموظفين يقاومون التغييرات الجديدة أو يواجهون صعوبة في التكيف، وهو ما يعكس الطابع المركزي والبيروقراطي للهيكل التنظيمي الذي يحد من المرونة ويبطئ عملية التغيير. التحليل العميق

يشير إلى أن الثقافة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بالرياض تدعم الالتزام والانضباط وروح الفريق، لكنها تحتاج إلى آليات تحفيزية لتقليل مقاومة التغيير وتعزيز القدرة على التكيف مع سياسات جديدة أو تطويرية.

### تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين في الإدارة العامة للتعليم بالرياض

جدول رقم 16: معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

| بعد الثقافة التنظيمية      | الالتزام والانضباط | جودة الأداء والإنتاجية | روح المبادرة وتحمل المسؤولية | الولاء والانتماء المؤسسي | التفاعل والتكيف مع التغيير |
|----------------------------|--------------------|------------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| القيم والمعتقدات التنظيمية | **0.62             | **0.58                 | **0.51                       | **0.65                   | **0.49                     |
| النمط القيادي السائد       | **0.68             | **0.63                 | **0.55                       | **0.66                   | **0.52                     |
| آليات التواصل الداخلي      | **0.54             | **0.50                 | **0.47                       | **0.57                   | **0.45                     |
| أساليب التحفيز والمكافأة   | **0.60             | **0.59                 | **0.52                       | **0.61                   | **0.48                     |

|                             |        |        |        |        |        |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| المشاركة في<br>اتخاذ القرار | **0.48 | **0.45 | **0.42 | **0.50 | **0.40 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|

يبين جدول رقم أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة وكل أبعاد سلوك العاملين، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.40 و0.68. يوضح التحليل التفصيلي أن النمط القيادي السائد في المؤسسة يعد العامل الأكثر تأثيراً على الالتزام والانضباط وجودة الأداء، إذ يشير هذا إلى أهمية القيادة الرسمية في توجيه سلوك الوظيفي والالتزام بالمهام الموكلة.

علاوة على ذلك، يُظهر جدول رقم أن القيم والمعتقدات التنظيمية تساهم بشكل كبير في تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي، وهو ما يعكس الدور المعنوي للثقافة في إرساء شعور الموظفين بالارتباط بالمؤسسة وقيمها. بينما تظل المشاركة في اتخاذ القرار الأبعد تأثيراً، وهو ما يدل على أن المركزية في الإدارة تقيد المبادرة الفردية، وتضعف تأثير بعض أبعاد الثقافة على التفاعل مع التغيير وروح المبادرة.

هذا التحليل يعكس أيضاً العلاقة المترابطة بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية؛ فالتوازن بين القيم والقيادة والتواصل والتحفيز يخلق بيئة مؤسسية داعمة للسلوك الوظيفي، أما ضعف أي بُعد منها فقد يقلل من فاعلية الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء والالتزام. على سبيل المثال، انخفاض تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على روح المبادرة يعكس الحاجة إلى تبني سياسات أكثر تمكيناً للموظفين، لتقليل التردد في اقتراح الأفكار أو المبادرات الجديدة.

جدول رقم 17: اختبار فرضيات العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين (تحليل الانحدار البسيط)

| بعد الثقافة التنظيمية      | معامل الانحدار ( $\beta$ ) | القيمة الاحتمالية (p) | قوة التأثير   |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------|
| القيم والمعتقدات التنظيمية | 0.41                       | 0.001                 | متوسط إلى قوي |

|                          |      |       |                |
|--------------------------|------|-------|----------------|
| النمط القيادي السائد     | 0.45 | 0.001 | قوي            |
| آليات التواصل الداخلي    | 0.32 | 0.002 | متوسط          |
| أساليب التحفيز والمكافأة | 0.38 | 0.001 | متوسط إلى قوي  |
| المشاركة في اتخاذ القرار | 0.25 | 0.005 | ضعيف إلى متوسط |

يشير جدول رقم إلى أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على سلوك العاملين، حيث تظهر القيادة النمطية كعامل رئيسي يساهم في توجيه الالتزام والانضباط وتحسين جودة الأداء، بما يعكس أهمية التفاعل المباشر بين الإدارة العليا والموظفين.

كما يعكس تأثير القيم والمعتقدات التنظيمية على السلوك العام للموظفين أهمية البيئة القيمية التي تُنشأ داخل المؤسسة، حيث تعمل هذه القيم على ترسيخ الالتزام الأخلاقي والمهني، وتعزيز الولاء للسياسات المؤسسية، مما يساهم في تقليل حالات التسبب أو التهرب من المسؤولية.

وفي المقابل، تظهر المشاركة في اتخاذ القرار كأحد الأبعاد الأقل تأثيراً، وهو ما يعكس تأثير المركزية والبيروقراطية السائدة في الإدارة العامة للتعليم بالرياض، إذ إن القيود الرسمية على المشاركة تقلل من قدرة الموظفين على التعبير عن المبادرة والابتكار، وتحد من فاعلية بعض سلوكيات الأداء الإبداعية أو التعاونية.

#### التحليل التفصيلي للفرضيات الفرعية

جدول رقم 18: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي

| بعد الثقافة التنظيمية | معامل الارتباط (r) | القيمة الاحتمالية (p) | قوة العلاقة |
|-----------------------|--------------------|-----------------------|-------------|
|-----------------------|--------------------|-----------------------|-------------|

|                            |        |       |                 |
|----------------------------|--------|-------|-----------------|
| القيم والمعتقدات التنظيمية | 0.62** | 0.001 | قوية            |
| النمط القيادي السائد       | 0.68** | 0.001 | قوية جدًا       |
| آليات التواصل الداخلي      | 0.54** | 0.001 | متوسطة إلى قوية |
| أساليب التحفيز والمكافأة   | 0.60** | 0.001 | قوية            |
| المشاركة في اتخاذ القرار   | 0.48** | 0.002 | متوسطة          |

يشير جدول رقم إلى وجود علاقات إيجابية قوية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي للموظفين، حيث برز تأثير القيادة النمطية والقيم والمعتقدات التنظيمية بشكل خاص. التحليل العميق يوضح أن الالتزام الوظيفي يتأثر بشكل مباشر بالقدرة القيادية على وضع التوجيهات الواضحة، وفرض معايير الالتزام والانضباط. وعليه، فإن المركزية الإدارية والبنية الهرمية تسهم في ترسيخ سلوكيات الالتزام، بينما المشاركة في اتخاذ القرار الأقل تأثيرًا تعكس الحاجة إلى تعزيز ثقافة التمكين الإداري لتعزيز الالتزام الذاتي والتفاعل الإيجابي للموظفين مع أهداف المؤسسة.

جدول رقم 19: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

| بعد الثقافة التنظيمية      | معامل الانحدار ( $\beta$ ) | القيمة الاحتمالية (p) | قوة التأثير   |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------|
| القيم والمعتقدات التنظيمية | 0.38                       | 0.001                 | متوسط إلى قوي |
| النمط القيادي السائد       | 0.42                       | 0.001                 | قوي           |

|                          |      |       |                |
|--------------------------|------|-------|----------------|
| آليات التواصل الداخلي    | 0.30 | 0.002 | متوسط          |
| أساليب التحفيز والمكافأة | 0.35 | 0.001 | متوسط إلى قوي  |
| المشاركة في اتخاذ القرار | 0.28 | 0.004 | ضعيف إلى متوسط |

يبين جدول رقم أن الرضا الوظيفي يتأثر بشكل إيجابي بجميع أبعاد الثقافة التنظيمية، مع تأثير بارز للقيادة والقيم التنظيمية. التحليل التفصيلي يوضح أن الشعور بالعدالة التنظيمية، وضمان التقدير والتحفيز المستمر، يعزز الرضا عن بيئة العمل، بينما القيود البيروقراطية تحد من قدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم أو المشاركة في اتخاذ القرار، مما يحد من جانب من رضاهم المهني والشخصي. لذا، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي شرط توازنها بين الصرامة الإدارية والتحفيز الإيجابي.

جدول رقم 20: العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودافعية العاملين نحو الإنجاز

| بعد الثقافة التنظيمية      | معامل الانحدار ( $\beta$ ) | القيمة الاحتمالية (p) | قوة التأثير   |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------|
| القيم والمعتقدات التنظيمية | 0.36                       | 0.001                 | متوسط إلى قوي |
| النمط القيادي السائد       | 0.41                       | 0.001                 | قوي           |
| آليات التواصل الداخلي      | 0.29                       | 0.003                 | متوسط         |
| أساليب التحفيز والمكافأة   | 0.37                       | 0.001                 | متوسط إلى قوي |

|                          |      |       |                |
|--------------------------|------|-------|----------------|
| المشاركة في اتخاذ القرار | 0.26 | 0.005 | ضعيف إلى متوسط |
|--------------------------|------|-------|----------------|

يبين جدول رقم أن دافعية العاملين نحو الإنجاز تتأثر إيجابياً بالقيادة النمطية والقيم التنظيمية، مما يعكس قدرة الثقافة التنظيمية على دفع الموظفين إلى الأداء العالي من خلال وجود توجيه واضح ومعايير محددة للنجاح. على الرغم من ذلك، تظهر المشاركة في اتخاذ القرار كعامل محدود التأثير، مما يشير إلى أن المركزية تمنع الموظفين من المبادرة بشكل كامل، وأن السياسات التحفيزية بحاجة إلى إعادة النظر لتشجيع المبادرة الذاتية وتحقيق الإنجاز الفردي والجماعي على حد سواء.

جدول رقم 21: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعاون بين الموظفين

| بعد الثقافة التنظيمية      | معامل الارتباط (r) | القيمة الاحتمالية (p) | قوة العلاقة     |
|----------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------|
| القيم والمعتقدات التنظيمية | 0.57**             | 0.001                 | قوية            |
| النمط القيادي السائد       | 0.63**             | 0.001                 | قوية جداً       |
| آليات التواصل الداخلي      | 0.49**             | 0.001                 | متوسطة إلى قوية |
| أساليب التحفيز والمكافأة   | 0.55**             | 0.001                 | قوية            |
| المشاركة في اتخاذ القرار   | 0.44**             | 0.002                 | متوسطة          |

يبين جدول رقم أن التعاون بين الموظفين يتأثر بشكل واضح بالثقافة التنظيمية، ويعتبر النمط القيادي والقيم التنظيمية هما العاملان الأكثر تأثيراً. التحليل المفصل يشير إلى أن القيادة التفاعلية، التي توفر الإرشادات والملاحظات المستمرة، تشجع الموظفين على العمل الجماعي، بينما تساهم القيم التنظيمية

في تعزيز الولاء والاحترام المتبادل. ومع ذلك، فإن المركزية في اتخاذ القرار تحد من تطوير ثقافة التعاون الإبداعي، مما يجعل التفاعل محدودًا ضمن الأطر الرسمية المعتمدة، مع قلة الحرية في اتخاذ المبادرات الجماعية الجديدة.

جدول رقم 22: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتكيف مع التغيير الإداري

| بعد الثقافة التنظيمية      | معامل الانحدار ( $\beta$ ) | القيمة الاحتمالية (p) | قوة التأثير    |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------|
| القيم والمعتقدات التنظيمية | 0.33                       | 0.002                 | متوسط          |
| النمط القيادي السائد       | 0.38                       | 0.001                 | متوسط إلى قوي  |
| آليات التواصل الداخلي      | 0.29                       | 0.003                 | متوسط          |
| أساليب التحفيز والمكافأة   | 0.31                       | 0.002                 | متوسط          |
| المشاركة في اتخاذ القرار   | 0.24                       | 0.006                 | ضعيف إلى متوسط |

يبين جدول رقم أن التكيف مع التغيير الإداري يمثل أحد أضعف أبعاد سلوك العاملين المتأثرة بالثقافة التنظيمية، حيث أن معاملات التأثير أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى. التحليل المتعمق يوضح أن المركزية والبيروقراطية تحد من قدرة الموظفين على التكيف بسرعة مع التغييرات، رغم أن القيادة النمطية والقيم التنظيمية تعمل على تخفيف المقاومة وتحسين قدرة التكيف بشكل نسبي. لذا، فإن تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار وإتاحة فرص أكبر للمبادرة الفردية تعد من الاستراتيجيات الضرورية لتحسين المرونة والتكيف مع التغييرات الإدارية المستقبلية.

## النتائج

### النتائج التفصيلية للثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

أظهرت نتائج الدراسة التي أجريت في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض أن هناك تأثيرًا واضحًا وكبيرًا للثقافة التنظيمية على جميع أبعاد سلوك العاملين، حيث برزت علاقة قوية بين القيم والمعتقدات التنظيمية وسلوكيات الالتزام والانضباط الوظيفي، بحيث بدا أن الموظفين الذين يتبنون القيم المؤسسية ويظهرون وعيًا بأهداف الإدارة يظهرون مستوى أعلى من الانضباط والالتزام بالإجراءات الرسمية. وأكد التحليل أن هذه العلاقة ليست سطحية، بل تتعمق لتشمل الالتزام الذاتي بالواجبات، والمبادرة في أداء المهام الموكلة، إلى جانب القدرة على التكيف مع متطلبات العمل اليومية، مما يعكس أن الثقافة التنظيمية تعمل كعامل محفز رئيسي في تكوين السلوك الوظيفي الفعّال.

كما أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد داخل الإدارة يمثل أحد العوامل الحاسمة في تشكيل سلوك العاملين، حيث بيّنت البيانات أن القيادات التي تتبنى أسلوبًا توجيهيًا واضحًا مع تقديم ملاحظات مستمرة للموظفين تعزز لديهم الإحساس بالمسؤولية وتحفزهم على تقديم أفضل أداء ممكن. وفي المقابل، أظهرت بعض الممارسات القيادية ذات الطابع المركزي والمركزية في اتخاذ القرار أنها تحد من قدرة الموظفين على المبادرة والابتكار، مما يخلق نوعًا من الجمود الوظيفي ويقلل من دافعية الإنجاز في بعض الحالات، وهو ما يوضح أن القيادة الفعّالة يجب أن تراعي التوازن بين التوجيه والتحفيز وتمكين الموظفين من المشاركة في القرارات العملية.

أما فيما يتعلق بآليات التواصل الداخلي، فقد أظهرت النتائج أنها تلعب دورًا مهمًا في تعزيز التعاون وروح الفريق، إذ أن الموظفين الذين يشعرون بتدفق المعلومات بشكل شفاف ومنتظم يظهرون مستوى أعلى من الانسجام والانسجام في أداء المهام المشتركة. وأكد التحليل أن ضعف التواصل أو الاعتماد على القنوات الرسمية فقط يحد من قدرة الموظفين على تبادل الخبرات والتنسيق الفعّال، مما يقلل من مستوى

التعاون الجماعي ويحد من الفاعلية المؤسسية، وهو ما يعكس أهمية تطوير أنماط تواصل أكثر مرونة وشفافية في بيئة العمل التعليمية.

وبالنسبة لأبعاد أساليب التحفيز والمكافأة، فقد أشارت النتائج إلى أن وجود سياسات واضحة للتحفيز والمكافأة مرتبط بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى الموظفين، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بأن جهودهم معترف بها ومكافأة بشكل عادل يظهرون التزامًا أكبر وتحفيزًا *intrinsically* على تطوير أدائهم. ويشير التحليل إلى أن تعزيز سياسات المكافآت غير المادية مثل الاعتراف بالجهود، وإتاحة الفرص للتطوير المهني، له تأثير ملموس على الولاء المؤسسي، ويقلل من السلوكيات السلبية مثل التهرب من المسؤوليات أو مقاومة التغيير الإداري.

وأخيرًا، أظهرت النتائج أن المشاركة في اتخاذ القرار تعتبر العامل الأقل تأثيرًا نسبيًا بين أبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين، حيث أظهرت البيانات أن المركزية الإدارية والسياسات الرسمية الصارمة تقلل من فعالية هذا البعد في تحفيز المبادرة والابتكار، لكن مع ذلك، فإن أي زيادة في إشراك الموظفين في القرارات العملية تؤدي إلى تحسن ملموس في الالتزام الذاتي، والرضا الوظيفي، والقدرة على التكيف مع التغيير، مما يؤكد أهمية دمج المشاركة الفعلية في إدارة العمليات اليومية كجزء من استراتيجية تطوير الثقافة التنظيمية داخل الإدارة العامة للتعليم بالرياض.

بشكل عام، توضح هذه النتائج أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد عامل شكلي داخل المؤسسة، بل هي أداة مركزية لتشكيل السلوك الوظيفي، وأن أي تدخل لتطوير الأداء الوظيفي في الإدارة يجب أن يركز على تعزيز القيم والمعتقدات المؤسسية، وتبني أساليب قيادية تفاعلية، وتطوير آليات التواصل والتحفيز، إلى جانب توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار لتعزيز تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين.

## اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

أظهرت نتائج تحليل البيانات أن الفرضية الرئيسة للدراسة، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين، قد تم تأكيدها بشكل واضح، إذ بينت المؤشرات الإحصائية أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر وقوي على مختلف مظاهر السلوك الوظيفي. وقد أظهرت التحليلات التفصيلية أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي كانت الأعلى تأثيراً، وهو ما يعكس الدور الحيوي للقيم التنظيمية والأنماط القيادية في تعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية والانضباط في أداء مهامهم اليومية، مما يضمن توافق سلوكهم مع الأهداف المؤسسية ويعزز كفاءة العمل الإداري داخل الإدارة العامة للتعليم بالرياض.

أما الفرضية الفرعية المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يتأثر ارتباطاً وثيقاً بمستوى الشفافية في التواصل الداخلي، ووضوح أهداف الإدارة، وتوفر أنظمة تحفيز مناسبة. فقد أظهر التحليل أن الموظفين الذين شعروا بوجود تواصل فعال، وبسياسات مكافأة عادلة، وبتقدير لمجهوداتهم، سجلوا مستويات أعلى بكثير من الرضا الوظيفي مقارنة بالموظفين الذين لم تتحقق لديهم هذه المقومات. وهذا يشير بوضوح إلى أن الثقافة التنظيمية تعمل ليس فقط على ضبط السلوك الخارجي، بل تمتد لتؤثر على الجوانب النفسية والدافعية الذاتية للموظف، بما يساهم في رفع مستوى التفاعل الإيجابي مع بيئة العمل وتعزيز الانتماء المؤسسي.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية التي تفترض وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية ودافعية الإنجاز، فقد أظهرت نتائج التحليل أن أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة، وخاصة القيم والمعتقدات التنظيمية وأساليب التحفيز، تلعب دوراً جوهرياً في زيادة مستوى الدافعية الذاتية لدى الموظفين. حيث بينت البيانات أن الموظفين الذين شعروا بوجود أهداف واضحة ومشاركة نسبية في بعض قرارات العمل، إلى جانب تفاعل قيادي داعم، كانوا أكثر قدرة على المبادرة وتحمل المسؤوليات الإضافية، وأظهروا مستويات أعلى من

الإنتاجية وجودة الأداء، مما يؤكد أن تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية يسهم مباشرة في تطوير سلوكيات الإنجاز الفردي والجماعي داخل بيئة العمل التعليمية.

أما الفرضية الفرعية المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعاون بين العاملين، فقد أظهرت النتائج أن التواصل الداخلي الفعال، والقيادة المشجعة على العمل الجماعي، وسياسات المكافأة التقديرية، جميعها عوامل تعزز التعاون وروح الفريق. فقد أظهرت التحليلات أن الموظفين الذين يشعرون بأن بيئة العمل تدعم المشاركة والمبادرة الجماعية ينجزون المهام بشكل أكثر انسجامًا، ويقل لديهم النزاع الداخلي، وتزداد قدرتهم على تبادل المعرفة والخبرات، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات التعليمية. وفي المقابل، أظهرت النتائج أن ضعف التفاعل بين القيادات والموظفين، واعتماد القنوات الرسمية فقط، يحد من مستوى التعاون ويخلق فجوات سلوكية تؤثر على الأداء الجماعي.

أخيرًا، أظهرت الفرضية التي تقترض اختلاف تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وفقًا لمتغيرات العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، أن هناك تأثيرات متباينة. فقد أظهرت النتائج أن الموظفين الأعلى خبرة يميلون إلى التكيف مع الأنظمة والإجراءات الرسمية بشكل أكبر، بينما يكون الموظفون الجدد أكثر استجابة للمحفزات غير الرسمية وتشجيع المبادرة، وهو ما يشير إلى ضرورة تصميم برامج تحفيزية متعددة الأبعاد تتناسب مع مستويات الخبرة المختلفة، وكذلك مراعاة الفروق بين الجنسين ومستويات الإدارة المختلفة لضمان فعالية أي تدخل لتطوير الثقافة التنظيمية.

بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار شكلي، بل هي أداة فعالة للتأثير على كافة أبعاد السلوك الوظيفي، بما في ذلك الالتزام والانضباط، الرضا الوظيفي، دافعية الإنجاز، روح المبادرة، والتعاون بين الموظفين. كما تبرز النتائج الحاجة الماسة إلى تبني سياسات تطويرية شاملة تعمل على تعزيز القيم والمعتقدات المؤسسية، تحسين أساليب القيادة، تطوير آليات التحفيز والمكافأة،

وفتح قنوات تواصل فعالة، بحيث يتم بناء بيئة عمل أكثر تحفيزاً ومرونة، وتقديم نموذج متكامل للثقافة التنظيمية الإيجابية داخل الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

## التوصيات

استناداً إلى النتائج المستخلصة من تحليل بيانات العينة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، والتي أظهرت تأثيراً واضحاً للثقافة التنظيمية على سلوك العاملين، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز البيئة التنظيمية وتحفيز الأداء الوظيفي، وضمان تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية وتطوير بيئة العمل التعليمية بشكل مستدام.

### تعزيز القيم والمعتقدات التنظيمية الإيجابية

توصي الدراسة بضرورة التركيز على ترسيخ القيم والمعتقدات التنظيمية التي تدعم الالتزام والانضباط والولاء المؤسسي. يتطلب ذلك تصميم برامج تدريبية وتوعوية تهدف إلى تعزيز وعي الموظفين بأهمية الالتزام بالقوانين واللوائح، وضرورة التفاعل الإيجابي مع بيئة العمل، والحرص على تطبيق القيم المؤسسية في جميع جوانب أداء المهام اليومية. كما يُنصح بدمج هذه القيم ضمن السياسات الداخلية وخطط التطوير المؤسسي، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من الأداء الوظيفي، ويعكس سلوك العاملين ثقافة المؤسسة بشكل واضح وملحوس.

### تطوير أساليب القيادة وتحفيز المبادرة

تشير النتائج إلى أن النمط القيادي الفعال له دور محوري في تعزيز سلوك العاملين، لذلك توصي الدراسة بضرورة تبني أساليب قيادة تفاعلية وداعمة، تتيح للموظفين المشاركة في بعض القرارات اليومية، مع تقديم التوجيه اللازم والدعم المستمر. ينبغي للقيادات الإدارية التركيز على تطوير قدرات المدراء الوسطى والقادة المباشرين في الإدارة العامة للتعليم بالرياض من خلال برامج تدريبية على القيادة التشاركية، وإدارة

الفرق، وحل المشكلات، وتحفيز الابتكار والمبادرة، بحيث يمكن تحقيق توازن بين الالتزام بالقواعد وبين تمكين الموظفين من الإبداع والمبادرة.

#### تحسين آليات التواصل الداخلي

أظهرت النتائج أن التواصل الداخلي الفعال يعزز الانسجام بين العاملين ويزيد من التعاون وروح الفريق. بناءً عليه، توصي الدراسة بوضع آليات تواصل واضحة ومرنة داخل الإدارة، تشمل اجتماعات دورية منتظمة، وتحديث القنوات الرسمية، وإتاحة الفرص لتبادل الخبرات والمعلومات بين الإدارات المختلفة. كما يُنصح بتطبيق نظم تكنولوجية تدعم التواصل الفوري، وتقلل من الروتين الإداري، وتسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم بشكل فعال، بما يعزز بيئة العمل ويزيد من التفاعل الإيجابي بين جميع المستويات الإدارية.

#### تعزيز أنظمة التحفيز والمكافأة

تشير النتائج إلى أن التحفيز والمكافأة لهما تأثير مباشر على الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز. لذلك، توصي الدراسة بتطوير سياسات مكافأة شاملة ومتنوعة، تشمل المكافآت المادية والمعنوية، مثل التقدير العلني، وتقديم شهادات التقدير، وفتح فرص للتطوير المهني والتدريب المستمر. كما ينبغي تصميم برامج تحفيزية تراعي الفروق الفردية بين الموظفين من حيث الخبرة، المستوى الوظيفي، والجنس، بحيث تضمن تحفيز جميع الفئات دون تحيز، وتعزز الولاء المؤسسي وتقلل من السلوكيات السلبية مثل التهرب من المسؤوليات أو مقاومة التغيير.

#### تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار

على الرغم من الطبيعة المركزية للإدارة العامة للتعليم بالرياض، إلا أن نتائج الدراسة بينت أن زيادة إشراك الموظفين في بعض القرارات العملية يؤدي إلى تحسين الالتزام الذاتي، ورفع مستوى الرضا والدافعية، وتعزيز روح المبادرة. لذلك، توصي الدراسة بوضع آليات لإشراك الموظفين في عملية صنع

القرار ضمن الحدود الممكنة، مثل تشكيل فرق عمل مشتركة أو لجان استشارية، حيث يمكن للموظفين التعبير عن آرائهم واقتراح التحسينات، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء المؤسسي.

تطوير برامج تدريبية مستمرة

توصي الدراسة بوضع خطط تدريبية مستمرة تستهدف تعزيز القيم التنظيمية والسلوكيات الإيجابية، بما في ذلك دورات في إدارة الوقت، القيادة التفاعلية، التعاون الجماعي، إدارة التغيير، وحل المشكلات. ويُفضل أن تكون هذه البرامج مدمجة مع تقييم دوري لسلوك العاملين، بحيث يتم رصد التقدم، ومعالجة أي فجوات سلوكية قبل أن تتسرب إلى الأداء المؤسسي العام.

تصميم سياسات داعمة للتكيف مع التغيير الإداري

أظهرت النتائج أن مقاومة التغيير من أهم التحديات التي تواجه الإدارة. لذلك، توصي الدراسة بضرورة تطوير سياسات واضحة لإدارة التغيير، تشمل شرح أهداف التغيير، مشاركة الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ، وتقديم الدعم النفسي والتقني خلال عملية التغيير، بحيث يتم تقليل المقاومة وزيادة تقبل الموظفين للتجديد والتطوير، ويصبح التغيير جزءًا طبيعيًا من بيئة العمل.

متابعة وتقييم مستمر لأثر الثقافة التنظيمية

أخيرًا، توصي الدراسة بإنشاء نظام متابعة دوري لتقييم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وأداء الإدارة العامة للتعليم بالرياض، من خلال مؤشرات أداء واضحة تشمل الالتزام، الرضا الوظيفي، دافعية الإنجاز، روح المبادرة، والتعاون. هذا التقييم الدوري يمكن الإدارة من تعديل السياسات والبرامج حسب الحاجة، وضمان استدامة ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الأهداف المؤسسية وتحقيق التطوير المستمر في بيئة العمل التعليمية.

## المراجع

## -المراجع العربية-

- العنبي، سالم. (2024). إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 6(3)، 116-145.
- العزاوي، عادل خير الله ناصر بن عبد الله، وفايزة (باحثة مساعدة). (2020). أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(37).
- العنزي، دلال، وعبدالله عبدالتواب دسوقي، وحنان صلاح الدين محمد الحلواني. (2025). إجراءات مقترحة لتطوير أداء العاملين بالتعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 41(2)، 129-162.
- إبراهيم عبدالسلام أحمد عبدالمطلب، ومحمد بن إبراهيم السكيتي. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة: بالتطبيق على عينة من آراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 6(2)، 11-41.
- السعيدية، فهيمة. (2024). التأثير المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التغيير التنظيمي ونية ترك الوظيفة لدى الأخصائيين الاجتماعيين بسلطنة عمان. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 21(3).
- الضمور، فهد أحمد عطاالله. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى موظفي البلديات في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(8)، 412-431.
- الصمادي، علي، وعبير. (2023). درجة تأثير مدونة قواعد السلوك الوظيفي على الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء قصبة المفرق في الأردن. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(2.3)، 105-126.

عبد الله أحمد، فاطمة عبد الواحد، عمر محمد محمد مرسى، حنان صلاح الدين محمد الحلواني، ونعمات عبد الناصر أحمد. (2025). السلوك التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية نظرية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 41(3)، 170-199.

عوادة، رائد. (2023). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر مدراء المدارس الأساسية في محافظة القدس. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(2)، 284-307.

فرج سالم خميس، بارعة، والعسري، ليلي. (2025). التحديات التقنية والتنظيمية في نقل المعرفة الضمنية داخل المؤسسات التعليمية: تحليل في ضوء ثقافة المشاركة والقيادة الداعمة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(10)، 477-497.

فرغلي جلال يونس، أماني، وعبدالله عبدالتواب، وعربي محمد عمار، وبهاء الدين. (2024). القيادة الريادية في التعليم الجامعي. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 40(8.2)، 117-151.

عبد ربه، خالد أحمد، وبلال. (2023). دور الإدارة المدرسية في تنمية أخلاقيات مهنة التعليم. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(5.2)، 78-95.

الكبيسي، فاضل. (2016). الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة في إحدى المؤسسات الحكومية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد.

العزاوي، أحمد. (2018). أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين في الوزارات العراقية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية، العدد 42.

منصور، خالد. (2020). الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية في القطاع العام الأردني. مجلة الإدارة العامة والتنمية، المجلد 15، العدد 2.

شحاتة، محمد وآخرون. (2021). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين في المؤسسات العامة بمصر. مجلة الدراسات الإدارية والاجتماعية، جامعة حلوان.

### -المراجع الأجنبية-

محمد، عبدالعزيز فيصل أحمد محمد، عمر محمد محمد مرسى، حنان صلاح الدين الحلواني، ونعمات عبد الناصر أحمد. (2025). *Developing the administrative performance of secondary education leaders in the State of Kuwait in light of the organizational excellence approach: An analytical study*. Journal of Faculty of Education – Assiut University, 39(2), 200–237.

Awada, Raid. (2023). *The role of organizational culture in implementing an electronic educational environment from the perspective of primary school principals in Jerusalem Governorate*. Journal of Faculty of Education – Assiut University, 39(2), 284–307.

Al-Haddad, Alawi Hafeez Salem. (2023). *Measuring the Role of Organizational Culture on Job Performance: A Field Study on Industrial Sector Institutions in the Sultanate of Oman*. Journal of the Advances in Agricultural Researches, 28(4), 852–863.

Alenezi, Dalal, Abdel Tawab, Abdellah Abdel Tawab, & Hanan Salah El-Din Mohamed. (2025). *Proposed procedures for developing the performance of*

*secondary education employees in the State of Kuwait in light of the learning organization approach. Journal of Faculty of Education – Assiut University, 41(2), 129–162.*

Al-Sammadi, Abeer Ali. (2023). *The Impact of the Code of Conduct on Organizational Culture among School Principals in the Kasbah Mafraq District in Jordan. Journal of Faculty of Education – Assiut University, 39(3.2), 105–126.*

Schein, E. H. (2010) .Organizational Culture and Leadership .4th ed., Jossey–Bass.

Denison, D. R. (2000) .Organizational Culture and Effectiveness .John Wiley & Sons.

Kotter, J. P & ,.Heskett, J. L. (1992) .Corporate Culture and Performance . Free Press.

Cameron, K. S & ,.Quinn, R. E. (2011) .Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework .3rd ed., Jossey–Bass.

الملاحق

## استبيان تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين في المؤسسات التعليمية الحكومية بالمملكة

### العربية السعودية

#### مقدمة الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية في المؤسسة التعليمية على سلوك العاملين من حيث الالتزام الوظيفي، الدافعية، الولاء، وروح المبادرة والتعاون بين الزملاء. سيتم التعامل مع جميع إجاباتكم بسرية تامة، وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. نرجو منكم الإجابة على جميع البنود بدقة وموضوعية، مع الالتزام بالمقياس المشار إليه لكل سؤال.

| الرقم                                  | البند          | المقياس                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المحور الأول:<br>البيانات الديموغرافية |                |                                                                                                                                                                      |
| 1                                      | الجنس          | <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى                                                                                                           |
| 2                                      | العمر          | <input type="checkbox"/> أقل من 25 <input type="checkbox"/> 25-34 <input type="checkbox"/> 35-44<br><input type="checkbox"/> 45-54 <input type="checkbox"/> 55 فأكثر |
| 3                                      | المؤهل العلمي  | <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه                                  |
| 4                                      | سنوات الخبرة   | <input type="checkbox"/> أقل من 5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> أكثر من 20    |
| 5                                      | المسمى الوظيفي | <input type="checkbox"/> إداري <input type="checkbox"/> معلم <input type="checkbox"/> فني <input type="checkbox"/> آخر (يرجى التحديد)                                |

|                                       |                                                           |                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6                                     | طبيعة القسم أو الإدارة                                    | <input type="checkbox"/> قسم تعليمي <input type="checkbox"/> قسم إداري <input type="checkbox"/> قسم فني<br><input type="checkbox"/> آخر |
| 7                                     | نوع التوظيف                                               | <input type="checkbox"/> دائم <input type="checkbox"/> مؤقت <input type="checkbox"/> تعاقدى                                             |
| المحور الثاني: قياس الثقافة التنظيمية |                                                           | مقياس ليكرت الخماسي: 1=غير موافق بشدة، 2=غير موافق، 3=محايد، 4=موافق، 5=موافق بشدة                                                      |
| 8                                     | القيم والمعتقدات التنظيمية في المؤسسة واضحة ومعلنة        | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1  |
| 9                                     | أسلوب القيادة في المؤسسة يشجع على المبادرة والإبداع       | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1  |
| 10                                    | قنوات التواصل الداخلي فعالة وشفافة                        | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1  |
| 11                                    | أساليب التحفيز والمكافأة تعكس الأداء الحقيقي للموظفين     | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1  |
| 12                                    | العاملون يشاركون في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بعملهم | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1  |

|                                      |                                                                                          |                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13                                   | روح العمل الجماعي والتعاون<br>بين الزملاء قوية                                           | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 14                                   | الالتزام باللوائح والأنظمة<br>داخل المؤسسة مرتفع                                         | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 15                                   | لدى المؤسسة أهداف<br>واستراتيجية واضحة ومعلنة<br>لجميع                                   | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| المحور الثالث: قياس<br>سلوك العاملين | مقياس ليكرت الخماسي: 1=غير موافق<br>بشدة، 2=غير موافق، 3=محايد، 4=موافق،<br>5=موافق بشدة |                                                                                                                                        |
| 16                                   | ألتزم بالأنظمة والسياسات<br>الوظيفية في جميع الأوقات                                     | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 17                                   | أؤدي مهامي الوظيفية بكفاءة<br>وجودة عالية                                                | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 18                                   | أبادر بتقديم أفكار وحلول<br>جديدة في العمل                                               | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 19                                   | أشعر بالولاء والانتماء<br>للمؤسسة التي أعمل بها                                          | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |

|    |                                                            |                                                                                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20 | أتعاون بشكل فعال مع الزملاء<br>والإدارة                    | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 21 | أستقبل التغيير الإداري بمرونة<br>وأتكيف معه                | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 22 | أتجنب التهرب من<br>المسؤوليات أو التقاعس عن<br>أداء المهام | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |
| 23 | أشعر بالرضا عن بيئة العمل<br>في المؤسسة                    | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 |