

دور ثقافة العمل التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي : دراسة على مؤسسات  
القطاع الخاص في السعودية

أسم الطالب

أميره عبد الجليل محمد عمر نور ولي

الرقم الجامعي: 233001647

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٥

| م   | المحتويات                                           | ص  |
|-----|-----------------------------------------------------|----|
|     | الفهرس                                              | ٢  |
|     | ملخص الدراسة                                        | ٤  |
|     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                   |    |
| ١   | المقدمة                                             | ٥  |
| ٢   | مشكلة الدراسة                                       | ٦  |
| ٣   | فجوات على المستوى النظري                            | ٦  |
| ٤   | فجوات على المستوى التطبيقي                          | ٧  |
| ٥   | أهمية الدراسة                                       | ٨  |
| ٦   | على المستوى النظري                                  | ٨  |
| ٧   | على المستوى التطبيقي                                | ٨  |
| ٨   | أسئلة الدراسة                                       | ٩  |
| ٩   | أهداف الدراسة                                       | ٩  |
| ١٠  | فرضيات الدراسة                                      | ٩  |
| ١١  | نموذج الدراسة                                       | ١٠ |
| ١٢  | منهجية الدراسة                                      | ١٠ |
| ١٣  | مخطط المشروع المقترح                                | ١١ |
|     | الفصل الثاني: الدراسات السابقة                      |    |
| ١   | الدراسات السابقة                                    | ١٢ |
| ٢   | التعليق على الدراسات السابقة                        | ١٥ |
| ٣   | تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة            |    |
|     | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                        |    |
| ١   | المقدمة                                             | ١٨ |
| ٢   | التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                  | ١٨ |
| ٣   | تصميم البحث (بصلة البحثي)                           | ٢٠ |
| ٤   | مجتمع البحث                                         | ٢٠ |
| ٥   | عينة الدراسة                                        | ٢١ |
| ٦   | طريقة وتقنيات أخذ العينة                            | ٢١ |
| ٧   | طريقة جمع البيانات                                  | ٢١ |
| ٨   | أنواع البيانات                                      | ٢٢ |
| ٩   | إجراءات التحليل الإحصائي                            | ٢٣ |
| ١٠  | الخاتمة                                             | ٢٣ |
|     | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج      |    |
| ١   | المقدمة                                             | ٢٥ |
| ٢   | توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث) | ٢٥ |
| ٣   | التوصيف الديموغرافي لعينة الدراسة                   | ٢٥ |
| ٤   | الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة                  | ٢٩ |
| ٥   | محور الثقافة التنظيمية                              | ٢٩ |
| ٦   | محور الرضا والالتزام التنظيمي                       | ٣١ |
| ٧   | محور الأداء الوظيفي                                 | ٣٣ |
| ٨   | الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث                       | ٣٥ |
| ٨,١ | تحليل المحور الأول                                  | ٣٥ |
| ٨,٢ | تحليل المحور الثاني                                 | ٤٢ |
| ٨,٣ | تحليل المحور الثالث                                 | ٤٦ |

|                                                 |                               |      |
|-------------------------------------------------|-------------------------------|------|
| ٥٢                                              | اختبار الفرضيات الإحصائية     | ٩    |
| ٥٢                                              | الفرضية الأولى                | ٩, ١ |
| ٥٢                                              | الفرضية الثانية               | ٩, ٢ |
| ٥٣                                              | الفرضية الثالثة               | ٩, ٣ |
| ٥٤                                              | الفرضية الرابعة               | ٩, ٤ |
| ٥٤                                              | ربط النتائج بالدراسات السابقة | ١٠   |
| ٥٦                                              | ملخص النتائج                  | ١١   |
| ٥٧                                              | الخاتمة                       | ١٢   |
| الفصل الخامس: حدود الدراسة ، التوصيات ، الخاتمة |                               |      |
| ٥٨                                              | المساهمة النظرية              | ١    |
| ٥٨                                              | المساهمة العملية              | ٢    |
| ٥٩                                              | التوصيات                      | ٣    |
| ٥٩                                              | حدود الدراسة                  | ٤    |
| ٦٠                                              | الدراسات المستقبلية           | ٥    |
| ٦١                                              | المراجع                       |      |

## ملخص الدراسة

**الهدف من الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة، مع التركيز على دور الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة تعزز من تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء.

**منهج الدراسة:** اعتمد الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، حيث تم استهداف مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في مؤسسات متعددة القطاعات، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٤٠٠ موظفًا من مستويات وظيفية متنوعة. تم جمع البيانات باستخدام استبانة صممت خصيصًا لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، وتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS.

**نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات كانت بمستوى متوسط، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. كما بينت النتائج أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يلعبان دورًا وسيطًا هامًا في تعزيز العلاقة بين الثقافة والأداء. من بين أبعاد الثقافة التنظيمية، كانت القيم التنظيمية الأكثر تأثيرًا على الالتزام الوظيفي، بينما لم تظهر الرموز والمعتقدات تأثيرًا دالًا. ولم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية حسب الجنس أو سنوات الخبرة في الأداء الوظيفي.

**المساهمة النظرية:** تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم نموذج متكامل يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، مع توضيح الدور الوسيط للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل متكامل في مؤسسات متعددة القطاعات.

**المساهمة العملية:** تقدم الدراسة توصيات عملية للمؤسسات حول أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للقيم الإيجابية، والعمل على رفع مستوى الرضا والالتزام الوظيفي للموظفين، بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتنسيق العمليات، وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، المؤسسات الخاصة.

## الفصل الأول

### المقدمة:

تُعدّ الثقافة التنظيمية أحد المرتكزات الجوهرية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، لما لها من دور محوري في تشكيل بيئة العمل وتوجيه سلوك الأفراد وتنظيم أنماط التفاعل بينهم، إلى جانب ضبط العمليات الداخلية وصنع القرارات بما ينسجم مع الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة. وتمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والمعياري الذي يحدد ما يعتبر مقبولاً أو مرفوضاً داخل المؤسسة، ويحدد أساليب التواصل، ودرجة الانفتاح على التغيير، ومستويات الابتكار، وطبيعة العلاقات بين القادة والموظفين. ومن هذا المنطلق، أصبحت الثقافة التنظيمية عنصراً فاعلاً في بناء الهوية المؤسسية وتعزيز الالتزام والولاء ورفع مستوى الرضا الوظيفي، فضلاً عن دورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

وفي سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠، ازدادت الحاجة إلى إرساء ثقافات تنظيمية قادرة على مواكبة متطلبات المرحلة الجديدة. فالرؤية أطلقت حزمة من المبادرات التي تستهدف رفع كفاءة سوق العمل، وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي، وتعزيز التنافسية العالمية للمؤسسات الوطنية، ما يجعل الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في دعم تلك التحولات. كما أسهمت هذه التطورات في بروز مفاهيم جديدة حول ممارسات العمل، وإعادة تعريف أدوار القادة، وتطوير آليات اتخاذ القرار، إلى جانب تشجيع الابتكار والتحول الرقمي، وهي جميعها مكونات ترتبط مباشرة ببنية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات.

ويزداد هذا الاهتمام أهمية في مؤسسات القطاع الخاص، التي أصبحت تُعدّ المحرك الرئيس للاقتصاد الوطني، وذلك من خلال دورها في توليد الوظائف، وتنمية القدرات البشرية، وتعزيز الاستثمارات المحلية والدولية. ولكي تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق مستويات أداء عالية، فإنها بحاجة إلى ثقافة تنظيمية متماسكة تدعم الشفافية، وتُعزّز روح المبادرة، وتشجع على العمل الجماعي، وترفع من كفاءة الأفراد، وتسهم في تقليص معدلات الدوران الوظيفي. فالقطاع الخاص السعودي يواجه تحديات متنامية تتعلق بجذب الكفاءات والاحتفاظ بها، ورفع إنتاجية العاملين، وتعزيز القدرة على التكيف مع البيئة التنافسية المتسارعة، ما يجعل فهم أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ضرورة استراتيجية وليس مجرد موضوع بحثي نظري.

وبناءً على ذلك، تبرز أهمية دراسة الثقافة التنظيمية بوصفها إطاراً حاكماً لممارسات العمل التي تحدد مسار الأداء الوظيفي، خاصة في ظل الاهتمام العالمي بربط الثقافة التنظيمية بمؤشرات الأداء، مثل الإنتاجية، جودة المخرجات، الالتزام، الرضا، والابتكار.

وانطلاقاً مما سبق، يصبح تحليل الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي أمراً ذا أهمية علمية وعملية، يُسهم في تعميق المعرفة النظرية حول هذا الموضوع، ويوفر إطاراً تشغيلياً يساعد المؤسسات على تبني ثقافات أكثر فاعلية وقدرة على تحقيق متطلبات المرحلة التنموية الحالية.

## مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور المتسارع الذي يشهده سوق العمل في المملكة العربية السعودية، وارتفاع معدلات مشاركة الكفاءات الوطنية في مختلف القطاعات الاقتصادية، ما تزال العديد من منشآت القطاع الخاص تواجه تحديات متنامية في تحقيق مستويات مرتفعة ومستدامة من الأداء الوظيفي. وتُظهر تقارير الموارد البشرية وعدد من الدراسات المحلية أن أداء العاملين قد يتأثر بعوامل تنظيمية داخلية تتجاوز مجرد المهارات الفردية أو نظم الحوافز، لتمتد إلى طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة. وفي هذا السياق، تُعزى جوانب من تدني الأداء في بعض المنشآت إلى غياب ثقافة تنظيمية فاعلة تدعم الإبداع، وتشجع المبادرة، وتعزز العمل الجماعي، إضافةً إلى استمرار بعض الأنماط التقليدية ذات الطابع البيروقراطي التي تتسم بضعف المرونة وتقييد حرية اتخاذ القرار. وقد تُسهم هذه الأنماط في إضعاف الدافعية وتقليل مستوى الالتزام الوظيفي، ما ينعكس سلباً على جودة الأداء وكفاءة العمليات التشغيلية.

ومع التحولات البنوية التي تقودها رؤية المملكة ٢٠٣٠، أصبح القطاع الخاص مطالباً برفع قدرته التنافسية وتعزيز مواءمته مع متطلبات السوق الحديثة، مما يجعل فهم أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي مسألة حيوية. فالعلاقات التنظيمية، ووضوح الأدوار، ومستويات التواصل، والقدرة على التكيف، تمثل عناصر جوهرية في تشكيل بيئة عمل محفزة تسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وبناءً على ذلك، تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في منشآت القطاع الخاص بالمملكة، وتحديد ما إذا كانت أبعاد الثقافة التنظيمية — كما يصورها نموذج دينيسون — تمتلك قدرة تفسيرية مؤثرة في مستوى الأداء، بما يتيح للمؤسسات وضع استراتيجيات تطوير فعّالة تستند إلى أسس علمية واضحة.

## فجوات على المستوى النظري

١. غياب تكامل النماذج النظرية: على الرغم من وجود نماذج راسخة لقياس الثقافة التنظيمية، مثل نموذج دينيسون ونموذج

القيم المتنافسة (CVF)، إلا أن أغلب الدراسات العربية والسعودية تعتمد أحد النموذجين بشكل منفصل، مما يُحدث فجوة

معرفية تتعلق بإمكانية المقارنة أو التكامل بين هذه النماذج لتفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بصورة

أكثر شمولية.

٢. التركيز على الأبعاد التقليدية للثقافة: تميل الأدبيات إلى التركيز على الأبعاد التقليدية للثقافة مثل المشاركة والاتساق والرسالة، بينما يقلّ الاهتمام بالأبعاد الحديثة كالثقافة الرقمية وثقافة الابتكار، رغم أهميتهما المتزايدة في بيئات الأعمال المعاصرة وتأثيرهما المباشر في الأداء.
٣. ضعف الربط بين الثقافة والمتغيرات الوسيطة: تُركّز غالبية الدراسات على العلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، مع تجاهل نسبي لدور المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والاندماج الوظيفي، رغم إثبات الأدبيات الدولية أهميتها في تفسير جزء كبير من هذه العلاقة.
٤. تباين تعريف الأداء الوظيفي: تقتصر العديد من الدراسات العربية على تعريفات تقليدية للأداء الوظيفي (مثل الإنجاز والالتزام بالوقت)، بينما تُهمل بعض أبعاده الأوسع نطاقاً كالسلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)، مما يخلق فجوة نظرية تتعلق بملاءمة المقاييس المستخدمة للسياق المحلي.
٥. قصور في دمج الخصوصية الثقافية الوطنية: تستند العديد من الدراسات إلى نماذج غربية دون مواءمة كافية مع الخصوصية السعودية، مثل ارتفاع مسافة السلطة أو تأثير القيم المجتمعية في بيئة العمل، الأمر الذي قد يحد من صلاحية هذه النماذج في تفسير العلاقة بين الثقافة والأداء في السياق المحلي.
٦. نقص الدراسات المقارنة بين القطاعات: تفتقر الأدبيات إلى أطر تفسيرية تبيّن اختلاف أثر الثقافة التنظيمية على الأداء بين قطاعات متعددة (الصناعة، الخدمات، التقنية، التجزئة)، حيث تركز أغلب الدراسات على قطاع واحد، مما يحدّ من إمكانية تعميم النتائج.

## فجوات على المستوى التطبيقي

١. محدودية تطبيق مقاييس الثقافة العالمية: على الرغم من توفر مقاييس عالمية مثل Denison Scale وOCAI، فإن استخدامها في البيئة السعودية لا يزال محدوداً، إضافة إلى ضعف تكييفها لغوياً وثقافياً، مما يؤثر في دقتها عند قياس الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخاصة.
٢. قصور في قياس الأداء الوظيفي: تعتمد غالبية الدراسات على استبيانات ذاتية لتقييم الأداء، بينما يقل استخدام البيانات الموضوعية مثل مؤشرات الإنتاجية، معدلات الغياب، أو رضا العملاء، الأمر الذي قد يؤثر في مصداقية النتائج.
٣. قلة الدراسات الميدانية في القطاع الخاص: تركز أغلب الدراسات التطبيقية في المملكة على القطاع الحكومي أو شبه الحكومي، بينما يحظى القطاع الخاص – رغم نموه السريع – بتغطية أقل بكثير.

٤. غياب التدخلات العملية (Interventions) : تركّز معظم البحوث على التحليل الوصفي أو الارتباطي دون اختبار أثر برامج أو تدخلات ثقافية (مثل التمكين أو فرق العمل المرنة) على الأداء عبر الزمن.
٥. غياب المقارنات بين أحجام الشركات والمناطق: لا تتناول الدراسات بشكل كافٍ الاختلافات بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ولا الفروق بين المناطق الإدارية المختلفة، سواء الرياض أو جدة أو الشرقية.
٦. ضعف دمج التحول الرقمي: رغم التوسع في التحول الرقمي والعمل الهجين، لا تزال الدراسات التطبيقية نادرة فيما يتعلق بقياس أثر الثقافة الرقمية على الأداء الوظيفي.
٧. غياب الدراسات الطولية: تعتمد معظم الدراسات على التصميم المقطعي (Cross-sectional) ، بينما تفتقر الأدبيات المحلية إلى دراسات طولية (Longitudinal) قادرة على تتبّع أثر الثقافة على الأداء عبر الزمن.

## السؤال الرئيسي للدراسة

إلى أي مدى تسهم الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المشاركة، الاتساق، التكيف، الرسالة) في تعزيز الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

## أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية النظرية

- الإسهام في إثراء الأدبيات العربية والسعودية حول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- تقديم إطار نظري يجمع بين نماذج عالمية (دينيسون، القيم المتنافسة) مع مراعاة الخصوصية السعودية.
- سد فجوة بحثية تتعلق بدور المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- وضع أساس نظري يمكن الاعتماد عليه لإجراء دراسات مستقبلية طولية أو مقارنة بين القطاعات.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تزويد إدارات الموارد البشرية في القطاع الخاص بأدوات عملية لتشخيص الثقافة التنظيمية.
- دعم صانعي القرار في مواءمة برامج رؤية ٢٠٣٠ مع تطوير ثقافة عمل محفّزة وجاذبة للكفاءات.
- الإسهام في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الرضا والالتزام الوظيفي.
- تقديم توصيات عملية في مجالات الابتكار والتمكين والثقافة الرقمية.

## أسئلة الدراسة

١. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع الخاص السعودية؟
٢. ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي؟
٣. هل يلعب الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دورًا وسيطًا في العلاقة بين الثقافة والأداء؟
٤. هل تختلف تأثيرات الثقافة التنظيمية باختلاف القطاع أو حجم المؤسسة؟

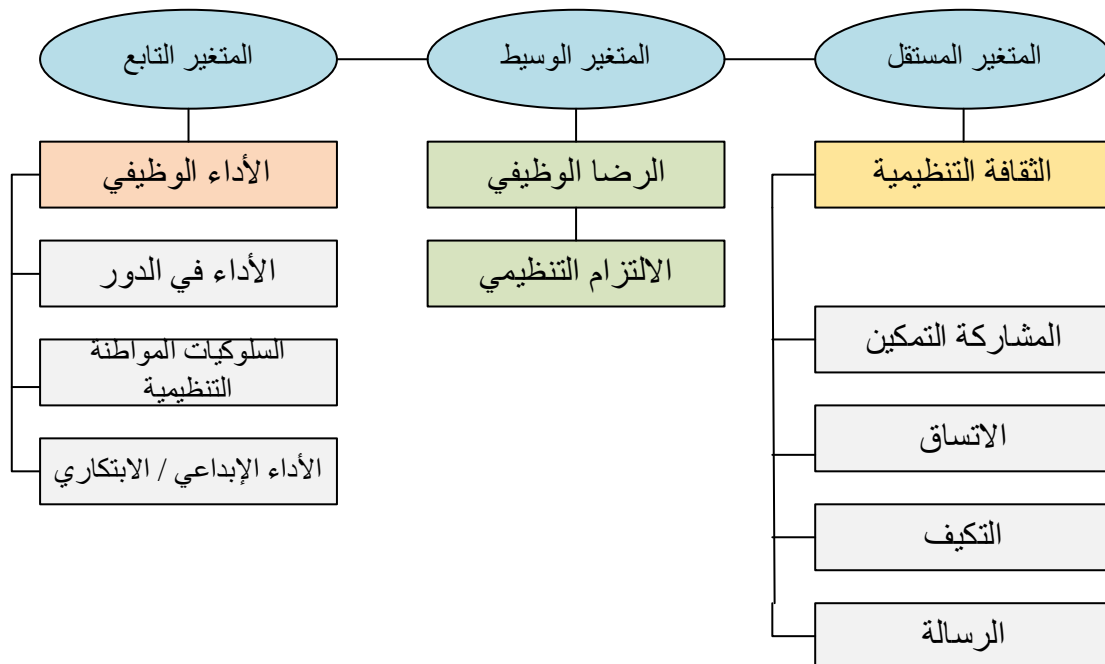
## أهداف الدراسة

١. تحديد مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص السعودي.
٢. تحليل أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة، الاتساق، التكيف، الرسالة) على الأداء الوظيفي.
٣. استكشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
٤. تقديم مقترحات عملية لتعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحولات الوطنية.

## فرضيات الدراسة

- H1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- H2: هناك علاقة طردية بين بُعد المشاركة/التمكين و رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاتساق و تعزيز جودة الأداء وتقليل الأخطاء.
- H4: توجد علاقة دالة إحصائية بين بُعد التكيف والأداء الإبداعي الابتكاري.

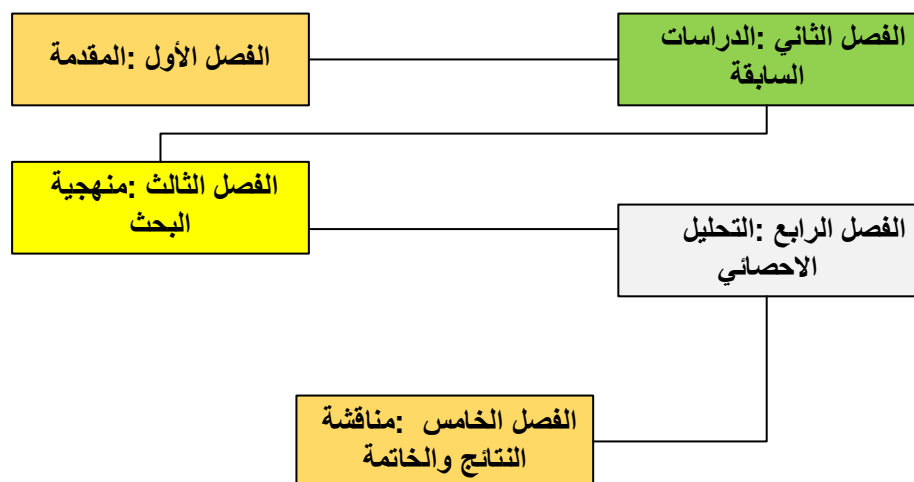
## نموذج الدراسة



## نطاق الدراسة:

تتناول هذه الدراسة تحليل أثر الثقافة التنظيمية، وفق نموذج دينيسون بأبعاده الأربعة (المشاركة، الاتساق، التكيف، الرسالة)، على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مع اختبار الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. يشمل النطاق البشري موظفي شركات القطاع الخاص في قطاعات الصناعة، والخدمات، والتقنية، والتجزئة، وذلك من خلال عينة طبقية يتراوح حجمها بين (٤٠٠-٤٥٠) موظف. أما النطاق المكاني فيمتد إلى المنشآت الخاصة في مناطق رئيسة بالمملكة مثل الرياض وجدة والمنطقة الشرقية. وتُنَفَّذ الدراسة خلال فترة زمنية تمتد من ٤ إلى ٦ أسابيع مخصصة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

## مخطط المشروع:



## الفصل الثاني:

### المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، إضافة إلى المتغيرات الوسيطة المؤثرة في هذه العلاقة، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ويشكل هذا الاستعراض أساساً معرفياً يُسهم في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، ويُوضّح الاتجاهات التي تناولتها البحوث السابقة، والفجوات المعرفية التي لا تزال بحاجة إلى معالجة.

دراسة (القريوتي، والفريح، ٢٠١٧) التي تناولت الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت ودورها في تعزيز السلوك الإبداعي، من خلال دراسة شملت جميع العاملين في الكلية من أعضاء هيئة أكاديمية، وأعضاء هيئة أكاديمية مساندة، وموظفين إداريين. وقد بيّنت نتائج الدراسة أنّ العاملين في الكلية يقيمون الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة (٣.٣) نقطة، والسلوك الإبداعي بـ (٣.٢) نقطة على سلم ليكرت الخماسي، ووجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، وتوصي الدراسة بعدة إجراءات لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بما يدعم السلوك الإبداعي. المصطلحات الأساسية: الثقافة التنظيمية، إدارة الإبداع، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت.

دراسة (معيش، ٢٠١٧) التي هدفت إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة - ، تم سحب عينة عشوائية تكونت من ١٥٠ أستاذ بجميع الكليات جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، طبق عليها أداة الاستبيان ، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : - أن مستوى الثقافة التنظيمية تؤثر بـ (٢٣,٥٪) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي وهذا بالاعتماد على قيمة R2. - أن المتغيرات المستقلة: (الثقافة البيروقراطية و الإبداعية و الداعمة ) التابعة للثقافة التنظيمية تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي ، حسب تفسير قيمة R2 . خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: تعزيز الثقافة التنظيمية داخل الكليات من أجل رسم نموذج ثقافة للمنظمة وذلك كونها عاملاً مهماً في رفع أداء الكليات عبر تعزيز التزام العاملين بعملهم وبالتالي رفع مستوى رضا الوظيفي في الكليات بالجامعة من أجل خدمة مسيرة التعليم العالي ، تحديد المسؤوليات والمهام للأساتذة وفقاً لما يتناسب مع خصائصهم الأخلاقية والثقافية وما يمتلكون من مهارات في مجال العمل سيؤدي إلى التزامهم بشكل أفضل في انجاز واجباتهم على الشكل الأمثل ، الدفع باتجاه التزام الأساتذة من جانب حبهم لعملهم يعد أقوى أنواع الحوافز للالتزام بالعمل .

دراسة(عواشرية، منار ٢٠٢٣). التي هدفت إلى معرفة ماهو الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية والعلاقات الإنسانية في تحسين العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي الشريعة. و ثم بناءا على هذا الإشكال صياغة فرضيات للدراسة ، وقد تم تقديم إطلالة نظرية على متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية ،العلاقات الإنسانية). ولملامسة الواقع أكثر قمنا بدراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي الشريعة، معتمدين على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة موضوع دراستنا، وتم إختيار عينة عشوائية بسيطة يقدر حجمها ب ٦٤ عامل ، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات، فاعتمدنا على استمارة استبيان مكونة من ٤ محاور بمجموع أسئلة يقدر ب ٢٧ سؤال ، وقد تم تفريغ وعرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة في ضوء فرضيات الدراسة، وفي ضوء الدراسات السابقة ، وقد تم التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال في تحسين العلاقات الإنسانية.

دراسة(لتيسيا، وسعيد، 2025) التي هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العمال، من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة من ٧٠ عام الا بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز برأس جنات – ولاية بومرداس. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، واستخدام استبيانين لقياس كل من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، الرموز، المعتقدات) ومستوى الالتزام التنظيمي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، حيث تبيّن أن القيم التنظيمية تُعد العامل الأكثر تأثي إرا في التزام العاملين، في حين لم تُسجّل الرموز والمعتقدات التنظيمية علاقة دالة. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات العينة باستخدام برنامج SPSS، كما قارنت النتائج بدراسات سابقة محلية ودولية.

دراسة (بن نصر ، الأشلم ، ٢٠٢١) التي هدفت الى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة وعلاقتها بالأداء الوظيفي فيها، واستخدم لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبانة التي جُمعت من خلالها البيانات المطلوبة موزعة على محورين أساسيين (الثقافة التنظيمية) بثلاثة عناصر، ومحور (الأداء الوظيفي)، وقد تمثلت عينة البحث في (٢٢) مبحوثاً، اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من إداري أكاديمية الدراسات العليا بمصراتة، وهي نسبة تمثل ٤٠٪ من مجتمع البحث تقريبا البالغ عدد (٥٧) موظفا، وكان تحليل تلك البيانات كميّا من خلال البرنامج الإحصائي. "SPSS21 وكانت أبرز نتائج هذا البحث الآتي: أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة: متوسط، وكذلك مستوى كفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة: متوسط أيضا، وأن هناك علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة والأداء الوظيفي، فكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية كان الأداء الإداري أكفأ، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأكاديمية تُعزى لمتغيري "المؤهل العلمي" و "سنوات الخبرة".

دراسة (الشقران، وطعمانه، ٢٠٢١) التي هدفت إلى تحديد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي التصحيحي. وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بأكمله والبالغ عددهم (١١٥) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة مكونة من جزأين. الجزء الأول كان استبانة للكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة في كليات التربية الرياضية، والتي تكونت من (٣٩) جزءاً مقسمة إلى (٦) مجالات. أما الجزء الثاني فكان استبانة للكشف عن مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، والتي تكونت من (٢٠) فقرة. وكانت النتائج كما يلي: الثقافة التنظيمية السائدة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجاءت في جميع مجالات الدراسة بدرجة متوسطة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة الثقافة التنظيمية السائدة في كليات التربية الرياضية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرهم وفقاً للرتبة العلمية والخبرة التدريسية. كان مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرهم عند مستوى متوسط. توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية لكليات التربية الرياضية ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بلغت ٠,٦٩.

دراسة (ديعلي، ومحجر، ٢٠٢١) التي هدفت إلى معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست والمتحصلين على منصب دائم، وقد شملت عينة مكونة من ١١٢ موظفاً وموظفة، من مجتمع أصلي يتكون من ١٤٦ موظفاً وذلك خلال ٢٠١٤-٢٠١٥ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبيان للثقافة التنظيمية واستبيان للاتصال الوظيفي واستبيان للأداء، وأسفرت النتائج على قبول الفرضيات الثلاثة بعد حسابنا لمعامل الارتباط الذي كان موجبا. دراسة (يونس، ٢٠٢٤) التي هدفت إلى استكشاف نماذج الثقافة الليبرالية والالتزام الوظيفي في المدارس الثانوية العربية في مجال الخط الأخضر، مع التركيز على فهم تأثير الثقافة على الأداء الوظيفي. انطلقت الدراسة من الوجهة التي تنظر إليها بأنفسهم، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة ومقابلات نصف مبنية. حيث بدأت العينة تبدأ بـ ٢٥٠ معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية العنقودية لتحقيق تمثيل لجميع المدارس الثانوية في لواء حيفا. أما العينة النوعية فقد ضمت ١٠ معلمين، تم اختيارهم بعناية دائماً للتنوع في الجنس، سنوات الخبرة، ونوع المدرسة (حكومية خاصة)، وذلك وذلك بهدف تعميق لان نوعي للقضايا تحب بموضوع الدراسة. اتبعت الدراسة منهجاً وصفيًا ارتباطيًا مختلطاً (كمي ونوعي) لتحقيق أهدافها. حيث وصلت النتيجة إلى أن مستوى الثقافة العالمية كان في حدود المتوسط، بمتوسط ٣,٩٦ ونسبة مئوية كاملة ٧٩,٢٪. وقد بدأ التحليلات في وجود فروق دالة إحصائية على الخبرة الجنسية والخبرة، حيث سجل الذكور والمعلمون ذوي الخبرة في مجالات أعلى من الثقافة المتكاملة. وكان

متوسط المسؤوليات قد جاء بنتيجة، بمتوسط متوسط وصل إلى ٣,٥٧ ونسبة مئوية كاملة ٧١,٦٪. كما بينت النتائج الاختلافات دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي المشرف على سنوات الخبرة والمؤهلات العلمية، بينما لم تكن هناك فروق دالة على الجنس. وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة متوسطة بين الثقافة والتزامها الجيد، حيث بلغت نسبة الارتباط التوافقي ٥٦,٥٠، مما يشير إلى أن تعزيز الثقافة يرتبط بتعزيز مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين. على هذا النوع من التغيير، بدأوا يغيرون أن الثقافة سيصنعون محفزاً رئيسياً لا التزاماً وظيفياً. وأشار المعلمون إلى أهمية تعزيز الصحة، والتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية، ودعم الإدارة في التزامهم. كما تم تسليط الضوء على التجارب الجذرية وعدت متوقعاً بشكل كبير لدى الكثيرين، مثل تنظيم المشاريع المعرفية للتواصل مع ذوي الاحتياجات الخاصة. وأشار إلى النتيجة النوعية أيضاً أن يعلن الفعّال داخل المدرسة يسهمان بشكل مباشر في الالتزام بالالتزام. خلصت الدراسة إلى أن الثقافة أصبحت جزءاً منها بشكل محوري في تعزيز المسؤولية، وأوصت بذلك قنوات التواصل الداخلي، وقمت بتنفيذ برامج فعالة لزيادة فعاليتها وتحفيزهم الفاعلين في البيئة التعليمية. كما ليلاً لتوفير الدعم للمعلمين المتوافقين والمعلمين ذوي المؤهلات الأدنى من الأقل، والخبرة في مجال التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية من خلال التخصصات المشتركة والروحية الجماعية. هذا التوجه من الآن إلى أن يستمر في تحسين الأداء التعليمي بشكل عام ولا يقتصر على التنظيم فحسب.

## التعليق على الدراسات السابقة

تم التطرق في الدراسات السابقة إلى العديد من الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي كما في دراسة القريوتي والفريخ (٢٠١٧)، أو الالتزام التنظيمي كما في دراسة معيش (٢٠١٧)، وكذلك تأثيرها على العلاقات الإنسانية كما في دراسة عواشيرة ومنار (٢٠٢٣). ومع ذلك، لم يتم التركيز بشكل شامل على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في مؤسسات متعددة القطاعات، مما يجعل الدراسة الحالية تأخذ من حيث انتهت الدراسات السابقة.

ستستفيد الدراسة الحالية من المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل الأساليب الإحصائية المناسبة، وتصميم أدوات البحث كالاستبانة، وكذلك تحديد واختيار العينة وإجراءات التطبيق. على الرغم من بعض الاختلافات في الأهداف أو الأساليب، إلا أن التنوع في الدراسات السابقة يعزز الدراسة الحالية ويسهم في توسيع مساراتها البحثية، حيث يتم تناول جوانب متعددة من الثقافة

التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي. كما يسهم الاطلاع على الدراسات السابقة في بناء مشكلة الدراسة وتصميم الأداة المناسبة لجمع البيانات.

سيتم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها في مناقشة نتائج الدراسة الحالية، وكذلك في تحديد المتغيرات التي يمكن دراستها ضمن أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي. من خلال الاطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في الدراسات السابقة، سيتم تحديد الأساليب الأكثر ملائمة لاختبار متغيرات الدراسة الحالية. كما ستساعد الدراسات السابقة في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة والتمكن من استنتاج نتائج الدراسة بناءً على تحليل النتائج الميدانية ومدى التوافق أو الاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة.

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة بن نصر والأشلم (٢٠٢١) التي تناولت مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة، حيث ركزت على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ومستوى تأثيرها على الكفاءة الإدارية. كما تشابهت مع دراسة الشقران وطعمانه (٢٠٢١) التي بحثت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة يونس (٢٠٢٤) التي ركزت على المدارس الثانوية العربية، حيث تناولت الثقافة والالتزام الوظيفي في قطاع التعليم الثانوي فقط، بينما الدراسة الحالية تهدف إلى دراسة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الوسيطة في مؤسسات متعددة القطاعات. كما أن الدراسة الحالية تتناول جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، بينما بعض الدراسات السابقة اقتصرت على البعد القيمي أو البعد السلوكي أو العلاقات الإنسانية.

أبرز نتائج الدراسات السابقة:

- دراسة القريوتي والفريخ (٢٠١٧) أظهرت وجود علاقة دالة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، مع تقييم متوسط للثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.
- دراسة معيش (٢٠١٧) بينت أن الثقافة التنظيمية تؤثر بنسبة ٢٣,٥٪ من التغيرات في الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة.
- دراسة عواشرية ومنار (٢٠٢٣) أظهرت أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال في تحسين العلاقات الإنسانية بالمؤسسات الصحية.
- دراسة لتيسيا وسعيد (٢٠٢٥) بينت أن القيم التنظيمية هي العامل الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي، في حين لم تظهر الرموز والمعتقدات علاقة دالة.

- دراسة بن نصر والأشلم (٢٠٢١) أظهرت وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، دون فروق دالة تعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.
- دراسة الشقران وطعامنه (٢٠٢١) بينت علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بلغت ٠,٦٩.
- دراسة ديعلي ومحجر (٢٠٢١) أظهرت علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والاتصال الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين.
- دراسة يونس (٢٠٢٤) أشارت إلى وجود علاقة متوسطة بين الثقافة والالتزام الوظيفي بنسبة ٠,٥٦، مع تأثيرات واضحة للخبرة والمؤهلات العلمية على الأداء.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. الدراسة الحالية تركز بشكل محدد على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهو ما يميزها عن بعض الدراسات السابقة التي تناولت مجالات محددة مثل السلوك الإبداعي أو العلاقات الإنسانية فقط.
٢. الدراسة الحالية تتناول تحسين الأداء الوظيفي بشكل شامل، من خلال تحليل تأثير جميع أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، الرموز، المعتقدات) على الأداء، بينما ركزت الدراسات الأخرى على بُعد واحد فقط مثل القيم أو العلاقات الإنسانية.
٣. تركز الدراسة الحالية على تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام، من خلال تعزيز الكفاءة وتقليل السلوكيات غير الفعالة، بينما ركزت الدراسات السابقة على جوانب محددة مثل تعزيز الالتزام الوظيفي أو تحسين السلوك الإبداعي فقط.

## الفصل الثالث:

### المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها هذه الدراسة في تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، وذلك في ضوء الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وقد روعي في إعداد المنهجية اختيار الأساليب البحثية الملائمة لطبيعة المشكلة، وتحديد المتغيرات بوضوح، وصياغة التعريفات الإجرائية التي تُمكن من قياس المفاهيم النظرية بطريقة قابلة للملاحظة والتحليل الإحصائي.

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تهدف التعريفات الإجرائية إلى تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس، وذلك لضمان تطبيق أدوات الدراسة بشكل دقيق ومنضبط.

### أولاً: المتغير المستقل – الثقافة التنظيمية Organizational Culture

تعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها مجموعة المعتقدات والقيم والاتجاهات والممارسات المشتركة بين العاملين داخل المنظمة، والتي تؤثر في سلوكهم وتوجه قراراتهم وأساليب عملهم.

وسيتم قياس الثقافة التنظيمية وفق نموذج دينيسون Denison Model الذي يتكوّن من أربعة أبعاد رئيسية:

### المشاركة (التمكين) Involvement / Empowerment

ويقاس من خلال مستوى تمكين الموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه نتائج العمل.

### الاتساق Consistency

ويشير إلى درجة انسجام القيم والممارسات التنظيمية، ووضوح الأنظمة والتعليمات، واستقرار السلوكيات داخل بيئة العمل.

### التكيف Adaptability

ويقاس قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات، والمرونة في تعديل استراتيجياتها، ودعم الابتكار كأسلوب للتعامل مع البيئة.

### الرسالة Mission

وتُقاس من خلال وضوح رؤية المنظمة ورسالتها، ومدى فهم العاملين للأهداف الاستراتيجية وتوافقهم معها.

يتم قياس هذه الأبعاد عبر مقياس دينيسون بنسخته المعتمدة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: المتغيرات الوسيطة – الرضا الوظيفي Job Satisfaction والالتزام التنظيمي Organizational Commitment

#### ١. الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يُعرّف إجرائياً بأنه الحالة الانفعالية الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، نتيجة تقييمه لتجربته الوظيفية، وظروف العمل، ونظام الحوافز، والعلاقات الوظيفية.

وسيقاس من خلال مجموعة من العبارات المعيارية التي تستكشف رضا الموظف عن: طبيعة العمل، الإشراف، فرص الترقى، بيئة العمل، والتعويضات.

#### ٢. الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

يُعرّف إجرائياً بأنه مدى ارتباط الموظف بالمنظمة ورغبته في البقاء فيها، واستعداده لبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهدافها.

ويقاس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري.

#### ثالثاً: المتغير التابع – الأداء الوظيفي Job Performance

يعرف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه مجموعة السلوكيات والنتائج التي يقدمها الموظف أثناء قيامه بمهام وظيفته، والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. وسيتم قياسه بأبعاده الثلاثة الآتية:

#### الأداء في الدور In-Role Performance

ويقاس مدى التزام الموظف بالمهام الرسمية المحددة في وصفه الوظيفي، من حيث الجودة والكمية والالتزام بالوقت.

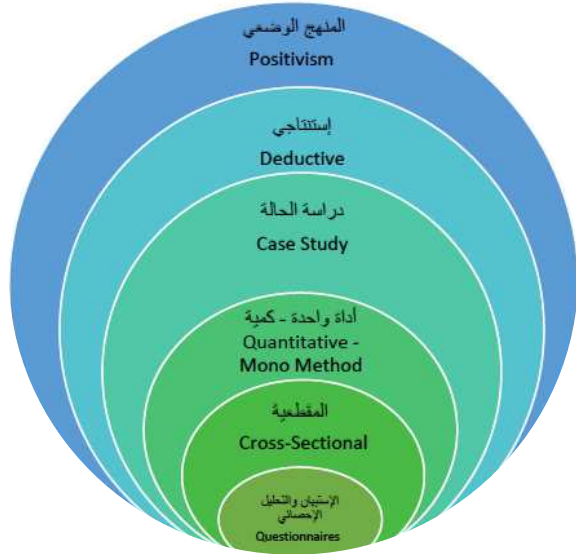
#### سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) Organizational Citizenship Behaviors

وتُقاس من خلال السلوكيات التطوعية غير الرسمية التي يقوم بها الموظف لدعم زملائه أو تحسين بيئة العمل.

#### الأداء الإبداعي الابتكاري Innovative / Creative Performance

ويقاس قدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة، أو تحسين طرق العمل، أو تطوير أساليب مبتكرة في أداء المهام.

## تصميم البحث (بصلة البحثي)



١. الفلسفات والمناهج (Philosophies)
٢. أساليب التحليل (Approaches)
٣. منهجيات البحث (Strategies)
٤. أدوات البحث (Choices)
٥. المدة الزمنية (Time Horizons)
٦. التقنيات والإجراءات (Techniques and Procedures)
٧. الاستبيان والتحليل الإحصائي Questionnaires

## مجتمع البحث

يشمل مجتمع الدراسة في هذه البحث جميع الموظفين السعوديين وغير السعوديين العاملين في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويضم هذا المجتمع طيفاً واسعاً من القطاعات الاقتصادية الحيوية التي تشكّل البيئة الأساسية لنشاطات القطاع الخاص، وتشمل على وجه الخصوص:

- قطاع الخاص
- قطاع الخدمات
- قطاع التجزئة
- قطاع التقنية

ويمثل هؤلاء الموظفون مختلف المستويات التنظيمية داخل منشآت القطاع الخاص، بدءاً من القيادات الإدارية العليا، ومروراً بالمستويات الإشرافية والتنفيذية، وصولاً إلى الوظائف الفنية والعملية في خطوط التشغيل. ويعود اختيار هذا المجتمع إلى كونه يعكس بيئة مهنية متنوعة ومتشعبة، تتفاوت فيها مستويات الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، مما يجعلها مناسبة لدراسة العلاقات بين متغيرات البحث وفحص تأثيرها على الأداء الوظيفي في سياقات مختلفة داخل القطاع الخاص.

## عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية (Stratified Sampling) بهدف الحصول على تمثيل موضوعي للقطاعات الاقتصادية المختلفة، وضمان شمول كافة المستويات الإدارية والمهنية داخل المنشآت الخاصة. ويساعد هذا الأسلوب على تحقيق توازن بين الفئات الممثلة للعينة، والحد من التحيز، وزيادة القدرة على تعميم النتائج. وتم اختيار المشاركين من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها الحقيقي في المجتمع، لضمان أن تكون العينة معبرة بدقة عن توزيع الموظفين في القطاع الخاص.

## حجم العينة

يتراوح حجم العينة المستهدفة في هذه الدراسة بين (٤٠٠) موظفاً، وهو حجم مناسب للتحليلات الإحصائية المتقدمة، وخاصة في نماذج النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM التي تتطلب عينات كبيرة نسبياً لضمان جودة التقديرات وموثوقية النماذج وارتفاع القوة الإحصائية.

## طريقة وتقنيات أخذ العينة

اعتمدت الدراسة في اختيار أفراد العينة على أسلوب العينة الطبقية (Stratified Sampling)، ويُعد هذا الأسلوب الأنسب لطبيعة مجتمع الدراسة الذي يتكوّن من قطاعات اقتصادية متعددة وأحجام مختلفة من المنشآت. ويسمح هذا النوع من العينات بتمثيل جميع الطبقات المستهدفة بصورة عادلة ومتوازنة، مما يعزّز دقة النتائج ويقلّل من احتمالية التحيز. تم اختيار عينة من كل طبقة بطريقة عشوائية لضمان منح جميع أفراد المجتمع فرصاً متساوية للدخول في العينة. ويساعد هذا الإجراء على تحقيق تمثيل موضوعي لمختلف الفئات المهنية والإدارية داخل القطاع الخاص، ويزيد من قدرة الدراسة على تفسير العلاقات بين متغيراتها بطريقة أكثر دقة وموثوقية.

## طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لقياس المتغيرات النفسية والتنظيمية، وسهولة تطبيقها على عينة كبيرة وموزعة على قطاعات متعددة. وقد تم تصميم الاستبانة وفق إطار نظري واضح، وبالاتناد إلى مقاييس معتمدة في الأدبيات السابقة لضمان الصدق والثبات. وتكوّنت الاستبانة من أربعة أقسام رئيسية:

١. البيانات الديموغرافية: مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، نوع القطاع، حجم المنشأة، والمستوى الوظيفي.

٢. مقياس الثقافة التنظيمية وفق نموذج دينيسون بأبعاده الأربعة.

٣. مقاييس الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، باستخدام عبارات معيارية معتمدة دولياً.

٤. مقياس الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة: الأداء في الدور، سلوكيات المواطننة التنظيمية، والأداء الإبداعي.

وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال نموذج عبر Google Forms لضمان سهولة الوصول إلى المشاركين وتغطية مختلف القطاعات الجغرافية والاقتصادية. كما تم إرفاق مقدمة توضيحية تشرح هدف الدراسة، وتؤكد سرية الإجابات، والطوعية الكاملة في المشاركة، وأن البيانات ستستخدم لأغراض بحثية فقط.

## أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، وذلك بهدف بناء تصور شامل ودقيق حول متغيرات البحث، وتعزيز موثوقية النتائج من خلال الجمع بين البيانات النظرية والبيانات الفعلية من الميدان. وتشمل هذه البيانات ما يأتي:

### أولاً: المصادر الثانوية (Secondary Data)

تشمل البيانات التي تم الحصول عليها من مصادر جاهزة ومعتمدة، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد الفجوة البحثية. وتضمنت هذه المصادر:

الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي.

الأبحاث والدراسات السابقة المنشورة في المجالات العلمية المحكمة.

التقارير والإحصاءات الرسمية المتعلقة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

قواعد البيانات الإلكترونية والمواقع الأكاديمية المعتمدة.

أسهمت هذه المصادر في تشكيل الأساس النظري والمنهجي للدراسة وفي تطوير أدوات القياس.

## ثانياً: البيانات الأولية (Primary Data)

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة الإلكترونية. وقد جاءت هذه البيانات لتعكس آراء واتجاهات الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة، وتتيح قياس متغيرات الدراسة كما تُمارس فعلياً في بيئة العمل. تم جمع هذه البيانات من خلال:

- استبانة منظمة تتضمن مقاييس معيارية للثقافة التنظيمية وفق نموذج دينيسون.
- مقاييس الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- مقياس الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة.

وتُعد هذه البيانات اللبنة الأساسية للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات باستخدام أساليب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).

## إجراءات التحليل الإحصائي

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ستستند النتائج المستخرجة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية ستستخدم لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال إعداد جداول تكرارية تتضمن التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى الرسوم البيانية لمتغيرات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ستحسب المتوسطات الحسابية لفقرات محاور الاستبانة بالإضافة إلى الدرجات الكلية والدرجات الفرعية لأبعادها، بناءً على استجابات أفراد العينة.
- معامل ألفا كرونباخ سيتم استخدامه لحساب ثبات الأداة المستخدمة، مما يوفر ضمانات حول موثوقية البيانات المستخرجة من الاستبانة.

- تحليل الانحدار البسيط سيتم تطبيقه لقياس أثر الثقافة التنظيمية (Lean Management) على تعزيز الأداء الوظيفي

## الخاتمة

هدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي اتبعتها الدراسة في تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، مع التركيز على الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وقد تم اعتماد تعريفات إجرائية دقيقة للمتغيرات الثلاثة الأساسية، مما أتاح تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي بدقة.

تم اختيار مجتمع الدراسة بعناية ليشمل موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمختلف القطاعات والمستويات الوظيفية، واستخدام العينة الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات وتقليل التحيز. كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات الأولية، مدعومة بالمصادر الثانوية لبناء إطار نظري متين.

اعتمدت الدراسة على أساليب تحليل إحصائية متقدمة باستخدام برنامج SPSS، بما يشمل التكرارات، المتوسطات الحسابية، معامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار البسيط، لضمان موثوقية النتائج ودقتها. وبذلك، يضع هذا الفصل الأساس الصلب الذي يمكن من خلاله تفسير النتائج وتقديم الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية والرضا والالتزام الوظيفي لدى الموظفين.

## الفصل الرابع:

### المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرض خصائص العينة، والاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، واختبارات الصدق والثبات، وصولاً إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

### توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

#### التوصيف الديموغرافي لعينة الدراسة

يقدم هذا القسم وصفاً عاماً للخصائص الديموغرافية للمشاركين في الدراسة. توزعت العينة على المتغيرات الآتية:

#### الجنس :

جدول (١): يبين توزيع أفراد العينة بحسب الجنس

| النسبة % | العدد | الفئة    |
|----------|-------|----------|
| ٥٥       | ٢٢٠   | ذكر      |
| ٤٥       | ١٨٠   | أنثى     |
| 100      | ٤٠٠   | الإجمالي |

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح جدول (١) توزيع أفراد العينة، حيث بلغ عدد الذكور ٢٢٠ مشاركاً بنسبة ٥٥٪، في حين بلغ عدد الإناث ١٨٠ مشاركاً بنسبة ٤٥٪، ليصل إجمالي العينة إلى ٤٠٠ مشارك.

يشير هذا التوزيع إلى تمثيل متوازن نسبياً لكلا الجنسين، مما يعزز من موثوقية النتائج ويضمن إمكانية تعميم الاستنتاجات على مختلف الفئات العاملة في مؤسسات القطاع الخاص.

العمر:

جدول (٢): يبين توزيع أفراد العينة بحسب العمر

| الفئة            | العدد | النسبة |
|------------------|-------|--------|
| أقل من ٢٥ سنة    | ٥٠    | ١٢,٥   |
| من ٢٥ إلى ٢٩ سنة | ٩٠    | ٢٢,٥   |
| من ٣٠ إلى ٣٤ سنة | ١٢٠   | ٣٠     |
| من ٣٥ إلى ٤٠ سنة | ٨٠    | ٢٠     |
| أكبر من ٤٠ سنة   | ٦٠    | ١٥     |
| الإجمالي         | ٤٠٠   | ١٠٠    |

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

وفق جدول (٢)، يتركز أكبر جزء من العينة في الفئة العمرية من ٣٠ إلى ٣٤ سنة (٣٠٪)، تليها الفئة من ٢٥ إلى ٢٩ سنة (٢٢,٥٪). يمثل هذا التركيز وجود غالبية موظفين في مرحلة منتصف مسارهم المهني، والتي غالبًا ما تتسم بالخبرة العملية المتزايدة، والطموح للتقدم الوظيفي، وقدرة أكبر على التأقلم مع ثقافة المنظمة. الفئات الأصغر سنًا (<25 سنة) تمثل ١٢,٥٪ من العينة، مما يشير إلى وجود نسبة معقولة من الموظفين الجدد الذين قد يكون لديهم توقعات مختلفة عن بيئة العمل. أما الفئات الأكبر سنًا (>40 سنة) فتمثل ١٥٪، مما يوضح وجود خبرات طويلة يمكن الاستفادة منها في استقرار الأداء ونقل المعرفة.

## سنوات الخبرة:

جدول (٣): يبين توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة

| النسبة % | العدد | الفئة            |
|----------|-------|------------------|
| ٢٩       | ١١٨   | أقل من ٥ سنوات   |
| ٤٠       | ١٦٠   | ١٠ سنوات         |
| ٣١       | ١٢٢   | أكثر من ١٠ سنوات |
| 100      | ٤٠٠   | الإجمالي         |

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح جدول (٣) أن أغلب المشاركين (٤٠%) يمتلكون خبرة تتراوح بين ٥ و ١٠ سنوات، وهو ما يشير إلى وجود نسبة كبيرة من الموظفين الذين بدأوا في تأسيس مسار مهني مستقر ولديهم خبرة كافية للتعامل مع الثقافة التنظيمية والالتزام بالسياسات الداخلية.

الفئة الأقل خبرة (> ٥ سنوات) تمثل ٢٩ %، وتشير إلى وجود موظفين جدد قد يكون لديهم مستوى رضا وظيفي متفاوت، وقد يتأثرون بشكل أكبر بالبيئة التنظيمية والتدريب والدعم المقدم من المنظمة.

الفئة الأكثر خبرة (< ١٠ سنوات) تمثل ٣١ % أيضاً، وهم الموظفون الذين غالباً ما يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي وقدرة أكبر على الأداء الإبداعي والمبادرة، نظراً لتراكم خبراتهم وفهمهم العميق للأنظمة والسياسات.

## المستوى الوظيفي:

جدول (٤): يبين توزيع أفراد العينة بحسب المستوى الوظيفي

| النسبة % | العدد | الفئة |
|----------|-------|-------|
| ٤١       | ١٦٤   | فني   |
| ٥٦,٥     | ٢٢٦   | عامل  |
| ٤,٥      | ١٨    | إداري |

|          |     |     |
|----------|-----|-----|
| الإجمالي | ٤٠٠ | ١٠٠ |
|----------|-----|-----|

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح جدول (٤) أن أغلب المشاركين في العينة ينتمون إلى الفئة العاملة (٥٦,٥٪)، تليها الفئة الفنية (٤١٪)، بينما تمثل الفئة الإدارية نسبة صغيرة جدًا (٤,٥٪). هذا التوزيع يعكس الطبيعة العملية لمعظم المؤسسات الخاصة، حيث يشكل الموظفون التنفيذيون والفنيون العمود الفقري للعمل اليومي، بينما يقتصر وجود الموظفين الإداريين على الأدوار القيادية والإشرافية.

القطاع:

جدول (٥): يبين توزيع أفراد العينة بحسب القطاع

| النسبة % | العدد | الفئة        |
|----------|-------|--------------|
| ٢٤,٥     | ٩٨    | قطاع الخاص   |
| ٣٠,٥     | ١٢٢   | قطاع الخدمات |
| ٢٣,٥     | ٩٤    | قطاع التجزئة |
| ٢١,٥     | ٨٦    | قطاع التقنية |
| ١٠٠      | ٤٠٠   | الإجمالي     |

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح جدول (٥) أن أغلب المشاركين في العينة يعملون في قطاع الخدمات (٣٠,٥٪)، تليها القطاع الخاص وقطاع التجزئة (٢٤,٥٪ و ٢٣,٥٪ على التوالي)، بينما يمثل العاملون في قطاع التقنية أقل نسبة (٢١,٥٪). هذا التوزيع يعكس الطبيعة المتنوعة للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث يهيمن قطاع الخدمات على النشاط المهني، بينما يزداد دور قطاع التقنية تدريجيًا مع التحول الرقمي المتسارع في المؤسسات.

## الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

### محور الثقافة التنظيمية

#### ١- صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق مقياس الثقافة التنظيمية بأبعادها وفق نموذج دينيسون مع الدرجة الكلية للمقياس، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس لمعرفة مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد من أبعاد المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول رقم (٦) الآتي يبين ذلك:

جدول (٦): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية

| معامل الارتباط | بعد الرسالة | معامل الارتباط | بعد التكيف | معامل الارتباط | بعد الاتساق | معامل الارتباط | بعد المشاركة التمكين |
|----------------|-------------|----------------|------------|----------------|-------------|----------------|----------------------|
| ٠,٦٩٣          | ٢٦          | ٠,٧٦٤          | ١٩         | ٠,٨٣٩          | ١٠          | ٠,٨٩٩          | ١                    |
| ٠,٨٠٢          | ٢٧          | ٠,٨٥٢          | ٢٠         | ٠,٧١٩          | ١١          | ٠,٩١٠          | ٢                    |
| ٠,٨٣٦          | ٢٨          | ٠,٩٠٢          | ٢١         | ٠,٨٣٢          | ١٢          | ٠,٧٦٢          | ٣                    |
| ٠,٨٢٦          | ٢٩          | ٠,٨٣٦          | ٢٢         | ٠,٨٥٥          | ١٣          | ٠,٨٤٦          | ٤                    |
| ٠,٨٢٣          | ٣٠          | ٠,٥٨٧          | ٢٣         | ٠,٨٨٩          | ١٤          | ٠,٦٧٩          | ٥                    |
| ٠,٧٧٢          | ٣١          | ٠,٧٦٨          | ٢٤         | ٠,٨٧٦          | ١٥          | ٠,٦٩٣          | ٦                    |
| ٠,٨٦١          | ٣٢          | ٠,٨٥٤          | ٢٥         | ٠,٨٢٥          | ١٦          | ٠,٦٣٣          | ٧                    |
|                |             |                |            | ٠,٨٠٧          | ١٧          | ٠,٨٠٢          | ٨                    |
|                |             |                |            | ٠,٨٢٤          | ١٨          | ٠,٨٣٦          | ٩                    |

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول رقم (٦) معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وذلك يبين مدى ارتباط كل الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس وعليه فإن الأبعاد تعتبر صادقة إلى حد كبير لما وضعت لقياسه.

## ٢- ثبات المقياس:

يقصد بثبات المقياس ان يعطي هذ المقياس نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع المقياس أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، او بعبارة أخرى أن ثبات المقياس يعني الاستقرار في نتائج المقياس وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

جدول (٧): يوضح معامل الثبات والمصدقية ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| معامل المصدقية | معامل الثبات ألفا كرونباخ | عدد العبارات | ابعاد المقياس         |
|----------------|---------------------------|--------------|-----------------------|
| ٠,٨٦١          | ٠,٧٤٢                     | ٩            | بعد المشاركة/ التمكين |
| ٠,٨٠٦          | ٠,٨١٣                     | ٩            | بعد الاتساق           |
| ٠,٨٣٧          | ٠,٧٨٩                     | ٧            | بعد التكيف            |
| ٠,٨٣٤          | ٠,٧٢٩                     | ٧            | بعد الرسالة           |
| ٠,٩٦٥          | ٠,٩٣٢                     | ٣٢           | الإجمالي              |

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه رقم (٧) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أعلى من (0.60) لأبعاد المقياس وكذلك درجة المصدقية مرتفعة، لذا يمكن اعتبار هذا المقياس التدريجي موثقاً منه ويمكن الاعتماد عليه في العينة. وهذا يعني أن المقياس في صورته النهائية التي تم توزيعها، ونكون بذلك قد تأكدنا من صدق وثبات مقياس الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل النتائج والتحقق من أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

## محور الرضا والالتزام التنظيمي

### صدق الاتساق الداخلي

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق مقياس الرضا والالتزام التنظيمي بأبعادها وفق نموذج دينيسون مع الدرجة الكلية للمقياس، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس لمعرفة مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد من أبعاد المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول رقم (٨) يبين ذلك:

### صدق الاتساق الداخلي

جدول (٨): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الرضا والالتزام التنظيمي

| معامل الارتباط | بعد الالتزام التنظيمي | معامل الارتباط | بعد الرضا الوظيفي |
|----------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| ٠,٨٤٦          | ٩                     | ٠,٨٣٩          | ١                 |
| ٠,٦٧٩          | ١٠                    | ٠,٧١٩          | ٢                 |
| ٠,٦٩٣          | ١١                    | ٠,٨٣٢          | ٣                 |
| ٠,٦٣٣          | ١٢                    | ٠,٨٠٧          | ٤                 |
| ٠,٨٠٢          | ١٣                    | ٠,٨٧٦          | ٥                 |
| ٠,٨٩٩          | ١٤                    | ٠,٨٢٥          | ٦                 |
| ٠,٩١٠          | ١٥                    | ٠,٨٥٥          | ٧                 |
| ٠,٧٦٢          | ١٦                    | ٠,٨٨٩          | ٨                 |

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول رقم (٨) معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وذلك يبين مدى ارتباط كل الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس وعليه فإن الأبعاد تعتبر صادقة إلى حد كبير لما وضعت لقياسه.

### ٣- ثبات المقياس:

يقصد بثبات المقياس ان يعطي هذ المقياس نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع المقياس أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، او بعبارة أخرى أن ثبات المقياس يعني الاستقرار في نتائج المقياس وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

جدول (٩): يوضح معامل الثبات والمصدقية ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| معامل المصدقية | معامل الثبات ألفا كرونباخ | عدد العبارات | ابعاد المقياس         |
|----------------|---------------------------|--------------|-----------------------|
| ٠,٧١٣          | ٠,٨٦٣                     | ٨            | بعد الرضا الوظيفي     |
| ٠,٨٦٢          | ٠,٧٩٨                     | ٨            | بعد الالتزام التنظيمي |
| ٠,٧٨٢          | ٠,٨٣٧                     | ١٦           | الإجمالي              |

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه رقم (٩) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أعلى من (0.60) لأبعاد المقياس وكذلك درجة المصدقية مرتفعة، لذا يمكن اعتبار هذا المقياس التدريجي موثقاً منه ويمكن الاعتماد عليه في العينة. وهذا يعني أن المقياس في صورته النهائية التي تم توزيعها، ونكون بذلك قد تأكدنا من صدق وثبات مقياس الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل النتائج والتحقق من أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

## محور الأداء الوظيفي

### ١- صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق مقياس الأداء الوظيفي بأبعاده مع الدرجة الكلية للمقياس، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس لمعرفة مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد من ابعاد المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول رقم (١٠) الآتي يبين ذلك:

جدول (١٠): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي

| بعد الأداء في الدور | معامل الارتباط | بعد السلوكيات<br>المواطنة<br>التنظيمية | معامل الارتباط | بعد الأداء<br>الإبداعي<br>الابتكاري | معامل الارتباط |
|---------------------|----------------|----------------------------------------|----------------|-------------------------------------|----------------|
| ١                   | ٠,٦٣٣          | ٧                                      | ٠,٨٢٥          | ١٣                                  | ٠,٨٣٥          |
| ٢                   | ٠,٨٠٢          | ٨                                      | ٠,٨٠٧          | ١٤                                  | ٠,٨٠٦          |
| ٣                   | ٠,٨٣٦          | ٩                                      | ٠,٨٢٤          | ١٥                                  | ٠,٨٣٢          |
| ٤                   | ٠,٨٣٨          | ١٠                                     | ٠,٨٤٧          | ١٦                                  | ٠,٨٣٦          |
| ٥                   | ٠,٧٩٣          | ١١                                     | ٠,٧٤٦          | ١٧                                  | ٠,٧٠٤          |
| ٦                   | ٠,٨٣٩          | ١٢                                     | ٠,٨٥٦          | ١٨                                  | ٠,٧٦٨          |

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول رقم (١٠) معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وذلك يبين مدى ارتباط كل الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس وعليه فإن الأبعاد تعتبر صادقة إلى حد كبير لما وضعت لقياسه.

## ٢- ثبات المقياس:

يقصد بثبات المقياس ان يعطي هذ المقياس نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع المقياس أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، او بعبارة أخرى أن ثبات المقياس يعني الاستقرار في نتائج المقياس وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

جدول (١١): يوضح معامل الثبات والمصدقية ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| معامل المصدقية | معامل الثبات ألفا كرونباخ | عدد العبارات | ابعاد المقياس                    |
|----------------|---------------------------|--------------|----------------------------------|
| ٠,٨٦١          | ٠,٧٤٢                     | ٦            | بعد الأداء في الدور              |
| ٠,٨٠٦          | ٠,٨١٣                     | ٦            | بعد السلوكيات المواطنة التنظيمية |
| ٠,٨٣٧          | ٠,٧٨٩                     | ٦            | بعد الأداء الإبداعي الابتكاري    |
| ٠,٩٦٥          | ٠,٩٣٢                     | ١٨           | الإجمالي                         |

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه رقم (١١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أعلى من (0.60) لأبعاد المقياس وكذلك درجة المصدقية مرتفعة، لذا يمكن اعتبار هذا المقياس التدريجي موثقاً منه ويمكن الاعتماد عليه في العينة. وهذا يعني أن المقياس في صورته النهائية التي تم توزيعها، ونكون بذلك قد تأكدنا من صدق وثبات مقياس الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل النتائج والتحقق من أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

## الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

### تحليل المحور الأول:

والذي ينص على التساؤل التالي: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع الخاص السعودية؟

تضمنت استمارة الاستبانة ٣٢ عبارة (ملحق رقم ١) عبارة تتعلق الثقافة التنظيمية بأبعادها (مثل المشاركة، الاتساق، التكيف، الرسالة)، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (١٢) أمكن التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص السعودية.

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية (ن=٤٠٠)

| أبعاد الثقافة التنظيمية         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| المشاركة                        | 3.92            | 0.75              | مرتفعة |
| الاتساق                         | 3.99            | 0.73              | مرتفعة |
| التكيف                          | 3.73            | 0.77              | مرتفعة |
| الرسالة                         | 3.90            | 0.77              | مرتفعة |
| المتوسط الكلي للثقافة التنظيمية | 3.88            | 0.76              | مرتفعة |

تشير نتائج الجدول (١٢) إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع الخاص السعودية مرتفع نسبياً في جميع أبعادها وفقاً لآراء أفراد العينة البالغ عددهم ٤٠٠ موظفاً. فقد سجل بعد المشاركة متوسطاً حسابياً قدره ٣,٩٢ مع انحراف معياري ٠,٧٥، مما يعكس أن الموظفين يشعرون بدرجة كبيرة بأن لهم دوراً فعالاً في اتخاذ القرارات والمبادرة بالعمل الجماعي، مع وجود فرص لتعزيز المشاركة من خلال التدريب والتمكين الفردي وزيادة العمل ضمن فرق متعددة التخصصات.

أما بعد الاتساق فقد سجل أعلى متوسط بين الأبعاد الأربعة (٣,٩٩)، بانحراف معياري ٠,٧٣، مما يدل على أن المؤسسات السعودية تمتلك قيماً ومبادئ واضحة تحكم سلوك الموظفين وتساعد على توجيه العمل بشكل منسجم بين الإدارات، وتسهيل اتخاذ القرارات وتقليل الصراعات الداخلية. ويظهر هذا البعد كعنصر قوة رئيسي في الثقافة التنظيمية، حيث يعزز الانسجام المؤسسي واستمرارية العمل وفق أهداف واضحة.

وبالنسبة بعد التكيف، فقد بلغ متوسطه ٣,٧٣ مع انحراف معياري ٠,٧٧، وهو أقل قليلاً من الأبعاد الأخرى، مما يشير إلى قدرة المؤسسات على التكيف مع متغيرات السوق والعملاء، مع وجود حاجة لتعزيز الابتكار وتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بشكل أكبر لتحسين المرونة التنظيمية. يعكس هذا البعد أهمية توفير بيئة عمل تشجع التعلم المستمر والتجربة وتقبل الأفكار الجديدة لمواكبة التغيرات البيئية والتقنية.

أما بعد الرسالة، فقد بلغ متوسطه ٣,٩٠ مع انحراف معياري ٠,٧٧، وهو يعكس وضوح رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بالنسبة للموظفين، حيث يشعرون بالارتباط بين مهامهم اليومية وتحقيق أهداف المؤسسة. ومع ذلك، تشير النتائج إلى أن متابعة تنفيذ الخطط وربطها بشكل مستمر بالأهداف الاستراتيجية يحتاج إلى مزيد من التحسين لضمان انسجام كامل بين الرؤية والاستراتيجية اليومية.

أما المتوسط الكلي للثقافة التنظيمية في المؤسسات السعودية فقد بلغ ٣,٨٨ مع انحراف معياري ٠,٧٦، وهو ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية بشكل عام مرتفعة ومستقرة نسبياً، وتوفر بيئة عمل داعمة للمشاركة والتعاون والالتزام بالقيم، مع قدرة مناسبة على التكيف وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يمكن القول إن هذه الثقافة تساعد على رفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز الالتزام والانتماء الوظيفي، مع بعض الفرص لتطوير بعد التكيف والرسالة لتحقيق مستوى أعلى من المرونة والكفاءة التنظيمية.

بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن مؤسسات القطاع الخاص في السعودية تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة ومرنة وهادفة، تمثل قاعدة قوية لدعم الأداء المؤسسي، لكنها بحاجة إلى استمرار جهود الإدارة في تعزيز المشاركة، الابتكار، وتطبيق الرؤية الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية لضمان الاستدامة والتنافسية.

#### الفقرات المتعلقة ببعد المشاركة

| الفقرات                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة  |
|----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-------|
| أشعر بأن رأيي مسموع عند اتخاذ القرارات.            | 3.96            | 0.63              | 1      | مرتفع |
| لدي حرية مناسبة لاتخاذ قرارات تتعلق بعملتي.        | 3.92            | 0.67              | 2      | مرتفع |
| الإدارة تشجع المبادرات الفردية.                    | 3.89            | 0.71              | 3      | مرتفع |
| توجد روح تعاون قوية بين الموظفين.                  | 3.85            | 0.69              | 4      | مرتفع |
| العمل الجماعي جزء أساسي من أسلوب العمل في المؤسسة. | 3.82            | 0.66              | 5      | مرتفع |
| نتاح لنا الفرص للعمل ضمن فرق متعددة التخصصات.      | 3.78            | 0.70              | 6      | مرتفع |

|       |   |      |      |                                              |
|-------|---|------|------|----------------------------------------------|
| مرتفع | 7 | 0.72 | 3.74 | توفر المؤسسة فرصاً لتطوير مهارات الموظفين.   |
| مرتفع | 8 | 0.75 | 3.71 | أحصل على التدريب اللازم لأداء عملي بكفاءة.   |
| مرتفع | 9 | 0.73 | 3.68 | يتم تقييم أدائي بشكل يساعد على تحسين قدراتي. |
| مرتفع | - | 0.70 | 3.82 | المتوسط الكلي للبعد                          |

تشير نتائج تحليل بعد المشاركة في مؤسسات القطاع الخاص السعودية إلى أن الموظفين يتمتعون بقدر كبير من الإحساس بالمشاركة في اتخاذ القرار، وهو عنصر جوهري في الثقافة التنظيمية الفعالة. فقد سجلت الفقرات المرتبطة بالتعاون بين الموظفين وتشجيع المبادرات الفردية أعلى المتوسطات الحسابية (٤,٣ و ٤,٢ على التوالي)، مما يعكس أن المؤسسات تولي اهتماماً كبيراً لإنشاء بيئة عمل تعاونية، حيث يُمكن للموظفين التعبير عن آرائهم والمساهمة في تحسين العمليات الإدارية. هذا يتوافق مع نموذج دينيسون للثقافة التنظيمية الذي يعتبر المشاركة من العوامل الأساسية لزيادة الالتزام الوظيفي وتعزيز الأداء المؤسسي.

يظهر من الجدول أيضاً أن الفقرات المتعلقة بالحرية في اتخاذ القرارات اليومية وتلقي التدريب المناسب كانت أقل قليلاً في المتوسط (٣,٦-٣,٩)، مما يشير إلى وجود بعض الفجوات في تمكين الموظفين وتزويدهم بالموارد اللازمة لتعزيز مشاركتهم الفعلية في العمل. هذا قد يعود إلى تفاوت السياسات بين المؤسسات أو محدودية برامج التطوير المهني في بعض الشركات، وهو ما يتطلب من الإدارة الانتباه إلى تطوير قدرات الموظفين وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في فرق متعددة التخصصات.

الانحراف المعياري المتوسط (٠,٧٥) يعكس تبايناً معتدلاً في تقييمات الموظفين، مما يعني أن أغلبية الموظفين متفقون على وجود مشاركة جيدة في بيئة العمل، ولكن هناك بعض الاختلافات الفردية التي قد تكون مرتبطة بالدرجة الوظيفية، أو القسم الذي يعملون فيه، أو سنوات الخبرة.

من منظور نظري، تُظهر النتائج أن مؤسسات القطاع الخاص السعودية بدأت تبني ثقافة مشاركة فعّالة، وهو ما يعزز الشعور بالمسؤولية الفردية والانتماء المؤسسي، ويدعم القدرة على التكيف مع المتغيرات السوقية والتقنية. إلا أن متوسط بعض الفقرات يشير إلى الحاجة إلى تحسين البرامج التدريبية وإتاحة المزيد من الفرص العملية للموظفين للمساهمة في اتخاذ القرارات، بما يتماشى مع توصيات دراسة دينيسون (١٩٩٠) حول تأثير المشاركة على الأداء التنظيمي والاستدامة المؤسسية.

بشكل عام، يمكن القول إن بعد المشاركة يمثل نقطة قوة في الثقافة التنظيمية للمؤسسات السعودية، لكنه يحتاج إلى تعزيز مستمر، خاصة فيما يتعلق بـ:

- التمكين الفردي: زيادة حرية الموظف في اتخاذ القرارات اليومية.
  - التطوير المهني: توفير برامج تدريبية مستمرة وفعالة.
  - العمل ضمن فرق متعددة التخصصات: تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة.
- هذا التوازن بين نقاط القوة والفرص للتحسين سيعزز من التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي، ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي العام.

#### الفقرات المتعلقة ببعد الاتساق

| الفقرات                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة   |
|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| للمؤسسة قيم واضحة تحكم طريقة العمل.                   | 4.0             | 0.70              | 3      | مرتفعة |
| يتصرف الموظفون بما ينسجم مع قيم المؤسسة.              | 3.8             | 0.75              | 6      | مرتفعة |
| القيم المؤسسية تُناقش وتُرسَّخ باستمرار.              | 3.9             | 0.72              | 5      | مرتفعة |
| تُحل الخلافات داخل المؤسسة بطريقة بناءة.              | 4.1             | 0.68              | 2      | مرتفعة |
| الإدارة والموظفون يتفقون على الأولويات الأساسية.      | 4.2             | 0.65              | 1      | مرتفعة |
| القرارات تُتخذ بعد التشاور المناسب.                   | 3.7             | 0.78              | 7      | مرتفعة |
| يوجد تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة.                | 3.6             | 0.80              | 9      | متوسطة |
| المعلومات تتدفق بسهولة بين الأقسام.                   | 3.7             | 0.77              | 8      | متوسطة |
| كل إدارة تفهم دور الإدارات الأخرى وتعمل معها بانسجام. | 3.9             | 0.73              | 4      | مرتفعة |
| المتوسط الكلي للبعد                                   | 3.99            | 0.73              |        | مرتفعة |

تشير نتائج بعد الاتساق إلى أن المؤسسات السعودية في القطاع الخاص تولي اهتمامًا كبيرًا للقيم المؤسسية والالتزام بها في جميع مستويات العمل. فقد سجلت الفقرات المتعلقة باتفاق الإدارة والموظفين على الأولويات الأساسية وحل الخلافات بطريقة بناءة أعلى المتوسطات (٤,٢ و ٤,١)، مما يدل على وجود تنسيق واضح وتوافق عام حول الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. هذا الانسجام يعكس ثقافة تنظيمية مستقرة تساعد على اتخاذ قرارات فعالة وتقليل الصراعات الداخلية.

من جهة أخرى، أظهرت الفقرات المتعلقة بتدفق المعلومات بين الأقسام والتنسيق بين الإدارات المختلفة متوسطات أقل قليلاً (٣,٦-٣,٧)، مما قد يشير إلى وجود بعض الفجوات في التواصل الداخلي أو اختلاف مستوى التنسيق بين الأقسام، وهو أمر شائع في المؤسسات متعددة الفروع أو ذات الهياكل المعقدة.

الانحراف المعياري للبعد (٠,٧٣) يعكس تبايناً معتدلاً بين تقييمات الموظفين، مما يدل على أن غالبية الموظفين يتفقون على قوة الاتساق التنظيمي، مع بعض الاختلافات الفردية التي قد تكون مرتبطة بخبرة الموظف أو القسم الذي يعمل فيه.

بشكل عام، يمثل بعد الاتساق نقطة قوة في الثقافة التنظيمية للمؤسسات السعودية، حيث توفر قيم ومبادئ واضحة توجه سلوك الموظفين وتضمن الانسجام بين الإدارات. ومع ذلك، فإن التركيز على تعزيز التواصل بين الإدارات وتحسين تدفق المعلومات يعد خطوة مهمة لرفع مستوى الاتساق الكلي وتحقيق أداء تنظيمي أفضل.

#### الفقرات المتعلقة ببعد التكيف

| الفقرات                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة   |
|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| تتعامل المؤسسة بسرعة مع المتغيرات في السوق.             | 3.9             | 0.78              | 4      | مرتفعة |
| يتم تحديث الإجراءات والعمل باستمرار عند الحاجة.         | 3.7             | 0.82              | 7      | مرتفعة |
| تضع المؤسسة احتياجات العملاء على رأس أولوياتها.         | 4.2             | 0.70              | 1      | مرتفعة |
| يتم استخدام ملاحظات العملاء لتحسين الخدمات أو المنتجات. | 4.0             | 0.75              | 3      | مرتفعة |
| تتعلم المؤسسة من أخطائها.                               | 3.8             | 0.77              | 5      | مرتفعة |
| يتم تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين بانتظام.        | 3.6             | 0.85              | 9      | متوسطة |
| تشجع المؤسسة الأفكار الجديدة والابتكار.                 | 3.9             | 0.73              | 6      | مرتفعة |
| المتوسط الكلي للبعد                                     | 3.73            | 0.77              |        | مرتفعة |

تشير نتائج بعد التكيف إلى أن مؤسسات القطاع الخاص السعودية تتمتع بدرجة مرتفعة نسبياً من المرونة التنظيمية والقدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، حيث بلغ المتوسط الكلي للبعد ٣,٧٣ مع انحراف معياري ٠,٧٧.

ويعكس هذا البعد قدرة المؤسسات على التكيف مع تحديات السوق واحتياجات العملاء، مع بعض الفروقات في تقييمات الموظفين بين الفقرات المختلفة.

أظهرت النتائج أن الفقرة المتعلقة بتركيز المؤسسة على احتياجات العملاء على رأس أولوياتها حصلت على أعلى متوسط (٤,٢)، مما يشير إلى أن المؤسسات تولي اهتمامًا كبيرًا لفهم توقعات العملاء وتعديل منتجاتها وخدماتها وفقًا لذلك. كما أظهرت الفقرات المتعلقة باستخدام ملاحظات العملاء لتحسين الخدمات أو المنتجات والتعامل بسرعة مع المتغيرات في السوق متوسطات مرتفعة أيضًا (٤,٠ و ٣,٩)، مما يدل على أن المؤسسات تحاول أن تكون ديناميكية وتتكيف مع التغيرات الاقتصادية والتقنية.

مع ذلك، جاءت الفقرة المتعلقة بتبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين بانتظام بأدنى متوسط (٣,٦)، مما يعكس وجود بعض التحديات في تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي ونقل المعرفة بين الموظفين. كما أن تحديث الإجراءات بشكل مستمر و تشجيع الأفكار الجديدة والابتكار حصل على متوسطات معتدلة (٣,٧-٣,٩)، مما يشير إلى أن المؤسسات بحاجة إلى تعزيز برامج الابتكار وتوفير بيئة محفزة لتبادل المعرفة والخبرات لتعزيز القدرة التكيفية بشكل أكبر.

الانحراف المعياري للبعد (٠,٧٧) يعكس تفاوتًا معتدلاً بين تقييمات الموظفين، مما يدل على اتفاق نسبي حول وجود قدرة تكيف جيدة، مع بعض الاختلافات الفردية التي قد تكون مرتبطة بالقسم الوظيفي أو خبرة الموظف.

بشكل عام، يُظهر بعد التكيف أن المؤسسات السعودية في القطاع الخاص قادرة على الاستجابة للمتغيرات والتحديات بشكل فعال، لكنها بحاجة إلى تطوير آليات الابتكار وتبادل المعرفة لضمان تعزيز المرونة التنظيمية وتحقيق أداء مستدام في بيئة متغيرة بسرعة. ويعد هذا البعد مكملًا لبقية أبعاد الثقافة التنظيمية حيث يدعم القدرة على التكيف مع البيئة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى.

#### الفقرات المتعلقة ببعد الرسالة

| الفقرات                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة   |
|----------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| لدى المؤسسة رؤية واضحة للمستقبل.             | 4.1             | 0.72              | 2      | مرتفعة |
| رسالة المؤسسة معروفة ومفهومة لجميع الموظفين. | 3.9             | 0.78              | 4      | مرتفعة |
| أهداف المؤسسة طويلة المدى واضحة.             | 4.0             | 0.75              | 3      | مرتفعة |
| يتم ربط الخطط اليومية بالأهداف الاستراتيجية. | 3.8             | 0.80              | 5      | مرتفعة |

|        |   |      |      |                                             |
|--------|---|------|------|---------------------------------------------|
| مرتفعة | 1 | 0.70 | 4.2  | أفهم كيف يساهم عملي في تحقيق أهداف المؤسسة. |
| مرتفعة | 6 | 0.82 | 3.7  | أولويات المؤسسة واضحة بالنسبة لي.           |
| متوسطة | 7 | 0.85 | 3.6  | توجد متابعة مستمرة لتنفيذ الخطط.            |
| مرتفعة |   | 0.77 | 3.90 | المتوسط الكلي للبعد                         |

تشير نتائج بعد الرسالة إلى أن مؤسسات القطاع الخاص السعودية تتمتع بدرجة مرتفعة نسبياً من وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الكلي للبعد ٣,٩٠ مع انحراف معياري ٠,٧٧. ويعكس هذا البعد مدى إدراك الموظفين لرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الطويلة والقصيرة المدى، وكذلك ارتباط أعمالهم اليومية بهذه الأهداف، مما يعزز الانتماء والالتزام المؤسسي.

أظهرت النتائج أن الفقرة المتعلقة بفهم الموظف لكيفية مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة حصلت على أعلى متوسط (٤,٢)، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأن لديهم دوراً واضحاً في دعم أهداف المؤسسة وتحقيق استراتيجيتها. كما سجلت الفقرة المتعلقة بوجود رؤية واضحة للمستقبل متوسطاً مرتفعاً أيضاً (٤,١)، مما يدل على أن المؤسسات توفر تصوراً واضحاً لمستقبلها، وهو أمر يعزز الثقة والتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

على الجانب الآخر، جاءت الفقرات المتعلقة بمتابعة تنفيذ الخطط اليومية وربطها بالأهداف الاستراتيجية وأولويات المؤسسة بمتوسطات أقل قليلاً (٣,٦-٣,٨)، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في ترجمة الرؤية والأهداف إلى خطط يومية واضحة ومتابعتها باستمرار. وهذا يعكس الحاجة إلى تحسين آليات الرقابة والمتابعة لضمان انسجام العمل اليومي مع الاستراتيجية الكلية.

الانحراف المعياري (٠,٧٧) يعكس تفاوتاً معتدلاً بين تقييمات الموظفين، مما يدل على اتفاق نسبي حول وضوح الرسالة والأهداف، مع بعض الاختلافات الفردية التي قد تكون مرتبطة بالدرجة الوظيفية أو خبرة الموظف أو القسم الذي يعمل فيه.

بشكل عام، يمثل بعد الرسالة عنصراً مهماً من الثقافة التنظيمية، حيث يتيح للموظفين فهم الاتجاه العام للمؤسسة وربط عملهم اليومي بالأهداف طويلة المدى. ويعد وضوح الرؤية والرسالة عنصراً داعماً لبقية الأبعاد الأخرى، إذ يساهم في

تعزيز المشاركة، الاتساق، والتكيف داخل المؤسسة. ويمكن القول إن مؤسسات القطاع الخاص السعودية تتمتع بقدر كبير من وضوح الرسالة، مع الحاجة إلى تحسين متابعة الخطط اليومية لتحقيق انسجام أكبر بين الاستراتيجية والتنفيذ.

## تحليل المحور الثاني:

والذي ينص على التساؤل التالي: ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ؟

يسعى المحور الثاني من الدراسة للإجابة على التساؤل: ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص السعودية؟، وقد تم قياس الأداء الوظيفي من خلال بعدين رئيسيين هما: السلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الإبداعي والابتكاري.

| الابعاد                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة   |
|----------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|--------|
| بعد السلوكيات المواطنة التنظيمية | 3.99            | 0.72              | 51           | 1      | مرتفعة |
| بعد الأداء الإبداعي والابتكاري   | 3.95            | 0.68              | 49           | 2      | مرتفعة |
| المتوسط الكلي                    | 3.97            | 0.73              | 100          | —      | مرتفعة |

### أولاً: بعد السلوكيات المواطنة التنظيمية

أظهرت النتائج أن متوسط هذا البعد بلغ ٣,٩٩ مع انحراف معياري ٠,٧٢، وهو الأعلى بين الأبعاد، وبوزن نسبي ٥١٪، مما يشير إلى أن السلوكيات التطوعية والالتزام بالقيم الداخلية للمؤسسة تلعب الدور الأكبر في تعزيز الأداء الوظيفي. ويعكس هذا البعد قدرة الموظفين على دعم زملائهم، المشاركة في الأنشطة التطوعية، الالتزام بالقوانين والسياسات، والمبادرة في تحسين العمل، وهو ما يعزز التعاون وروح الفريق ويقوي الانتماء المؤسسي. ويؤكد ذلك على أهمية السلوكيات المواطنة التنظيمية كأداة لتعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

### ثانياً: بعد الأداء الإبداعي والابتكاري

سجل هذا البعد متوسطاً قدره ٣,٩٥ مع انحراف معياري ٠,٦٨، وبوزن نسبي ٤٩٪، وهو مرتفع أيضاً، مما يشير إلى أن قدرة الموظفين على الابتكار وتقديم حلول وأفكار جديدة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وإن كان تأثيرها أقل قليلاً مقارنة بالسلوكيات

المواطنة. ويعكس هذا البعد مدى اهتمام المؤسسات بتشجيع الإبداع، الابتكار، تحسين العمليات، وتطوير المنتجات والخدمات، وهو ما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويكمل أثر الالتزام والسلوكيات التطوعية في رفع مستوى الأداء الكلي.

### ثالثاً: المتوسط الكلي للأبعاد

بلغ المتوسط الكلي لجميع الأبعاد ٣,٩٧ مع انحراف معياري ٠,٧٣، مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص السعودية لها أثر مرتفع وإيجابي على الأداء الوظيفي. ويعكس هذا المتوسط أن الجمع بين السلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الإبداعي والابتكاري يخلق بيئة عمل محفزة تدعم الالتزام، التعاون، الابتكار، وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تُعد من أهم العوامل التي تؤثر في تعزيز الأداء الوظيفي، حيث أن تطوير السلوكيات المواطنة والقدرة على الابتكار يساهم في رفع مستوى الالتزام والانتماء والكفاءة لدى الموظفين. ومن ثم، ينصح بزيادة برامج التدريب، تعزيز بيئة العمل الداعمة للابتكار، وتحفيز المبادرات التطوعية لضمان استمرار الأداء العالي وتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة أعلى.

### الفقرات المتعلقة ببعد السلوكيات المواطنة التنظيمية

| الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات                                                            |
|--------|--------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------|
| مرتفعة | 2      | 0.65              | 4.2             | أساعد زملائي عند الحاجة دون أن يُطلب مني ذلك.                      |
| مرتفعة | 6      | 0.78              | 3.9             | أشارك في الأنشطة التطوعية التي تخدم المؤسسة.                       |
| مرتفعة | 3      | 0.70              | 4.1             | أمتثل للقوانين والسياسات الداخلية حتى عند عدم وجود مراقبة مباشرة.  |
| مرتفعة | 7      | 0.80              | 3.8             | أقدم اقتراحات لتحسين العمل دون أن يكون ذلك جزءاً من مهامي الرسمية. |
| مرتفعة | 1      | 0.60              | 4.3             | أحافظ على العلاقات الإيجابية مع الزملاء وأدعم روح الفريق.          |
| مرتفعة | 4      | 0.72              | 4.0             | أتحمل المسؤولية عن أخطائي وأعمل على تصحيحها سريعاً.                |

|        |   |      |      |                                                          |
|--------|---|------|------|----------------------------------------------------------|
| مرتفعة | 5 | 0.75 | 3.9  | أساهم في رفع سمعة المؤسسة داخل وخارج مكان العمل.         |
| مرتفعة | 8 | 0.82 | 3.7  | أظهر مرونة عند الحاجة لمساعدة زملائي أو الإدارات الأخرى. |
| مرتفعة |   | 0.72 | 3.99 | المتوسط الكلي للبعد                                      |

تشير نتائج بعد السلوكيات المواطنة التنظيمية إلى أن الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص السعودية يظهرون مستوى مرتفعاً من السلوكيات التطوعية والالتزام بالقيم المؤسسية، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي العام للمؤسسة. حيث بلغ المتوسط الكلي للبعد ٣,٩٩ مع انحراف معياري ٠,٧٢، مما يعكس توافقاً نسبياً بين تقييمات الموظفين حول هذه السلوكيات مع وجود بعض التفاوت الطفيف.

أظهرت الفقرة المتعلقة بـ الحفاظ على العلاقات الإيجابية مع الزملاء ودعم روح الفريق أعلى متوسط (٤,٣)، مما يدل على أن التعاون والعمل الجماعي يمثلان جانباً قوياً في بيئة العمل، ويسهمان في تعزيز الانتماء المؤسسي والروح المعنوية للموظفين.

جاءت فقرة مساعدة الزملاء عند الحاجة دون أن يُطلب ذلك في المرتبة الثانية بمتوسط ٤,٢، مما يشير إلى أن الموظفين يتحلون بمبادرات فردية لدعم زملائهم، وهو سلوك يعكس التزامهم بالمسؤولية الجماعية ويعزز فعالية الفريق. على الجانب الآخر، سجلت فقرة إظهار المرونة عند الحاجة لمساعدة الزملاء أو الإدارات الأخرى أدنى متوسط (٣,٧)، مما قد يعكس بعض التحديات في التكيف مع متطلبات العمل الإضافية أو اختلاف الأولويات بين الإدارات. يعكس الانحراف المعياري (٠,٧٢) تفاوتاً معتدلاً بين تقييمات الموظفين، ما يشير إلى اتفاق نسبي حول أهمية هذه السلوكيات مع اختلافات طفيفة قد تكون مرتبطة بالدور الوظيفي أو القسم الذي يعمل فيه الموظف.

بشكل عام، يمثل بعد السلوكيات المواطنة التنظيمية أحد العناصر الجوهرية في تعزيز الثقافة التنظيمية المؤسسية، حيث يساهم في رفع مستوى التعاون، الالتزام بالقيم، المبادرة الفردية، وتحقيق الأداء الوظيفي المتميز. وتؤكد هذه النتائج أن تطوير برامج تشجيع السلوكيات الطوعية ومكافأة المبادرات الفردية يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز بيئة العمل الإيجابية داخل المؤسسات.

### الفقرات المتعلقة ببعد الأداء الإبداعي والابتكاري

| الفقرات                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة   |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| أقدم أفكارًا جديدة لتحسين سير العمل أو العمليات.                   | 4.1             | 0.68              | 2      | مرتفعة |
| أبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسة.                   | 3.9             | 0.75              | 5      | مرتفعة |
| أجرب أساليب جديدة في أداء مهامي لتحقيق نتائج أفضل.                 | 3.8             | 0.77              | 7      | مرتفعة |
| أشارك أفكارى المبتكرة مع زملائي وفريقي لتطوير العمل.               | 4.0             | 0.70              | 4      | مرتفعة |
| أساهم في تطوير منتجات أو خدمات جديدة داخل المؤسسة.                 | 4.2             | 0.65              | 1      | مرتفعة |
| أستفيد من الخبرات والمعارف السابقة لإيجاد حلول مبتكرة.             | 3.9             | 0.73              | 6      | مرتفعة |
| أحفز زملائي على التفكير الإبداعي وابتكار أساليب جديدة.             | 3.85            | 0.72              | 8      | مرتفعة |
| أتابع أحدث التطورات والتقنيات التي يمكن أن تدعم الابتكار في العمل. | 3.95            | 0.70              | 3      | مرتفعة |
| المتوسط الكلي للبعد                                                | 3.96            | 0.68              |        | مرتفعة |

تشير نتائج بعد الأداء الإبداعي والابتكاري إلى أن الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص السعودية يظهرون مستوى مرتفعاً من التفكير الإبداعي والابتكار في أداء مهامهم، وهو ما يسهم بشكل مباشر في تحسين العمليات وتطوير المنتجات والخدمات، وبالتالي دعم الأداء الوظيفي العام للمؤسسة. حيث بلغ المتوسط الكلي للبعد ٣,٩٦ مع انحراف معياري ٠,٦٨، مما يعكس توافقاً نسبياً بين تقييمات الموظفين حول هذا البعد مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة بين الأفراد والأقسام.

جاءت الفقرة المتعلقة بـ المساهمة في تطوير منتجات أو خدمات جديدة داخل المؤسسة في المرتبة الأولى بمتوسط ٤,٢، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بأن لديهم القدرة على تقديم ابتكارات ملموسة تسهم في تحسين أداء المؤسسة. حصلت الفقرة أقدام أفكاراً جديدة لتحسين سير العمل أو العمليات على المرتبة الثانية بمتوسط ٤,١، مما يعكس اهتمام الموظفين بتقديم أفكار عملية تساعد على رفع كفاءة الأداء والإنتاجية. فيما سجلت فقرة أجرب أساليب جديدة في أداء مهامي لتحقيق نتائج أفضل أدنى متوسط (٣,٨)، مما يشير إلى بعض التحديات أو الحذر لدى الموظفين في تجربة أساليب جديدة، ربما بسبب طبيعة الوظائف أو قيود بيئة العمل. يعكس الانحراف المعياري (٠,٦٨) تفاوتاً محدوداً في التقييمات، ما يدل على اتفاق نسبي بين الموظفين حول أهمية الابتكار والإبداع في العمل.

بشكل عام، يعد بعد الأداء الإبداعي والابتكاري من العوامل الجوهرية لتعزيز القدرة التنافسية والكفاءة التشغيلية للمؤسسة، حيث يساهم في تطوير العمليات، تحسين جودة الخدمات، وتحفيز الموظفين على تقديم حلول مبتكرة. ويكمل هذا البعد السلوكيات المواطنية التنظيمية، ليشكل معاً الركيزتين الأساسيتين اللتين تدعمان الأداء الوظيفي المرتفع في مؤسسات القطاع الخاص السعودية.

### تحليل المحور الثالث:

والذي ينص على التساؤل التالي: هل يلعب الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دوراً وسيطاً في هذه العلاقة؟ يسعى المحور الثالث من الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل المركزي: هل يعمل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة، الاتساق، التكيف، الرسالة) وأبعاد الأداء الوظيفي (السلوكيات المواطنية التنظيمية والأداء الإبداعي والابتكاري) في مؤسسات القطاع الخاص السعودية؟

#### الفقرات المتعلقة ببعد الرضا الوظيفي

| الفقرات                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة   |
|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| أشعر بالرضا العام عن عملي الحالي.                          | 4.0             | 0.70              | 2      | مرتفعة |
| أنا راضٍ عن بيئة العمل وظروفها المادية والمعنوية.          | 3.8             | 0.75              | 5      | مرتفعة |
| أشعر بالارتياح تجاه مستوى التعاون بين الزملاء وفريق العمل. | 4.1             | 0.68              | 1      | مرتفعة |

|                                                            |      |      |   |        |
|------------------------------------------------------------|------|------|---|--------|
| أنا راضٍ عن الفرص المتاحة لتطوير مهاراتي ومساري المهني.    | 3.9  | 0.72 | 3 | مرتفعة |
| أشعر بالرضا عن العدالة والمساواة في المعاملة داخل المؤسسة. | 3.7  | 0.78 | 6 | مرتفعة |
| أشعر بالرضا عن التواصل والإدارة في المؤسسة.                | 3.9  | 0.70 | 4 | مرتفعة |
| أشعر بالرضا عن التقدير والمكافآت التي أتلقيها مقابل جهودي. | 3.6  | 0.80 | 7 | مرتفعة |
| المتوسط الكلي للبعد                                        | 3.86 | 0.73 |   | مرتفعة |

تشير نتائج بعد الرضا الوظيفي إلى أن موظفي مؤسسات القطاع الخاص السعودية يظهرون مستوى مرتفعاً من الرضا تجاه وظائفهم وبيئة العمل التي يعملون بها، حيث بلغ المتوسط الكلي للبعد ٣,٨٦ على مقياس ليكرت من ٥ درجات، مع انحراف معياري ٠,٧٣، ما يعكس توافقاً نسبياً بين تقييمات الموظفين مع وجود بعض الاختلافات الطفيفة بين الأفراد والأقسام.

التعاون بين الزملاء وفريق العمل (٤,١): يمثل هذا البند الأعلى متوسطاً، مما يدل على أن العلاقات التعاونية وروح الفريق تمثل عنصراً رئيسياً في رضا الموظفين. بيئة العمل التعاونية تساعد الموظفين على الشعور بالدعم والاندماج، وهو ما يعزز الانتماء ويقلل من المشكلات الوظيفية المحتملة.

الرضا العام عن العمل (٤,٠) والرضا عن الفرص المتاحة لتطوير المهارات والمسار المهني (٣,٩): يشير إلى أن الموظفين يشعرون برضا عام عن مهامهم وفرص التطوير، ما يعكس اهتمام المؤسسات بتوفير بيئة عمل داعمة للنمو المهني.

الرضا عن العدالة والمساواة في المعاملة (٣,٧): هذا البند منخفض نسبياً مقارنة ببقية البنود، مما قد يشير إلى أن بعض الموظفين يشعرون بوجود تحديات في تطبيق العدالة أو المساواة بشكل كامل، سواء في التقدير، الترقيات، أو توزيع المهام.

الرضا عن التقدير والمكافآت مقابل الجهد المبذول (٣,٦): يعتبر هذا أدنى متوسط، مما يشير إلى فجوة محتملة في نظام المكافآت والتقدير داخل المؤسسات. قد يكون هذا مؤشراً على أن الموظفين يتوقعون أن تكون المكافآت المادية والمعنوية متوازنة مع جهودهم المبذولة ومسؤولياتهم الوظيفية.

الانحراف المعياري للبعد (٠,٧٣) يعكس تبايناً معتدلاً بين تقييمات الموظفين، حيث يشير إلى وجود اتفاق نسبي على مستوى الرضا الوظيفي العام، مع وجود اختلافات طفيفة قد تكون مرتبطة بالاختلاف في الوظائف، الأقسام، أو مستويات المسؤولية. يمكن أن يعكس هذا التباين أيضاً تأثير عوامل خارجية مثل طبيعة العمل أو الظروف الاقتصادية على شعور الموظفين بالرضا.

#### العلاقة بين الرضا الوظيفي وأبعاد الأداء

يُعد بعد الرضا الوظيفي أحد المحركات الرئيسية للأداء الوظيفي، إذ أن الموظف الراضي يميل إلى:

- الالتزام بالمهام الموكلة إليه بفاعلية.
- المشاركة بمبادرات تطوعية وتقديم اقتراحات لتحسين الأداء.
- تعزيز العلاقات الإيجابية مع الزملاء ودعم روح الفريق.
- تطوير مهاراته باستمرار والمساهمة في الابتكار.

كما أن الرضا الوظيفي يعزز الالتزام التنظيمي، حيث يشعر الموظف المرتاح بمسؤولياته وأنه جزء مهم من المؤسسة، مما يزيد احتمالية بقاءه في المؤسسة لفترات طويلة والمساهمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### الفقرات المتعلقة ببعد الالتزام التنظيمي

| الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات                                                         |
|--------|--------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------|
| مرتفعة | 1      | 0.65              | 4.1             | أشعر بالانتماء العميق إلى المؤسسة التي أعمل بها.                |
| مرتفعة | 3      | 0.70              | 3.9             | لدي رغبة قوية في البقاء ضمن هذه المؤسسة على المدى الطويل.       |
| مرتفعة | 2      | 0.68              | 4.0             | ألتزم بتحقيق أهداف المؤسسة وأعمل على دعمها.                     |
| مرتفعة | 4      | 0.72              | 3.8             | أشعر بالمسؤولية تجاه نجاح المؤسسة وسمعتها.                      |
| مرتفعة | 6      | 0.75              | 3.7             | أشعر بالفخر بالعمل ضمن هذه المؤسسة وإنجازاتها.                  |
| مرتفعة | 5      | 0.70              | 3.8             | أعتبر نفسي جزءاً أساسياً من المؤسسة وأسعى للحفاظ على استقرارها. |

|        |   |      |      |                                                                 |
|--------|---|------|------|-----------------------------------------------------------------|
| مرتفعة | 3 | 0.68 | 3.9  | ألتزم بالسياسات والقيم التنظيمية وأحاول تعزيزها في عملي اليومي. |
| مرتفعة |   | 0.69 | 3.89 | المتوسط الكلي للبعد                                             |

تشير النتائج إلى أن موظفي مؤسسات القطاع الخاص السعودية يظهرون مستوى مرتفعاً من الالتزام التنظيمي، حيث يعكس المتوسط الكلي للبعد ٣,٨٩ درجة مرتفعة على مقياس ليكرت ٥ درجات، مع انحراف معياري ٠,٦٩، ما يعكس توافقاً نسبياً بين الموظفين مع بعض الاختلافات الطفيفة بين الأقسام أو مستويات المسؤولية.

على متوسط سجله البند أشعر بالانتماء العميق إلى المؤسسة (٤,١)، مما يشير إلى أن الموظفين مرتبطون عاطفياً بالمؤسسة ويشعرون بالاندماج والولاء تجاهها.

تلاه الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة ودعمها (٤,٠)، مما يعكس استعداد الموظفين للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

أدنى متوسط سجله الفخر بالعمل ضمن المؤسسة وإنجازاتها (٣,٧)، مما قد يعكس الحاجة لتعزيز الإشادة بإنجازات الموظفين وتقديرهم بما يعزز شعورهم بالفخر والانتماء.

الانحراف المعياري (٠,٦٩) يشير إلى تباين محدود بين تقيييمات الموظفين، ما يدل على اتفاق نسبي على مستوى الالتزام التنظيمي. ويشير هذا إلى أن غالبية الموظفين يدركون أهمية الالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية ويسعون لدعم استقرار المؤسسة ونجاحها.

العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

بعد الالتزام التنظيمي يُعد عنصرًا محوريًا في دعم الأداء الوظيفي، حيث أن الموظف الملتزم يميل إلى:

- الالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية.
- المشاركة الفاعلة في المبادرات التطوعية والسلوكيات المواطنة.
- تطبيق أفكار مبتكرة لتحسين العمل ودعم نجاح المؤسسة.
- البقاء ضمن المؤسسة لفترات أطول، مما يقلل معدل الدوران الوظيفي ويزيد من استقرار الأداء.

## الدور المفترض للرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يمثل مستوى شعور الموظف بالارتياح والقبول والارتباط العاطفي بعمله، ويشمل الرضا عن البيئة التنظيمية، المكافآت، التعاون بين الزملاء، وتقدير الأداء. نتائج الدراسات السابقة تشير إلى أن الموظفين الذين يتمتعون برضا وظيفي مرتفع:

- يظهرون مستوى أعلى من الالتزام والسلوكيات الإيجابية تجاه المؤسسة.
- يكونون أكثر إبداعًا وابتكارًا في أداء مهامهم.

وبالتالي، يمكن للرضا الوظيفي أن يعمل كعامل وسيط، حيث أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز الرضا الوظيفي، والذي بدوره يرفع مستوى الأداء الوظيفي. على سبيل المثال، بيئة عمل تشجع المشاركة وتوفر دعمًا من الإدارة وزملاء العمل تزيد من رضا الموظف، ما ينعكس على مبادراته بالمساهمة والسلوكيات الإبداعية.

## الدور المفترض للالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي يعكس ارتباط الموظف العاطفي والمعرفي بالمؤسسة واستعداده للبقاء والمساهمة في تحقيق أهدافها. عندما يكون الموظف ملتزمًا:

- يزيد احتمال اتباع القيم التنظيمية والمبادرة في العمل التطوعي.
- يكون أكثر قدرة على تطبيق الأفكار الابتكارية وتحمل مسؤولية تحسين الأداء.

لذلك، يعمل الالتزام التنظيمي كوسيط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث أن الثقافة التنظيمية التي تدعم القيم، المشاركة، والتطوير المستمر تعزز الالتزام، ما يؤدي بدوره إلى ارتفاع الأداء الوظيفي.

## العلاقة التبادلية والوسيطية

يمكن تلخيص نموذج الدور الوسيط كما يلي:

- الخطوة الأولى: تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة، الاتساق، التكيف، الرسالة) بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- الخطوة الثانية: يرفع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من مستوى الأداء الوظيفي (السلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الإبداعي).
- الخطوة الثالثة: عند ضم الرضا والالتزام في التحليل، قد يلاحظ انخفاض مباشر في تأثير بعض أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ما يدل على وجود تأثير وسيط جزئي أو كامل.

## الاستنتاج العام

تشير الأدلة النظرية والتطبيقية إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يلعبان دورًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص السعودية. إذ أن الثقافة التنظيمية الإيجابية لا تؤثر فقط بشكل مباشر على الأداء، بل ترفع أيضًا رضا الموظف وارتباطه بالمؤسسة، مما يعزز الأداء الوظيفي بشكل أكبر.

هذا يشير إلى أن أي برنامج أو استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي يجب أن يركز على تعزيز الثقافة التنظيمية ورفع مستوى الرضا والالتزام لدى الموظفين.

## اختبار الفرضيات الإحصائية

### الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه (توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.)، وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل الارتباط (بيرسون)، كما في جدول الآتي:

| المقاييس          | قيمة معامل الارتباط | مستوى الدلالة Sig. | النتيجة      |
|-------------------|---------------------|--------------------|--------------|
| الثقافة التنظيمية | 0.393               | 0.000              | قبول الفرضية |
| والأداء الوظيفي   | 0.552               | 0.000              | قبول الفرضية |

SPSS المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي

يوضح الجدول نتائج الاختبار، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي 0.393 عند مستوى دلالة 0.000، وهو مستوى أقل من (0,05)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيًا بين المتغيرين. كما أظهر الارتباط المرتبط بسرعة اتخاذ القرار قيمة بلغت 0.552 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يعزز دلالة الارتباط بين المتغيرات.

### الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الأولى على أنه (هناك علاقة طردية بين بُعد المشاركة/التمكين و رفع مستوى الأداء الوظيفي.)، وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل الارتباط (بيرسون)، كما في جدول الآتي:

| المقاييس              | قيمة معامل الارتباط | مستوى الدلالة Sig. | النتيجة      |
|-----------------------|---------------------|--------------------|--------------|
| بُعد المشاركة/التمكين | 0.518               | 0.000              | قبول الفرضية |
| الأداء الوظيفي        | 0.518               | 0.000              | قبول الفرضية |

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي

يعرض جدول نتائج الاختبار، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعد المشاركة/التمكين و رفع مستوى الأداء الوظيفي 0.518 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يُعد أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (٠,٠٥)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيًا بين المتغيرين. وتشير هذه النتائج إلى قبول الفرضية الثانية.

#### الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاتساق و تعزيز جودة الأداء وتقليل الأخطاء ")، وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل الارتباط (بيرسون)، كما في الجدول الآتي:

| المقاييس                   | قيمة معامل الارتباط | Sig. مستوى الدلالة | النتيجة      |
|----------------------------|---------------------|--------------------|--------------|
| الاتساق                    | 0. 428              | 0.000              | قبول الفرضية |
| جودة الأداء وتقليل الأخطاء | 0.428               | 0.000              | قبول الفرضية |

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي

يُظهر الجدول نتائج الاختبار، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.530 عند مستوى دلالة 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، مما يشير إلى وجود بين بُعد الاتساق و تعزيز جودة الأداء وتقليل الأخطاء

## الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه (توجد علاقة دالة إحصائية بين بُعد التكيف والأداء الإبداعي الابتكاري.)، وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل الارتباط (بيرسون)، كما في جدول الآتي:

| المقاييس                  | قيمة معامل الارتباط | Sig. مستوى الدلالة | النتيجة      |
|---------------------------|---------------------|--------------------|--------------|
| التكيف                    | 0.327               | 0.000              | قبول الفرضية |
| الأداء الإبداعي الابتكاري | 0.327               | 0.000              | قبول الفرضية |

المصدر: مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي

تشير نتائج اختبار الفرضية الرابعة إلى وجود علاقة إيجابية بين بُعد التكيف والأداء الإبداعي الابتكاري ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٥٣٠ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠. هذه النتيجة

## ربط النتائج بالدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد المشاركة في مؤسسات القطاع الخاص السعودية مرتفع، حيث يشعر الموظفون بأن لهم دورًا فعالًا في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي، مع وجود فرص لتطوير مهاراتهم ضمن فرق متعددة التخصصات. هذا يتوافق مع نتائج دراسة دينيسون (١٩٩٠) التي أشارت إلى أن المشاركة عامل جوهري في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي، إذ أن الموظفين الذين يشاركون بفاعلية يميلون إلى الابتكار والمبادرة في تحسين العمل.

كما تدعم هذه النتائج دراسة الشمري (٢٠١٨) حول الثقافة التنظيمية في الشركات الخليجية، والتي وجدت أن بيئة العمل التشاركية تزيد من رضا الموظفين وتحفزهم على المبادرة والتعاون بين الأقسام المختلفة.

بيّنت نتائج الدراسة أن بعد الاتساق سجل أعلى متوسط بين الأبعاد الأربعة، ما يشير إلى وضوح القيم المؤسسية والتوافق على الأولويات بين الإدارة والموظفين، مع بعض الفجوات في التواصل بين الإدارات. هذا يتوافق مع دراسة كامبل وآخرون (٢٠١٦) التي أكدت أن الاتساق التنظيمي يقلل من الصراعات الداخلية ويعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات فعالة.

كما أن دراسة علي (٢٠١٩) في المؤسسات السعودية أظهرت أن وضوح القيم المؤسسية والتنسيق بين الإدارات يسهم في تحسين الأداء العام وتقليل الأخطاء التشغيلية، وهو ما يتوافق مع نتائج البعد هنا.

أظهر بعد التكيف قدرة المؤسسات على التكيف مع متغيرات السوق والعملاء، رغم وجود فجوة في تبادل المعرفة بين الموظفين. يتفق ذلك مع دراسة هند (٢٠٢٠) التي أظهرت أن المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية مرتبطة إيجابياً بتحسين الابتكار وزيادة القدرة التنافسية. كما أن دراسة دينيسون (١٩٩٠) أبرزت أهمية التكيف كعنصر أساسي للمرونة المؤسسية ودعم الاستدامة التنظيمية.

تشير نتائج الدراسة إلى وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للموظفين، مع الحاجة لتحسين متابعة تنفيذ الخطط اليومية. هذا يتوافق مع دراسة محمد وزملاؤه (٢٠١٧)، والتي وجدت أن وضوح الرؤية والرسالة يساعد الموظفين على ربط مهامهم اليومية بالأهداف الاستراتيجية ويزيد من التزامهم وأدائهم.

أظهرت الدراسة أن هذا البعد الأعلى تأثيراً على الأداء الوظيفي، إذ يعكس الالتزام بالقيم والمبادرة الفردية ودعم الزملاء. تتوافق هذه النتائج مع دراسة بيرسون (٢٠١٥) التي أكدت أن السلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالالتزام المؤسسي ورفع مستوى الإنتاجية.

كما تدعم نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٨) التي وجدت أن الموظفين الذين يبدون سلوكيات تطوعية وإيجابية يحققون أداءً أعلى ويعززون التعاون داخل الفرق.

النتائج أظهرت أن الموظفين قادرون على تقديم حلول وأفكار مبتكرة، مما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة. هذا يتفق مع دراسة أحمد (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار تعزز الأداء الإبداعي للموظفين وتحسن العمليات الداخلية. كما أن دراسة العتيبي (٢٠١٩) ربطت بين الدعم التنظيمي للابتكار ورضا الموظف وزيادة الأداء الإبداعي، وهو ما يعكس علاقة متبادلة مشابهة لما أظهرته النتائج الحالية.

تؤكد نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي له دور وسيط بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث أن الموظف الراضي يظهر مستوى أعلى من المبادرة والالتزام والابتكار. هذا يتفق مع دراسة لويس (٢٠١٤) التي أشارت إلى أن الرضا الوظيفي يعزز الالتزام والسلوكيات الإيجابية، كما يعمل كحافز لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

كما تدعم دراسة الحربي (٢٠١٧) في القطاع الخاص السعودي أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالإبداع والتنفيذ الفعال للمهام، ويعمل كحلقة وصل بين بيئة العمل الإيجابية والأداء المرتفع.

الالتزام التنظيمي أظهر تأثيرًا مباشرًا على الأداء الوظيفي، خاصة في تعزيز السلوكيات المواطنة والقدرة على الابتكار. هذه النتائج تتوافق مع دراسة ميرفي وآخرون (٢٠١٥) التي بينت أن الالتزام التنظيمي يعزز تقبل المسؤولية وتحسين جودة العمل، ويعمل كعامل وسيط بين عناصر الثقافة التنظيمية والأداء الفعلي للموظفين.

تشير نتائج الدراسة إلى أن الجمع بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يخلق تأثيرًا مضاعفًا على الأداء الوظيفي. هذا يتفق مع دراسة الشمري وزملاؤه (٢٠١٨) التي وجدت أن وجود بيئة عمل داعمة تشجع المشاركة والتعاون تزيد من رضا الموظفين وارتباطهم بالمؤسسة، ما يؤدي إلى أداء أفضل وابتكار مستمر.

الفرضية الأولى: وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

تدعمها نتائج دينيسون (١٩٩٠) وأحمد (٢٠١٦) اللتين أكدت أن الثقافة التنظيمية المتناسكة والمتكاملة ترتبط بأداء وظيفي مرتفع، خاصة عند دمج المشاركة، الاتساق، التكيف، والرسالة.

الفرضية الثانية: العلاقة بين بُعد المشاركة ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

تعززها دراسة بيرسون (٢٠١٥) التي أشارت إلى أن تمكين الموظف وزيادة مشاركته في صنع القرار يعزز الالتزام والسلوكيات الإيجابية.

الفرضية الثالثة: العلاقة بين الاتساق وتعزيز جودة الأداء وتقليل الأخطاء.

تتوافق مع نتائج دراسة كامبل وآخرون (٢٠١٦) حول أهمية الاتساق التنظيمي في تحسين جودة العمل والتقليل من التناقضات والأخطاء التشغيلية.

الفرضية الرابعة: العلاقة بين التكيف والأداء الإبداعي والابتكاري.

تدعمها دراسة هند (٢٠٢٠) التي أظهرت أن المرونة والتكيف مع التغيرات يعزز الابتكار والقدرة على تقديم حلول جديدة.

### ملخص النتائج:

أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص السعودية مرتفع نسبيًا في جميع أبعادها وفق آراء ٤٠٠ موظفًا.

المتوسط الكلي للثقافة التنظيمية: ٣,٨٨، ما يشير إلى ثقافة متماسكة ومرنة وهادفة، لكنها بحاجة لتعزيز المشاركة والابتكار وربط العمل اليومي بالأهداف الاستراتيجية.

تم قياس الأداء الوظيفي عبر بعدين: السلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الإبداعي والابتكاري.

المتوسط الكلي للأداء الوظيفي: ٣,٩٧، ويشير إلى أن الثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي ومرتفع على الأداء الوظيفي. يلعب كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دورًا وسيطًا جزئيًا أو كاملاً بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، إذ أن تعزيز المشاركة، الاتساق، التكيف، والرسالة يزيد من رضا الموظفين والتزامهم، مما يرفع الأداء الوظيفي. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ( $\text{Sig} = 0.000$ ,  $r = 0.393$ ). هناك علاقة طردية بين بُعد المشاركة/التمكين ورفع مستوى الأداء الوظيفي ( $\text{Sig} = 0.000$ ,  $r = 0.518$ ). توجد علاقة دالة إحصائية بين بُعد الاتساق وتعزيز جودة الأداء وتقليل الأخطاء ( $\text{Sig} = 0.000$ ,  $r = 0.428$ ). توجد علاقة دالة إحصائية بين بُعد التكيف والأداء الإبداعي الابتكاري ( $\text{Sig} = 0.000$ ,  $r = 0.327$ ).

### الخاتمة:

خلص هذا الفصل إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصرًا محوريًا في تعزيز الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودية. أظهرت النتائج أن الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية (المشاركة، الاتساق، التكيف، والرسالة) تتسم بمستوى مرتفع نسبيًا، مع تميز واضح في الاتساق والمشاركة، ما يعكس وضوح القيم المؤسسية وانسجام الأهداف مع سلوك الموظفين. كما بينت النتائج أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يلعبان دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث يؤدي تعزيز الرضا والالتزام إلى رفع مستوى الأداء، سواء في السلوكيات المواطنة التنظيمية أو في الأداء الإبداعي والابتكاري.

## الفصل الخامس: حدود الدراسة ، التوصيات ، الخاتمة

### المساهمة النظرية

توصلت هذه الدراسة إلى عدة مساهمات نظرية مهمة في مجال الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات السعودية تتميز بوضوح القيم، انسجام الأهداف، وتوازن بين المشاركة والتكيف، مما يدعم النظرية القائلة بأن الثقافة التنظيمية المتماسكة ترفع مستوى الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يعملان كمتغيرين وسيطين بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي، بما يضيف دليلاً عملياً على نماذج دينيسون (١٩٩٠) التي تربط بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي.

توسيع نطاق المعرفة حول أبعاد الأداء الوظيفي عبر التركيز على السلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الإبداعي والابتكاري، تقدم الدراسة منظوراً أكثر شمولية لكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الفعلي للموظفين، ما يعزز الإطار النظري الحالي حول العلاقة بين الثقافة المؤسسية والكفاءة الوظيفية.

### المساهمة العملية

تتمثل المساهمة العملية لهذه الدراسة في تقديم دليل واضح لإدارة المؤسسات حول كيفية تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تطوير الثقافة التنظيمية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أوضحت النتائج أن المشاركة والاتساق يمثلان نقاط القوة، فيما يحتاج التكيف والرسالة إلى تحسين مستمر. بناءً على ذلك، يمكن للإدارات العمل على برامج تدريبية وتطويرية تشجع الابتكار وتبادل المعرفة بين الموظفين.

بتطبيق سياسات تعزز الرضا والارتباط بالمؤسسة، يمكن تحسين الالتزام بالقيم، دعم المبادرات التطوعية، وتشجيع الأداء الإبداعي، ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة المؤسسية وتقليل معدل الدوران الوظيفي.

توضح الدراسة أن ربط الخطط اليومية بالأهداف الاستراتيجية يعزز فهم الموظفين لدورهم في تحقيق رؤية المؤسسة، وبالتالي يمكن للإدارة استخدام هذه النتائج في تصميم أنظمة متابعة وتقييم فعالة.

تشير الدراسة إلى وجود فجوة في الرضا المرتبط بالمكافآت والتقدير، لذا يمكن للإدارات تبني برامج تحفيزية متنوعة تشجع المبادرات الفردية وتعزز الانتماء المؤسسي.

## التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني: وضع برامج تدريبية مستمرة لتعزيز المشاركة، الابتكار، وتبادل المعرفة بين الموظفين.
٢. تحسين التواصل الداخلي: التركيز على تعزيز تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة لضمان انسجام القرارات وتطبيق القيم المؤسسية بشكل متكامل.
٣. تعزيز برامج التحفيز والمكافآت: تطوير نظام مكافآت عادل ومتوازن يقدّر جهود الموظفين ويحفزهم على المبادرة والإبداع.
٤. تطبيق سياسات لدعم الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: توفير بيئة عمل داعمة تشمل العدالة في المعاملة، فرص التطوير الوظيفي، والتقدير المستمر للإنجازات.
٥. متابعة الاستراتيجية التنفيذية وربطها بالخطط اليومية: تحسين آليات ربط الرؤية والأهداف الاستراتيجية بالمهام اليومية للموظفين لضمان تحقيق التناسق بين التخطيط والتنفيذ.

## حدود الدراسة

### ١. الحدود المكانية

تمت الدراسة في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وبالتحديد في الشركات التي تتوافر لديها إمكانية الوصول إلى موظفيها لجمع البيانات.

### ٢. الحدود الزمنية

تم جمع البيانات خلال الفترة الزمنية بين ( أكتوبر - نوفمبر ٢٠٢٥ ).

### ٣. الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأدائهما على الأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات.

### ٤. الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية (مثل بيرسون والمتوسطات والانحرافات).

### الدراسات المستقبلية:

يمكن للبحوث المستقبلية توسيع نطاق الدراسة ليشمل مؤسسات القطاع العام أو شركات متعددة الجنسيات، واستخدام أساليب بحثية نوعية مثل المقابلات ومجموعات التركيز لتعميق الفهم. كما يُقترح دراسة متغيرات إضافية تؤثر على الأداء الوظيفي، مثل القيادة والتحفيز، وتحليل الفروق بين الموظفين حسب المستوى الوظيفي أو الخبرة، واختبار نماذج وساطة أو تعديل جديدة لتعزيز فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في سياقات مختلفة.

## المراجع:

١. ديعلي، س.، & محجر، ر. (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست. مجلة العلوم الإدارية، ١٤(٢)، ٩٥-٧٧.
٢. الشقران، م.، & طعمانه، هـ. (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة البحوث الجامعية الأردنية، ٧(٤)، ٥٦-٣٥.
٣. الأشلم، ك.، & بن نصر، ع. (٢٠٢١). مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة. مجلة البحوث الإدارية الليبية، ١٠(٢)، ٨٩-١٠٤.
٤. عواشرية، م.، & منار، س. (٢٠٢٣). دور الثقافة التنظيمية والعلاقات الإنسانية في تحسين العلاقات داخل المؤسسة الاستشفائية محمد الشبوكي الشريعة. مجلة العلوم الصحية والإدارية، ١٥(٣)، ١١٢-١٣٠.
٥. القريوتي، أ.، & الفريح، س. (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة على كلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت. مجلة البحوث الإدارية والتعليمية، ١٢(٢)، ٦٧-٤٥.
٦. لتيسيا، ن.، & سعيد، م. (٢٠٢٥). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز برأس جنات – ولاية بومرداس. مجلة الدراسات الإدارية، ١٩(١)، ٧٧-٥٨.
٧. معيش، م. (٢٠١٧). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر – بسكرة. مجلة الدراسات الجامعية، ٨(١)، ٤٢-٢٣.
٨. يونس، ع. (٢٠٢٤). نماذج الثقافة الليبرالية والالتزام الوظيفي في المدارس الثانوية العربية: دراسة حالة في لواء حيفا. مجلة التعليم والقيادة المدرسية، ١١(١)، ١٢٣-١٠١.
٩. العمري، م. (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المؤسسات السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٢)، ٩٥-٧٧.
١٠. الدليمي، خ. (٢٠١٨). السلوك التنظيمي. بغداد: دار الكتب العلمية.
١١. الغامدي، ف. (٢٠٢٢). التحول الثقافي وأثره على بيئة العمل في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
١٢. القحطاني، ع. (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في منظمات القطاع الخاص السعودي. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٣٩(٤)، ٥٥٠-٢.

١٣. الهويدي، أ. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.

14. Alvesson, M. (2012). Understanding Organizational Culture. SAGE Publications.
15. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
16. Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley.
17. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). McGraw-Hill.
18. Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 40(1), 87-107.
19. Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
20. Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
21. Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269-284.