

أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الإنتاجية لدى العاملين دراسة ميدانية على
المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/ عزام علي المزروع

الرقم الاكاديمي/253001997

إشراف الدكتور /

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أسئلة الدراسة
8	فروض الدراسة
8	أهمية الدراسة
10	الدراسات السابقة:
16	الفجوة البحثية
17	المنطلقات النظرية للدراسة
21	المنهجية وطرق البحث:
22	مجتمع الدراسة وعينتها
22	مصادر جمع البيانات
23	أداة الدراسة (الاستبانة)
24	الأساليب الإحصائية المستخدمة
25	حدود الدراسة
26	المراجع:

مقدمة:

تُشكّل الموارد البشرية حجر الزاوية في نجاح المنظمات المعاصرة واستمراريتها، إذ يُعدّ العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع العمليات والأنشطة التنظيمية والقوة الدافعة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولا يمكن لأي منظمة مهما بلغت إمكاناتها المادية والتقنية أن تحقق التميز والريادة دون أن تمتلك كوادراً بشرية مؤهلة تعمل ضمن بيئة تنظيمية محفزة تُوجّه سلوكها وتُعزز انتماءها وتدفعها نحو بذل أقصى طاقاتها الإنتاجية. وقد شهد الفكر الإداري تطوراً ملحوظاً في فهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، حيث تحوّل الاهتمام من التركيز على الجوانب الهيكلية والمادية إلى التعمق في دراسة الجوانب الثقافية والقيمية التي تُشكّل شخصية المنظمة وتُحدد هويتها وتميزها عن غيرها من المنظمات (جاه الرسول، 2016).

وتُعدّ الثقافة التنظيمية من أهم المفاهيم الإدارية التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، فهي تُمثّل المنظومة المتكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المشتركة التي يتبناها أعضاء المنظمة وتعمل بمثابة الإطار المرجعي الذي يوجّه تصرفاتهم ويُنظّم تفاعلاتهم ويُحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوكيات داخل بيئة العمل. وتتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعمل كأداة ضبط اجتماعي غير رسمية تُسهم في تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة وتُسهّل عمليات التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية، فضلاً عن دورها في تعزيز الهوية المؤسسية وبناء الولاء التنظيمي وتحفيز العاملين نحو تبني معايير أداء عالية (الكهالي والسناب، 2019).

وتتعدد أبعاد الثقافة التنظيمية لتشمل القيم التنظيمية التي تُمثّل المبادئ الجوهرية الموجهة للسلوك، والمعتقدات التنظيمية التي تُشكّل التصورات المشتركة حول طبيعة العمل والعلاقات التنظيمية، والأعراف والتوقعات التنظيمية التي تُحدد الأنماط السلوكية المتوقعة من العاملين، إضافة إلى الإبداع والابتكار التنظيمي الذي يعكس مدى تشجيع المنظمة للتجديد والتفكير الخلاق في أساليب العمل. وتتفاعل هذه الأبعاد مجتمعة لتُشكّل النسيج الثقافي المؤسسي الذي يؤثر في مختلف المخرجات التنظيمية بما فيها الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي (الرواشدة، 2019).

ومن جهة أخرى، تحظى إنتاجية العاملين باهتمام بالغ في الأدبيات الإدارية والتنظيمية باعتبارها مؤشراً محورياً يعكس كفاءة المنظمة في توظيف مواردها البشرية وقدرتها على تحقيق أهدافها بأعلى مستويات

الجودة وفي إطار الموارد والوقت المتاحين. وتتجاوز الإنتاجية مفهومها التقليدي المرتبط بالحجم لتشمل أبعاداً نوعية تتعلق بجودة المخرجات ومستوى الابتكار والكفاءة في استثمار الموارد والقدرة على التحسين المستمر (البكري وغالب وشنيتير، 2020).

كما أن تحسين إنتاجية العاملين لا يتحقق بمعزل عن السياق الثقافي والتنظيمي الذي يعملون فيه، بل هو نتاج تفاعل معقد بين عوامل متعددة يأتي في مقدمتها طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ومدى قدرتها على خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة تُمكن العاملين من إطلاق قدراتهم وتوظيف مهاراتهم بالشكل الأمثل (عبدالفتاح وحامد وأحمد وإبراهيم، 2024).

وفي ضوء ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات استراتيجية شاملة في إطار رؤية 2030 التي تضع تطوير القطاع الخدمي ورفع كفاءة رأس المال البشري في صدارة أولوياتها، تبرز الحاجة الماسة لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتتناول أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية

مشكلة الدراسة

تُعَدُّ الثقافة التنظيمية من أبرز الركائز الاستراتيجية التي تُشكّل الهوية المؤسسية وتُحدد أنماط السلوك والتفاعل داخل المنظمات المعاصرة، إذ تمثل المنظومة المتكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المشتركة التي يتبناها أعضاء المنظمة وتوجّه ممارساتهم اليومية وتُشكّل إدراكهم لبيئة العمل وتؤثر في مستوى أدائهم وإنتاجيتهم. وقد أولت الأدبيات الإدارية الحديثة اهتماماً متزايداً بدراسة الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً جوهرياً يتجاوز كونه مجرد إطار نظري مجرد إلى كونه محركاً فعلياً للسلوك التنظيمي وعاملاً حاسماً في تحديد مستويات الإنتاجية والتميز المؤسسي، حيث أكدت دراسات عديدة مثل دراسة الكهالي والسناب (2019) ودراسة (Iskamto (2023 ودراسة (Oladimeji et al. (2023 أن المنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة تتفوق على نظيراتها ذات الثقافات الضعيفة في مؤشرات الأداء والإنتاجية والابتكار.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تشهد المؤسسات الخدمية تحولات جوهرية وغير مسبقة في إطار رؤية المملكة 2030 التي تستهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات وتعزيز إنتاجية رأس المال البشري، وهو ما يضع هذه المؤسسات أمام تحديات حقيقية تتمثل في ضرورة إعادة هندسة ثقافتها التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات التحول الاستراتيجي ويُحَفِّز العاملين على تقديم مستويات أعلى من الإنتاجية والإبداع. غير أن الملاحظات الميدانية والمؤشرات العملية تُشير إلى وجود فجوة واضحة بين الثقافة التنظيمية المأمولة والثقافة التنظيمية الممارسة فعلياً في كثير من المؤسسات الخدمية السعودية، حيث تعاني بعض هذه المؤسسات من ضعف في ترسيخ القيم التنظيمية الداعمة للإنتاجية، وغياب المعتقدات التنظيمية المحفزة للإنجاز، وعدم وضوح الأعراف والتوقعات التنظيمية التي توجّه سلوك العاملين نحو التميز، فضلاً عن محدودية البيئة الداعمة للإبداع والابتكار التنظيمي، وهو ما ينعكس سلباً على مستويات إنتاجية العاملين وجودة الخدمات المقدمة.

وعلى الرغم من الجهود البحثية المتنامية في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء والإنتاجية عالمياً وعربياً، إلا أن الباحث لاحظ ندرة ملحوظة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سياق المؤسسات الخدمية السعودية تحديداً، وهو ما أكدته دراسة الزهراني والفارس (2007) التي أشارت إلى الحاجة الماسة لمزيد من الدراسات التي تتناول أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في البيئة السعودية بخصوصيتها الثقافية والاجتماعية والتنظيمية. كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت الثقافة التنظيمية بشكل عام دون التعمق في دراسة الأبعاد المتعددة لها وأثر كل بُعد على حدة في تحسين الإنتاجية، مما يُبرز الحاجة إلى دراسة تتناول هذه الأبعاد بشكل تفصيلي وتكاملي.

وانطلاقاً مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:

- التعرف على أثر القيم التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر المعتقدات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر الأعراف والتوقعات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر الإبداع والابتكار التنظيمي على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها المختلفة في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.
- تحديد مستوى إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)
- تقديم توصيات ومقترحات عملية لإدارات المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية لتعزيز الثقافة التنظيمية بما يسهم في تحسين إنتاجية العاملين، وذلك في ضوء نتائج الدراسة.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

- ما أثر القيم التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر المعتقدات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الأعراف والتوقعات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الإبداع والابتكار التنظيمي على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها المختلفة في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف والتوقعات التنظيمية على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع والابتكار التنظيمي على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

H05:

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية والمعرفية المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة ومفهوم تحسين الإنتاجية في سياق المؤسسات الخدمية.

- تُسهم الدراسة في سد فجوة واضحة في الأدبيات العربية التي تعاني من ندرة الدراسات التي تتناول أثر الثقافة التنظيمية على إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية تحديداً، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030.
- تقدم الدراسة نموذجاً بحثياً يجمع بين أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) في علاقتها بالإنتاجية، مما يوفر رؤية شاملة ومتعمقة للظاهرة محل الدراسة بدلاً من تناول بُعد واحد منفرد.
- تفتح نتائج هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإنتاجية، أو تطبيقها على قطاعات أخرى ومناطق جغرافية مختلفة داخل المملكة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزود الدراسة صانعي القرار والقيادات الإدارية في المؤسسات الخدمية السعودية بمعلومات دقيقة ومبنية على أدلة علمية حول الأبعاد الأكثر تأثيراً في الثقافة التنظيمية على إنتاجية العاملين، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة لتعزيز الإنتاجية.
- تكتسب الدراسة أهمية عملية بالغة في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تركز على رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين إنتاجية القطاعات الخدمية وتطوير رأس المال البشري، حيث تقدم الدراسة توصيات عملية تخدم هذه المستهدفات.
- تسهم نتائج الدراسة في مساعدة المؤسسات الخدمية على تشخيص واقع ثقافتها التنظيمية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، مما يمكنها من تصميم برامج تطويرية لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومحفزة ترفع من مستوى إنتاجية العاملين.
- تفيد الدراسة إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية من خلال تقديم مؤشرات عملية حول كيفية توظيف الثقافة التنظيمية كأداة استراتيجية لتحفيز العاملين وزيادة انتائهم والتزامهم وإبداعهم، وبالتالي رفع مستوى إنتاجيتهم.

- تساعد نتائج الدراسة المؤسسات الخدمية السعودية على فهم الدور الحيوي للثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال الاستثمار في بناء ثقافة مؤسسية قوية تجذب الكفاءات وتحافظ عليها وتحقق مستويات إنتاجية عالية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (البكري وغالب وشنيتير، 2020) بعنوان: "أثر استخدام الهاتف الذكي على إنتاجية العاملين: بحث استطلاعي في مديرية بيئة بغداد"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام الهاتف الذكي في التأثير الإيجابي على إنتاجية العاملين في مديرية بيئة بغداد، وتسليط الضوء على الجوانب النفسية لاستخدام الهاتف الذكي من قبل العاملين، ومعرفة إمكانية استثمار تعلقهم بالهواتف الذكية في زيادة إنتاجيتهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (66) فرداً من العاملين في مديرية بيئة بغداد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين استخدام الهاتف الذكي وإنتاجية العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار تكنولوجيا الاتصالات المتقدمة في مجالات العمل المختلفة لبلوغ الأهداف المخطط لها وتحسين الإنتاجية.

دراسة (عبدالفتاح وحامد وأحمد وإبراهيم، 2024) بعنوان: "دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين: دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أخلاقيات القيادة بأبعادها (العدالة، توضيح الأدوار، التوجه نحو المرؤوسين، التوجيه الأخلاقي، النزاهة، حث الآخرين على تجنب السلوك المشين) على تحسين إنتاجية العاملين في منظمات الأعمال المختلفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة اشتملت على (30) عبارة مقسمة بالتساوي على أبعاد الدراسة الستة. وتكونت عينة الدراسة من (456) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي، إضافة إلى (25) استجابة للعينة الاستطلاعية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V26. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أخلاقيات القيادة تؤثر بشكل إيجابي

على إنتاجية العاملين، وأن قيادة المنظمات تلعب دوراً إيجابياً في تعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى الكوادر الإدارية. وأوصت الدراسة بتعزيز الصفات الأخلاقية المتمثلة بالعدالة والتعاون والحزم والثقة بالنفس لدى قيادات المنظمات لتحسين مستوى الإنتاج الفردي والكلي.

دراسة (محمد، 2023) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على رفع إنتاجية العاملين بالقطاع العام في مصر، في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة نحو التحول الرقمي لتحقيق السرعة في إنجاز المهام وتوفير الوقت والجهد وخفض التكاليف. واستخدمت الدراسة منهجية السلاسل الزمنية للدراسة القياسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ومهم لتكنولوجيا التحول الرقمي في زيادة إنتاجية العاملين، حيث أثبتت النتائج وجود تغير وتحسن في مستوى إنتاجية العاملين بالقطاع محل البحث بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيا والاتصالات الحديثة. وأوصت الدراسة بضرورة وحثية مواكبة الشركات والقطاعات للتطور التكنولوجي في عالم التحول الرقمي وتفعيله في جميع القطاعات.

دراسة (الكهالي والسنا، 2019) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الناصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الإبداع الإداري) على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها بالبرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 25، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث. وتكونت عينة الدراسة من (102) فرد من العاملين في جامعة الناصر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة وأثر طردي قوي للثقافة التنظيمية بكافة أبعادها على الأداء المؤسسي، وأن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع بكافة أبعادها في الجامعة، مما يعكس وجود ثقافة تنظيمية قوية تساعد في تحقيق أداء مؤسسي متميز. وأوصت الدراسة بضرورة بذل جهود أكبر للاهتمام بالثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لتحسين الأداء المؤسسي، وإشراك العاملين في تطوير أساليب وإجراءات العمل، وتشجيع الإبداع والاهتمام بالتدريب.

دراسة (الزهراني والفارس، 2007) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، وإجراء مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة في هذا الشأن. وهي رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى كلية الاقتصاد بجامعة دمشق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في كل من القطاعين الحكومي والخاص، مع وجود فروقات في مستوى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء بين المنظمات الحكومية والخاصة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية لرفع مستوى أداء العاملين والكفاءة الإنتاجية.

دراسة (أحمد، 2024) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بكفاءة أداء العاملين بقطاع التعليم المجتمعي على المستوى المحلي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة الثقة، ثقافة الالتزام، ثقافة استخدام القوة، ثقافة تجنب عدم التأكد) ومؤشرات قياس كفاءة أداء العاملين بقطاع التعليم المجتمعي على المستوى المحلي. وانطلقت الدراسة من نموذج نانسي هيدلمين لقياس كفاءة الأداء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء دراسة تقدير موقف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومؤشرات قياس كفاءة أداء العاملين، حيث اتضحت قوة العلاقة بين كل من بُعد ثقافة الثقة وبُعد ثقافة الالتزام مع مؤشرات كفاءة أداء العاملين، في حين انخفضت العلاقة وانعدمت في كل من بُعد ثقافة استخدام القوة وبُعد ثقافة تجنب عدم التأكد. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الثقة والالتزام داخل المؤسسات لرفع كفاءة أداء العاملين.

دراسة (الرواشدة، 2019) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الانتماء التنظيمي بأبعاده (الانتماء الاستمراري، الانتماء المعنوي، الانتماء التلاحمي) في شركات

الاتصالات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في المراكز الإدارية العليا والوسطى البالغ عددهم (600) فرد، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (270) مفردة، واستُعيدت (239) استبانة بنسبة (88.5%)، وتم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS.17 وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين للثقافة التنظيمية جاءت مرتفعة، وأن مستوى الانتماء التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي ككل وأبعاده. وأوصت الدراسة بعقد دورات وندوات تدريبية وورش عمل حول الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، والعمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع الإبداع والإنتاجية.

دراسة (جاه الرسول، 2016) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالتطبيق على شركة MTN للاتصالات سودان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات ومستوى التطوير التنظيمي في شركة MTN للاتصالات بالسودان. واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي لمناقشة التطور التاريخي للثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في المنظمات، والمنهج الوصفي لوصف وتفسير متغيرات الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة تؤثر على الإنتاجية والأداء والنتائج والفعالية التنظيمية وكفاءة المدخلات وعمليات التحويل والحفاظ على البيئة، وأن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة يُعد من المؤشرات على نجاحها المستقبلي. وأوصت الدراسة بتبني سياسة التطوير التنظيمي المطلوبة لتوفير كل ما هو إيجابي ومبتكر وخلاق، وبناء ثقافة تنظيمية تركز على المشاركة الجماعية في صنع نجاح المنظمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Iskamto, 2023) بعنوان "Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، واستكشاف العوامل التي تؤثر في بناء ثقافة تنظيمية فعالة، في مؤسسة حكومية بمقاطعة رياو بإندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج

الكمي، وتم معالجة البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25. وتكونت عينة الدراسة من (35) موظفاً حكومياً تم اختيارهم بأسلوب العينة المشبعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير معنوي وإيجابي على أداء العاملين، وأن الثقافة التنظيمية تسهم بنسبة (26.6%) في أداء الموظفين، بينما (73.4%) المتبقية تتأثر بعوامل أخرى لم يتم دراستها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسات الحكومية لتحسين أداء العاملين.

دراسة (Olakunle, 2021) بعنوان "The Impact of Organizational Culture on Employee Productivity" :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين، وتحديد العوامل التي تتوسط أو تعدّل هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم استخدام استبانة مسحية لجمع البيانات من عينة ممثلة من العاملين في عدة قطاعات مختلفة، حيث تم استخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) ومقياس أداء العمل (JPS). وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف من منظمات متنوعة. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين ($R^2=0.17$)، حيث أن الزيادة بوحدة واحدة في الثقافة التنظيمية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.54) في إنتاجية العاملين، وتم تحديد أسلوب القيادة والتواصل ومشاركة العاملين كعوامل معدّلة لهذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بخلق بيئة عمل إيجابية تقوم على التعاون والتواصل وتمكين العاملين لتعزيز الإنتاجية.

دراسة (Mafrudoh, 2023) بعنوان "Impact of Organizational Culture on Employee Performance" :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، وكيف يعتمد مستوى انخراط الموظفين في العمل على مدى رضاهم وارتياحهم تجاه الثقافة التنظيمية السائدة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (الوصفي)، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة وتحليل المقالات والأبحاث المنشورة في المجالات العلمية الموثوقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تساعد في الاحتفاظ بأصحاب الأداء العالي والمواهب القيّمة، وتخلق ثقافة الانخراط وتزيد من إنتاجية العاملين، كما أن نحو

(87%) من المنظمات تتفق على أن مشاركة العاملين والثقافة التنظيمية هما من أهم تحديات بيئة العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز رضا العاملين وانخراطهم لتحقيق أداء أفضل.

دراسة (Oladimeji, Abdulkareem & Ishola, 2023) بعنوان "Talent Management, Organizational Culture and Employee Productivity: The Moderating Effect of Employee Involvement"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب والثقافة التنظيمية على إنتاجية العاملين في القطاع العام، مع تقييم الدور المعدّل لمشاركة العاملين في هذه العلاقة، في جامعة إيلورين بنيجيريا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة منظمة وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). وتكونت عينة الدراسة من (147) استجابة صالحة من الموظفين الدائمين في الفئة العليا تم اختيارهم بأسلوب العينة القصدية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب تؤثر إيجابياً على إنتاجية العاملين ($\beta=0.388, p<0.001$) ، وأن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الإنتاجية ($\beta=0.673, p<0.001$) ، وأن مشاركة العاملين تعدّل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإنتاجية ($\beta=0.246, p<0.001$). وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المواهب وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وإشراك العاملين في تشكيل ثقافة المنظمة لتحسين الالتزام والإنتاجية.

دراسة (Munir & Arifin, 2021) بعنوان "Organizational Culture and Impact on Improving Employee Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء العاملين، وبيان كيف أن الفهم السليم للثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث أُجري البحث في مؤسسة حكومية، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي ومعنوي على أداء العاملين، وأن معامل الانحدار يشير إلى علاقة طردية قوية بين المتغيرين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمات لتحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.

دراسة (Marfriady, 2023) بعنوان "The Effect of Performance on Organizational Culture, Digital Transformation and Employee Productivity in the Company"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي والإنتاجية في تنفيذ الأداء في الشركات، وبناء فرضيات حول العلاقة بين هذه المتغيرات في سياق إدارة الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات (Library Research) بأسلوب وصفي نوعي، حيث تم الاستناد إلى مصادر المعلومات من المكتبات الإلكترونية ومواقع Google Scholar و Mendeley وغيرها من الوسائط الأكاديمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير معنوي وإيجابي على أداء العاملين، وأن التحول الرقمي له تأثير معنوي وإيجابي على أداء العاملين، وأن الإنتاجية لها تأثير معنوي وإيجابي على أداء العاملين. وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث الشاملة التي تأخذ في الاعتبار عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين مثل الدافعية والسلوك والقيادة.

دراسة (Yandi, 2022) بعنوان "Literature Review Analysis of the Effect of Leadership, Organizational Culture, and Work Environment on Employee Productivity"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على إنتاجية العاملين في المنظمات، من خلال تحليل ثلاثة متغيرات رئيسية وهي: القيادة، الثقافة التنظيمية، وبيئة العمل. واستخدمت الدراسة منهج مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية السابقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الفعالة والثقافة التنظيمية القوية وبيئة العمل الملائمة لها تأثير مهم وإيجابي في زيادة إنتاجية العاملين، وأن هذه المتغيرات الثلاثة تتكامل فيما بينها في التأثير على مستوى الإنتاجية، حيث تؤدي القيادة الجيدة إلى خلق ثقافة تنظيمية إيجابية وبيئة عمل محفزة تنعكس على تحسين إنتاجية العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بتطوير أساليب القيادة وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وتحسين بيئة العمل لرفع مستوى إنتاجية العاملين.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق والتحليل النقدي للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، يتضح أن الأدبيات العلمية قد أولت اهتماماً واسعاً بدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي وأداء العاملين بشكل عام، إلا أن الباحث لاحظ وجود عدة فجوات بحثية تُبرر إجراء هذه الدراسة وتُعزز قيمتها العلمية والعملية. فمن حيث السياق الجغرافي والتطبيقي، جاءت معظم الدراسات الأجنبية مطبقة في بيئات تنظيمية مختلفة عن البيئة السعودية كالبيئة الإندونيسية في دراسة Iskanto (2023) والنيجيرية في دراسة Oladimeji et al. (2023) والأردنية في دراسة الرواشدة (2019) والسودانية في دراسة جاه الرسول (2016)، مما يُصعب تعميم نتائجها على المؤسسات الخدمية السعودية التي تتميز بخصوصية ثقافية واجتماعية وتنظيمية فريدة. ومن حيث المتغير التابع، ركزت غالبية الدراسات السابقة على الأداء الوظيفي أو الأداء المؤسسي كمتغير تابع كما في دراسة الكهالي والسناوب (2019) ودراسة أحمد (2024) ودراسة Munir & Arifin (2021)، في حين أن الدراسات التي تناولت تحسين الإنتاجية تحديداً كمتغير تابع مستقل لا تزال محدودة وخاصة في السياق السعودي. ومن حيث أبعاد المتغير المستقل، تناولت بعض الدراسات الثقافة التنظيمية كمتغير أحادي البعد دون التعمق في دراسة أثر كل بُعد على حدة كما في دراسة Olakunle (2021) ودراسة Mafrudoh (2023)، بينما اعتمد بعضها الآخر على منهج مراجعة الأدبيات فقط دون تطبيق ميداني كما في دراسة Yandi (2022) ودراسة Marfriady (2023). كما أن الدراسة العربية الوحيدة التي تناولت الموضوع في السياق السعودي وهي دراسة الزهراني والفراس (2007) قد مضى عليها أكثر من ثمانية عشر عاماً، مما يستوجب إجراء دراسة حديثة تواكب التحولات الجوهرية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030. وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوات البحثية من خلال تناولها أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (مجتمعة ومنفردة) القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) على تحسين إنتاجية العاملين تحديداً في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، مستخدمةً منهجاً وصفيّاً تحليلياً ميدانياً يعتمد على بيانات أولية حديثة تُعكس الواقع الراهن لهذه المؤسسات.

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تُعَدّ الثقافة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المحورية التي تطورت بشكل ملحوظ منذ أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين، حين بدأ الباحثون في إدراك أن المنظمات ليست مجرد هياكل رسمية وإجراءات مكتوبة، بل هي كيانات اجتماعية حيّة تمتلك شخصية مميزة تتشكّل من خلال تراكم القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة بين أعضائها عبر الزمن. وقد تعددت التعريفات التي قُدمت لمفهوم الثقافة التنظيمية تبعاً لتنوع المداخل النظرية والأطر الفكرية التي تناولتها، إلا أنها تتقاطع جميعها حول فكرة جوهرية مفادها أن الثقافة التنظيمية هي منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والافتراضات الأساسية التي يتشاركها أعضاء المنظمة وتُشكّل سلوكهم وتوجّه تفاعلاتهم وتُحدد الطريقة التي تُؤدّى بها الأعمال داخل المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات (الكهالي والسنا، 2019).

ويُشير شاين (Schein) أحد أبرز المنظرين في هذا المجال إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة مستويات مترابطة تبدأ بالمستوى الظاهري الذي يشمل المنتجات الثقافية المرئية كالنقنيات والفنون وأنماط السلوك الملحوظة، ثم مستوى القيم المعلنة التي تصف ما هو صحيح ومرغوب فيه، وصولاً إلى المستوى الأعمق المتمثل في الافتراضات الأساسية الراسخة التي تُؤخذ كمسلّمات وتُشكّل جوهر الثقافة وأساسها الذي تُبنى عليه القيم والسلوكيات. وتتميز الثقافة التنظيمية بالديناميكية والتطور حيث تتغير استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة، كما أنها تؤدي وظائف متعددة تشمل توفير إحساس بالهوية للعاملين وتسهيل الالتزام بما يتجاوز المصالح الذاتية ودعم استقرار النظام الاجتماعي وتوجيه سلوك العاملين وتشكيل اتجاهاتهم (جاه الرسول، 2016).

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية

تتعدد أبعاد الثقافة التنظيمية وتنوع وفقاً للنماذج النظرية المختلفة التي تناولتها، وقد تبنت هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية تُمثّل المكونات الجوهرية للثقافة التنظيمية وهي:

القيم التنظيمية: وتُعرّف بأنها المبادئ والمعايير الأساسية المتفق عليها بين أعضاء المنظمة والتي تُحدد ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوكيات والممارسات، وتعمل بمثابة الموجّه الداخلي الذي يُرشد العاملين في اتخاذ قراراتهم وتحديد أولوياتهم. وتشمل القيم التنظيمية مفاهيم مثل الجودة والتميز

والنزاهة والشفافية والعمل الجماعي واحترام الفرد وخدمة العملاء، وتسهم في بناء ثقافة مؤسسية متماسكة حين يكون هناك توافق بين القيم المعلنة والقيم الممارسة فعلياً (الرواشدة، 2019).

المعتقدات التنظيمية: وتُشير إلى مجموعة الأفكار والتصورات الراسخة التي يشاركها أعضاء المنظمة حول طبيعة العمل والعلاقات التنظيمية وسبل النجاح والإنجاز، وتُشكل الإطار المعرفي الذي يُفسّر من خلاله العاملون الأحداث والمواقف التنظيمية ويُحددون استجاباتهم تجاهها. وتتضمن المعتقدات التنظيمية افتراضات حول قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ودور العاملين في صنع النجاح المؤسسي وأهمية التعاون والتنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة (أحمد، 2024).

الأعراف والتوقعات التنظيمية: وتُمثّل القواعد السلوكية غير المكتوبة والمعايير الضمنية التي تُحدد ما هو متوقع من العاملين في مواقف العمل المختلفة، وتعمل كآليات ضبط اجتماعي غير رسمية تُكمّل القواعد واللوائح الرسمية وتسهم في تنظيم التفاعلات اليومية بين أعضاء المنظمة. وتتضمن الأعراف التنظيمية توقعات تتعلق بمعايير الأداء المقبول ومستوى الالتزام والانضباط وأساليب التواصل وآداب التعامل بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين. (Olakunle, 2021)

الإبداع والابتكار التنظيمي: ويُعبّر عن مدى تشجيع المنظمة لعاملها على التفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة وتطوير أساليب العمل والمبادرة بحلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المنظمة، ومدى تقبّل المنظمة للمخاطرة المحسوبة وتسامحها مع الأخطاء الناتجة عن محاولات التجديد والتطوير. ويُعدّ هذا البُعد من أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً في تحفيز العاملين وتحسين إنتاجيتهم في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. (Mafrudoh, 2023)

ثالثاً: مفهوم إنتاجية العاملين

يُعدّ مفهوم إنتاجية العاملين من المفاهيم الإدارية المركزية التي شغلت حيزاً واسعاً في الفكر الإداري والتنظيمي، ويُشير في مضمونه الشامل إلى قدرة العامل على تحقيق أقصى قدر من المخرجات بأعلى مستويات الجودة في إطار الموارد والوقت والجهد المتاحين. وتتجاوز الإنتاجية في مفهومها المعاصر البُعد الكمي المتمثل في حجم الإنتاج إلى أبعاد نوعية متعددة تشمل جودة العمل المنجز ومستوى الدقة

والإتقان وكفاءة استخدام الموارد المتاحة والقدرة على الالتزام بالمواعيد والمهل الزمنية المحددة والمبادرة في تطوير أساليب وإجراءات العمل ومستوى الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية الكلية (البكري وغالب وشنيتر، 2020).

وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن إنتاجية العاملين لا تتحدد فقط بالقدرات والمهارات الفردية للعامل، بل تتأثر بمجموعة واسعة من العوامل التنظيمية والبيئية والنفسية التي تتفاعل فيما بينها لتُشكّل المناخ العام الذي يعمل فيه الفرد. ومن أبرز هذه العوامل طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة التي تُحدد مستوى الدافعية والانتماء والرضا الوظيفي لدى العاملين وتؤثر بشكل مباشر في مستوى حماسهم واستعدادهم لبذل جهود استثنائية تتجاوز الحد الأدنى المطلوب منهم. فالمنظمات التي تتبنى ثقافة تنظيمية إيجابية تُقدّر العاملين وتُشجع الإبداع وتُعزز العمل الجماعي وتُوفر بيئة من الثقة والاحترام المتبادل تتمكن من استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها لتحقيق مستويات إنتاجية عالية ومتميزة

رابعاً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين

تؤكد النظريات الإدارية والدراسات الميدانية المتراكمة وجود علاقة وثيقة ومتعددة الأبعاد بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين، حيث تعمل الثقافة التنظيمية كمحدد رئيسي لمستوى الإنتاجية من خلال عدة مسارات تأثيرية متشابكة. فعلى صعيد القيم التنظيمية تُسهم القيم المشتركة في توحيد الجهود وتوجيهها نحو الأهداف المؤسسية، وعلى صعيد المعتقدات التنظيمية تُعزز المعتقدات الإيجابية ثقة العاملين في قدرتهم على الإنجاز والتميز، وعلى صعيد الأعراف والتوقعات التنظيمية تُحدد المعايير السلوكية المرجعية مستوى الأداء المقبول وتدفع العاملين نحو تحسين إنتاجيتهم باستمرار، أما على صعيد الإبداع والابتكار التنظيمي فإن البيئة المشجعة للإبداع تُطلق الطاقات الكامنة لدى العاملين وتُمكنهم من إيجاد حلول مبتكرة ترفع الكفاءة الإنتاجية. (Oladimeji, Abdulkareem & Ishola, 2023) وقد أثبتت دراسة Munir & Arifin (2021) أن الثقافة التنظيمية تُسهم بشكل إيجابي ومعنوي في تحسين أداء العاملين، كما أكدت دراسة محمد (2023) أن التحول في البيئة التنظيمية والثقافية ينعكس بشكل مباشر على مستوى إنتاجية العاملين في القطاعات الخدمية.

خامساً: مصطلحات الدراسة

الثقافة التنظيمية: (Organizational Culture) تُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها منظومة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات وأنماط الإبداع والابتكار المشتركة والسائدة في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، والتي توجّه سلوك العاملين وتُحدد أنماط تفاعلاتهم وتؤثر في مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على محاور الاستبانة الأربعة المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية.

إنتاجية العاملين: (Employee Productivity) تُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها قدرة العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية على تحقيق أقصى قدر من المخرجات بأعلى مستويات الجودة والكفاءة في إطار الموارد والوقت المتاحين، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على محور إنتاجية العاملين في الاستبانة.

المؤسسات الخدمية: (Service Institutions) تُعرّف إجرائياً بأنها المنظمات العاملة في القطاع الخدمي بالمملكة العربية السعودية التي تُقدم خدمات متنوعة للمستفيدين سواء كانت حكومية أو خاصة، وتعتمد بشكل رئيسي على الكوادر البشرية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها المؤسسية. القطاع الخاص.

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كمياً وكيفياً، والكشف عن العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (تحسين إنتاجية العاملين) في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية. وسيتم من خلال هذا المنهج جمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة بواسطة أداة الاستبانة، ثم تحليلها إحصائياً واستخلاص النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لأنه لا يقتصر على جمع البيانات وتنظيمها وعرضها فحسب، بل يمتد إلى تحليلها وتفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات بأساليب إحصائية متقدمة، مما

يُمكن من تقديم تعميمات دقيقة ومقترحات عملية قائمة على أسس علمية موضوعية. وسيتم توظيف هذا المنهج في شقين رئيسيين: الشق النظري الذي سيعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين لبناء الإطار المفاهيمي للدراسة، والشق الميداني الذي سيعتمد على جمع البيانات الأولية من الميدان وتحليلها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة وعينتها

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية الذين يشغلون المستويات الإدارية المختلفة (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، والبالغ عددهم التقديري نحو (850) موظفاً وموظفة في المؤسسات المستهدفة بالدراسة. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لأهمية المؤسسات الخدمية في الاقتصاد السعودي ودورها المحوري في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، فضلاً عن كون العاملين في هذه المؤسسات يمثلون شريحة متنوعة من حيث الخصائص الديموغرافية والوظيفية مما يُثري نتائج الدراسة ويعزز قابليتها للتعميم.

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية تمثيلاً متناسباً، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول تحديد حجم العينة الإحصائية عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، حيث سيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة نحو (265) مفردة. وسيقوم الباحث بتوزيع (320) استبانة لتقادي مشكلات عدم الاسترداد أو الاستبانات غير الصالحة للتحليل، وذلك بما يضمن الوصول إلى العدد الكافي من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي. وسيتم اختيار أفراد العينة من المؤسسات الخدمية المستهدفة بأسلوب التوزيع النسبي بحيث يتناسب عدد المفردات المختارة من كل مستوى إداري مع حجمه النسبي في مجتمع الدراسة.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من مصادر جمع البيانات:

أ. المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والمنشورات الرسمية، وقواعد البيانات

الإلكترونية المتخصصة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة والتعرف على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الثقافة التنظيمية وإنتاجية العاملين.

ب. **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة بواسطة أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع على العاملين في المؤسسات الخدمية المستهدفة بالمملكة العربية السعودية إلكترونياً وورقياً لضمان أعلى معدل استجابة ممكن.

أداة الدراسة (الاستبانة)

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وسيتم بناؤها بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لقياس استجابات أفراد العينة. وستكون الاستبانة من الأقسام التالية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية، ويشمل (4) فقرات تتعلق بـ (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: محاور المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، ويتكون من (4) محاور تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

- **المحور الأول: القيم التنظيمية،** ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى وضوح القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ومدى التزام العاملين بها وتأثيرها على سلوكهم وتوجهاتهم في بيئة العمل.
- **المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية،** ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى رسوخ المعتقدات التنظيمية المشتركة بين العاملين ودورها في توجيه قراراتهم وتشكيل تصوراتهم تجاه العمل والمنظمة.
- **المحور الثالث: الأعراف والتوقعات التنظيمية،** ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى وضوح الأعراف والتوقعات التنظيمية السائدة والالتزام العاملين بها وتأثيرها على أنماط سلوكهم التنظيمي.
- **المحور الرابع: الإبداع والابتكار التنظيمي،** ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى تشجيع المؤسسة للإبداع والابتكار وتوفيرها لبيئة تنظيمية محفزة للتفكير الخلاق وتطوير أساليب العمل.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (16)فقرة.

القسم الثالث: المتغير التابع (تحسين إنتاجية العاملين)، وهو محور أحادي يتكون من (10) فقرات تقيس مستوى إنتاجية العاملين من حيث جودة العمل المنجز، والالتزام بالمواعيد المحددة، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة، والقدرة على تحقيق الأهداف، ومستوى الأداء الفردي والجماعي، والمبادرة في تطوير أساليب العمل.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26)فقرة بالإضافة إلى (4) فقرات للبيانات الديموغرافية، ليكون المجموع الكلي (30)فقرة.

وسيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين (صدق المحتوى)، وحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومحاورها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستتم معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وسيتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- **معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)** لقياس ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها ومحاورها.
- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاور الاستبانة وترتيبها حسب أهميتها النسبية.
- **معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation)** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتحسين إنتاجية العاملين.
- **تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis)** لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة على تحسين إنتاجية العاملين، وتحديد القدرة التنبؤية لكل بُعد.

- تحليل الانحدار البسيط: (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على حدة على تحسين إنتاجية العاملين.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات (الجنس).
- تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات قبل إجراء الاختبارات البارامترية.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، الإبداع والابتكار التنظيمي) كمتغير مستقل، على تحسين إنتاجية العاملين كمتغير تابع.
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: ستشمل الدراسة العاملين في المؤسسات الخدمية المستهدفة بمختلف مستوياتهم الإدارية (العليا، والوسطى، والتنفيذية).
- الحدود الزمنية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447هـ / 2026م.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- البكري، ثامر، غالب، آلاء عبدالكريم، و شنيتر، عبدالرحمن طاهر. (2020). أثر استخدام الهاتف الذكي على إنتاجية العاملين: بحث استطلاعي في مديرية بيئة بغداد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج8، ع3، 474 - 485. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1071447>
- عبدالفتاح، أمير عبدالفتاح رمضان، حامد، محمد سويلم، أحمد، شرف عثمان حسن، و إبراهيم، أحمد أمين هاشم. (2024). دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع3، 1666 - 1724. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1552561>
- محمد، ياسمين عبدالرحيم سيد أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3، 489 - 513. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444136>
- الكهالي، محمد عبدالله سرحان، و السناوب، سمير أحمد. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الناصر. مجلة جامعة الناصر، ع13، 533 - 579. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1072244>
- الزهراني، عبدالله عطية، و الفارس، سليمان خليل. (2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة بين المنظمات الحكومية و الخاصة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة دمشق، دمشق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/588677>
- الكهالي، محمد عبدالله سرحان، و السناوب، سمير أحمد. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الناصر. مجلة جامعة الناصر، ع13، 533 - 579. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1072244>
- أحمد، سمر إبراهيم عبدالمبدي. (2024). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بكفاءة أداء العاملين بقطاع التعليم المجتمعي على المستوى المحلي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، مج68، ع4، 999 - 1036. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1577242>

- الرواشدة، إياد طه. (2019). الثقافة التنظيمية وأثرها في الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج25، ع4، 197 - 232. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1051886>
- جاه الرسول، أمل يوسف محمد. (2016). أثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي بالتطبيق على شركة MTN للاتصالات سودان. مجلة جامعة بحري للآداب والعلوم الإنسانية، مج6، ع11، 215 - 254. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/945097>

المراجع الأجنبية

- Iskanto, D. (2023). Organizational culture and its impact on employee performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47-55..
- Olakunle, T. (2021). The impact of organizational culture on employee productivity. *Journal of Management and Administration Provision*, 1(3), 39-44
- Mafrudoh, M. (2023). Impact of organizational culture on employee performance. *Journal of Finance, Economics and Business*, 1(2), 65-82.
- Oladimeji, K. A., Abdulkareem, A. K., & Ishola, A. A. (2023). Talent Management, Organizational Culture and Employee Productivity: The Moderating Effect of Employee Involvement. *Journal of HRM*, 26(1).
- Munir, M., & Arifin, S. (2021). Organizational culture and impact on improving employee performance. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 65-68.
- Marfriady, D. (2023). The Effect of Performance on Organizational Culture, Digital Transformation and Employee Productivity in the Company. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 4(6).

- Yandi, A. (2022). Literature review analysis of the effect of leadership, organizational culture, and work environment on employee productivity. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(1), 12–24

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Organizational Culture on Improving Employee
Productivity: A Field Study on Service Organizations in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarrad

1447-2026