

الدراسات السابقة

دراسة (الحاج وآخرون، 2026) بعنوان " الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي (بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان "2024-2019)" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، وقياس الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان خلال الفترة (2024-2019م). وانطلقت الدراسة من إشكالية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت الآليات التفسيرية التي تنتقل من خلالها آثار القيادة الإستراتيجية إلى الأداء المؤسسي، خاصة في البيئة المصرفية المحلية، مع غياب واضح لقياس الأثر غير المباشر للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام نماذج المعادلات البنائية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ميسرة بلغ حجمها (140) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS، بهدف اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة للنموذج المقترح. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للقيادة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي، كما ثبت وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، وعلاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي. كما أكدت نتائج نمذجة المعادلات البنائية أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، حيث أسهمت في تفسير نسبة معتبرة من التأثير غير المباشر. وأظهرت التحليلات أن التخطيط الإستراتيجي يمثل البعد الأكثر تأثيرًا ضمن أبعاد القيادة الإستراتيجية، في حين جاءت المعتقدات التنظيمية في مقدمة أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرًا، بينما تصدرت الإنتاجية والكفاءة أبعاد الأداء المؤسسي تأثرًا بالمتغيرات المستقلة والوسيط. خلصت الدراسة إلى أهمية دمج الثقافة التنظيمية

في صميم الممارسات القيادية الإستراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي، خاصة في القطاع المصرفي، مع التأكيد على ضرورة تبني نماذج قيادية داعمة للقيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية الإيجابية.

دراسة(عبد السلام، 2025) بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي"

تهدف الدراسة إلى توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، يتضح أن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار المرجعي الذي يوجه السلوك المهني للعاملين ويحدد طبيعة العلاقات داخل بيئة العمل، إذ أظهرت النتائج أن القيم والمعتقدات التنظيمية تسهم بصورة مباشرة في تعزيز الالتزام وتحقيق أداء فعال، في حين يؤدي غياب العدالة والمساواة في تطبيق القواعد والإجراءات إلى ضعف الولاء وانخفاض الرضا الوظيفي. وقد بينت الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل البيانات الثانوية، أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مفهوم نظري بل قوة عملية قادرة على توجيه الأداء وتشكيل بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتعاون، خاصة عندما تقترن بالتحفيز المستمر وتوافر بيئة داعمة للتفاعل والتبادل المعرفي. كما أبرزت أن أنماط الإدارة المختلفة تفرز انعكاسات متباينة على الأداء والرضا، فالثقافة المرنة المنفتحة على التغيير تعزز الإنتاجية، في حين تحد الثقافة البيروقراطية من الإبداع وتضعف الروح المعنوية. ومن ثم، خلصت الدراسة إلى أن إدارة الثقافة التنظيمية بشكل متكامل يتطلب صياغة واضحة للقيم والممارسات وتطبيق عادل للأنظمة والمكافآت، بما يسهم في خلق بيئة متوازنة تحقق رضا الموظفين وتحافظ على استقرار الأداء، وهو ما يجعلها أداة إستراتيجية جوهرية لضمان النجاح المؤسسي المستدام.

دراسة(البشير، 2023) بعنوان " اثر الثقافة التنظيمية ومشاركة الموارد البشرية في إطار التغيير التنظيمي على رضا العاملين" تمثلت مشكلة الدراسة في انعدام الرضا الوظيفي للعاملين و تدني الأداء وانخفاض الروح المعنوية لديهم في بعض المصارف، مما أدى الى حالات التأخير و الخروج المبكر من العمل وحالات التسيب و الغياب وترك الخدمة والرغبة في الانتقال الى اماكن اخرى لتحسين ظروف عملهم، وقد يرجع ذلك لعدم الاهتمام الكافي بالثقافة التنظيمية للتغيير وعدم اشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير، هدفت الدراسة الى قياس أثر الثقافة التنظيمية ومشاركة الموارد البشرية في إطار التغيير التنظيمي على مستوى رضا العاملين بالقطاع المصرفي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت استمارة الاستبانة لجمع البيانات من العاملين ببنك فيصل الاسلامي، اختبرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ورضا العاملين في بنك فيصل الإسلامي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي ورضا العاملين في بنك فيصل الإسلامي السوداني، بعد اجراء الدراسة الميدانية توصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجد ان هنالك إرتباط طردي متوسط بين الثقافة التنظيمية و رضا العاملين ببنك فيصل الاسلامي، أوضحت نتائج الدراسة ان هنالك إرتباط طردي متوسط بين مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير و رضا العاملين ببنك فيصل الاسلامي، بينت نتائج الدراسة أن عدم مشاركة العاملين في تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي الى فشل التطبيق، بناءً على النتائج التي تم التوصل اليها اوصت الدراسة بزيادة الاهتمام ببث الثقافة التنظيمية وسط العاملين، والاهتمام بتقييمها ومتابعتها وتطوير أساليبها مع الاهتمام بالتغيير التنظيمي المناسب الذي يوفر للعاملين الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل، منح الثقة للعاملين في مختلف المستويات للحصول على المعلومات المطلوبة والمشاركة في اتخاذ القرارات بمنح الاستقلالية و حرية التصرف للعاملين في إطار وظائفهم وتقييم مدى إنعكاس ذلك على الرضا

الوظيفي، مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي بصورة أوسع مع اشراكهم في تطبيق التغيير التنظيمي داخل البنك

دراسة(الحداد، 2023) بعنوان " قياس دورالثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان." هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان، نظرًا لأهمية الثقافة التنظيمية كعامل محوري في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالثقافة التنظيمية تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة بين الأفراد داخل المنظمة، والتي توجه سلوكياتهم وتؤثر بشكل مباشر على الطريقة التي ينفذون بها مهامهم اليومية. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي يعد أمرًا حاسمًا، حيث تلعب الثقافة الإيجابية والداعمة دورًا كبيرًا في تعزيز الالتزام والولاء والانتماء لدى الموظفين، وزيادة مستوى الإنتاجية والكفاءة، وتحفيز الابتكار وتحسين جودة القرارات الإدارية وعلى الجانب العملي، فإن فهم المؤسسات لثقافتها التنظيمية يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف داخل بيئة العمل، والعمل على تعزيز الممارسات الإيجابية وتخفيف السلوكيات السلبية التي قد تؤثر على الأداء الوظيفي. فعندما تكون الثقافة التنظيمية محفزة وداعمة، فإنها توفر بيئة عمل مناسبة ترفع من رضا الموظفين وتقلل من معدلات الغياب والاستقالات، كما تساهم في تطوير مهارات الأفراد وزيادة فاعلية العمليات التنظيمية. لذلك، فإن دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ليست مجرد تحليل أكاديمي فحسب، بل تمثل أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على تحسين أدائها العام، وتحقيق أهدافها طويلة الأمد، وبناء قاعدة صلبة من الموظفين الملتزمين والمنتجين، مما ينعكس إيجابًا على مكانة المؤسسة في السوق وقدرتها على المنافسة.

دراسة(علي، 2018) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين بجامعة سرت، فضلا عن تحديد مستوى توافر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. لتحقيق ذلك طور الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وزعت على عينة عشوائية عددها (127) فرد، خضع منها (106) استبانة لتحليل البيانات. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الهادف إلي وصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، (بالإضافة إلى استخدام بعض الأساليب الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك مستويات عالية لوجود جميع أنواع الثقافة التنظيمية(ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة الإنجاز، ثقافة التعاطف الإنساني) بجامعة سرت، ووجود علاقة ارتباط قوية وأثر للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي. بينت النتائج أيضا أن ثقافة التعاطف الإنساني كانت في المرتبة الأولى في الممارسة، في حين أن ثقافة الإنجاز تعد الأكثر أثرا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضا أن مستوى الأداء لدى الموظفين كان مرتفع. وبناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة قدمت توصيات منها التأكيد علي زيادة درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وتنوعية الموظفين بها، لذا من مساهمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وذلك بالاهتمام المستمر بالعناصر التي تشكل الثقافة من خلال تحديد نقاط القوة لها والعمل علي تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل علي تطويرها وتقويتها، علي أن يكون هناك توافق وتشارك بين الموظفين والإدارة بالجامعة حول القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية التي تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، والتي ستساهم في زيادة درجة الالتزام بأهداف الجامعة.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشترك الدراسات السابقة جميعها في تركيزها على الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي أو الوظيفي، حيث أبرزت هذه الدراسات الدور الكبير للقيم والمعتقدات والممارسات المشتركة بين أفراد المنظمة في توجيه سلوكيات الموظفين وتعزيز التزامهم وتحقيق أهداف المؤسسة. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة الحاج وآخرون (2026) أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، فيما أكدت دراسة عبد السلام (2025) على التأثير المباشر للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مع التأكيد على أن الثقافة المرنة والمنفتحة على التغيير تعزز الالتزام والإنتاجية. كما ركزت دراسة البشير (2023) على أهمية إشراك الموارد البشرية في عمليات التغيير التنظيمي لتعزيز رضا الموظفين، بينما تناولت دراسة الحداد (2023) تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الصناعي، مشيرة إلى أن الثقافة الإيجابية والداعمة ترفع مستوى الالتزام والانتماء وتزيد الإنتاجية والكفاءة. وأخيراً، بينت دراسة علي (2018) أن أنواع الثقافة المختلفة مثل ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني تؤثر بدرجات متفاوتة على الأداء الوظيفي، مما يوضح تعدد أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها المتنوع على بيئات العمل.

وعلى الرغم من هذا التشابه، توجد اختلافات واضحة بين الدراسات من حيث المجالات والأبعاد المدروسة والمنهجية المتبعة. فقد ركزت بعض الدراسات على القطاع المصرفي المحلي، مثل دراسات الحاج وآخرون (2026) والبشير (2023)، بينما تناولت دراسات أخرى القطاع الصناعي أو الجامعات، كما في دراسة الحداد (2023) وعلي (2018). كما أن الدراسات اختلفت في تحليل العلاقات بين المتغيرات؛ فبينما استخدمت دراسة الحاج وآخرون نماذج المعادلات البنائية لتحديد العلاقات المباشرة وغير المباشرة، اعتمدت الدراسات الأخرى على التحليل الإحصائي التقليدي مثل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد. كذلك، تباينت أهداف

الدراسات من حيث التركيز على الدور الوسيط للثقافة، أو تأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي، أو ارتباطها بمشاركة الموظفين في عمليات التغيير التنظيمي.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فهو دمجها بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، حيث لا تقتصر الدراسة على قياس أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي أو رضا الموظفين، بل تسعى إلى استكشاف كيف يمكن للتحويل الرقمي والتقنيات الحديثة أن يعزز من فاعلية الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء وتطوير بيئة العمل. كما تعتمد الدراسة الحالية على تحليل متعدد المتغيرات باستخدام نماذج إحصائية متقدمة لتحديد العلاقات السببية بدقة، مع التركيز على بيئة حديثة تتسم بالتحول التكنولوجي المستمر، وهو ما يضيف قيمة معرفية وعملية ويجعل نتائج الدراسة قابلة للتطبيق في تطوير استراتيجيات إدارة الثقافة المؤسسية في سياق رقمي حديث.

قائمة المراجع

- عبد السلام بشير بشير، خيري عبد السلام كليب. (2025). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، 9-1.
- البشير، بثينة الرشيد محمد. (2023). اثر الثقافة التنظيمية ومشاركة الموارد البشرية في إطار التغيير التنظيمي على رضا العاملين. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(19).
- الحداد، علاوي حفيظ سالم. (2023). قياس دور الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان. مجلة التقدم في البحوث الزراعية، 28(4)، 852-863.
- الحاج، مها عبد العزيز احمد ، محمد عبد العاطي عبد الله المكي، ايمان احمد عمار احمد. (2026). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي (بال تطبيق على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان "2019-2024"). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 7(2)، 471-490.
- علي مفتاح محمد. (2018). أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت. مجلة الدراسات الاقتصادية، 1(2)، 45-24.