

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في القطاع الخاص :
دراسة حالة في منشأة تجارية صغيرة

رشا عمر العمودي

222000063

المشروع النهائي تخرج -2

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف :

د|عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني 2025

جدول المحتويات :

رقم الصفحة	المحتويات
3	1/ الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
4	المقدمة
5	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
6	مشكلة الدراسة فجوات على المستوى النظري
6	مشكلة الدراسة فجوات على المستوى التطبيقي
7	أهمية الدراسة
7	أهمية الدراسة على المستوى النظري
7	أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي
8	أسئلة الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	فرضيات الدراسة
9	نموذج الدراسة
10	منهجية الدراسة
11	الدراسة الميدانية
12	مخطط المشروع المقترح
13	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
14	المقدمة
14	مفهوم الثقافة التنظيمية
19	مفهوم الأداء الإداري
23	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري
25	الخاتمة
26	قائمة المراجع

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ،

والحمد لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات.

يطيب لي في بداية هذا الجهد المتواضع أن أعرب عن خالص امتناني ومدى تقديري العميق لكل من ساهم بدور في إتمام هذا المشروع البحثي.

فأبدأ بالشكر الجزيل لـ د. عبدالرحيم نادر، مشرف البحث، على كريم توجيهاته القيمة، وصبره على متابعة مراحل البحث خطوة بخطوة، ونصائحه الثرية التي كانت بمثابة المنارة التي أضاءت الطريق. فما كان لهذا العمل أن يرى النور لولا دعمه الأكاديمي المستمر وتشجيعه الدؤوب.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لـ أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميداوشن، على ما غرسوه فينا من علم ومعرفة طوال سنوات الدراسة، ولجهودهم المبذولة في تنمية قدراتنا البحثية والفكرية.

ولا يسعني إلا أن أتوجه بأصدق مشاعر الحب والامتنان إلى عائلتي الكريمة، والدي ووالدتي وإخوتي، على دعائهم الصادق، وصبرهم وحبهم غير المشروط، وتضحياتهم التي كانت حجر الأساس في وصولي إلى هذه المرحلة. فلكم مني كل التقدير والإجلال.

وشكري أيضاً لـ صديقتي وزملائي الذين كانوا سنداً حقيقياً خلال رحلة الدراسة، فساهموا في تذليل الصعاب وتبادل الخبرات والدعم المعنوي.

وأخيراً، أتقدم بالشكر لإدارة وموظفي "مؤسسة نافا المتميزة" على حسن تعاونهم وترحيبهم بتطبيق الدراسة، وتسهيلهم مهمة جمع البيانات، مما كان له الأثر الأكبر في إثراء الجانب التطبيقي لهذا العمل.

إهداء

إلى من كان مصدر إلهامي الأول وسندي الأكبر،
إلى من علمني معنى الصبر والإصرار،
إلى من بذل الغالي والنفيس لترى حلمي يتحقق،
إلى والدي الحبيب...

أهدي هذا الجهد المتواضع.
فأنتِ جذور النجاح التي استندت عليها، وأنتِ الدافع الذي لم يخبُ أبداً.
هذه الثمرة هي ثمرة تضحياتك ودفئك وحبك الذي لا ينضب.

المستخلص

عنوان الدراسة: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في القطاع الخاص: دراسة حالة في منشأة تجارية صغيرة.

هدفت الدراسة إلى: تحليل أثر الثقافة التنظيمية بمكوناتها (القيم، المعتقدات، السلوكيات، الاتصال) على مستوى الأداء الإداري (الكفاءة، الفعالية، الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي) في إحدى المنشآت التجارية الصغيرة بمدينة القوز في المملكة العربية السعودية. وقد انبثقت هذه الأهداف من الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة بشكل كمي في بيئة المنشآت الصغيرة محلياً.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في المنشأة المستهدفة ("مؤسسة نافعا المتميزة"). تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد المجتمع وتم جمع (31) استجابة صالحة للتحليل، تم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

أبرزت النتائج ارتفاع مستوى كل من الثقافة التنظيمية والأداء الإداري في المنشأة. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية قوي للثقافة التنظيمية على الأداء الإداري ككل، حيث فسرت ما نسبته (68.2%) من التباين في الأداء. وبتفصيل أكثر، أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية كان لها أثر دال إحصائياً على جميع أبعاد الأداء الإداري (الكفاءة، الفعالية، الرضا والسلوك)، حيث تراوحت نسبة التفسير ما بين (60.1%) و (63.2%).

خلصت الدراسة إلى أن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية وقوية يعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت التجارية الصغيرة، وأوصت إدارة المنشأة محل الدراسة بالعمل على تعزيز نقاط القوة في ثقافتها (مثل التعاون وحرية الرأي) ومعالجة نقاط الضعف (مثل وضوح قنوات الاتصال والانطباع عن عدالة القرارات) لتحقيق مزيد من التميز.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء الإداري، المنشآت الصغيرة، القطاع الخاص، القيم التنظيمية، الرضا الوظيفي.

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

١.١ . المقدمة :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تواجه المنشآت التجارية الصغيرة في القطاع الخاص تحديات تنظيمية إدارية معقدة تتعلق بالكفاءة الإدارية واستقرار بيئة العمل ورضا العاملين وهي عوامل ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية السائدة داخل هذه المنشآت ففي ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال تبرز الحاجة إلى فهم كيف تؤثر القيم والممارسات والثقافة المؤسسية على الأداء الإداري ومدى تحقيق أهداف المنشأة.

تشير الأدبيات إلى وجود اهتمام متزايد بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الإداري حيث تناولت دراسات عديدة هذا المفهوم في سياقات مؤسساتية متنوعة مثل المؤسسات الحكومية والشركات الكبرى والمنظمات غير الربحية وقد أكدت هذه الدراسات أن الثقافة التنظيمية تلعب دور رئيسي في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز الالتزام التنظيمي وأيضاً توصلت إلى أن وجود ثقافة تنظيمية قوية وواضحة يسهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

ورغم أهمية هذه الدراسات، إلا أن معظمها ركز على المؤسسات الكبيرة وبيئات العمل المستقرة نسبياً، ولم تولِ اهتماماً كافياً للمنشآت الصغيرة، التي تختلف من حيث الهيكل الإداري، ونمط القيادة، والموارد البشرية. كما أن هناك نقصاً في الأبحاث التطبيقية التي تتناول هذا الموضوع في سياق المنشآت الصغيرة في البيئة العربية، مما يشير إلى وجود قصور نظري وتجريبي في فهم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في هذا النوع من المؤسسات.

تستهدف هذه الدراسة فئة الباحثين، والمديرين، ورواد الأعمال، وصناع القرار في القطاع الخاص، حيث تسعى إلى تسليط الضوء على أهمية بناء ثقافة تنظيمية صحية داخل المنشآت الصغيرة، ليس فقط باعتبارها وسيلة لتعزيز الأداء، بل كأداة إستراتيجية تضمن استدامة المنشأة وقدرتها على التكيف والنمو. إن فهم هذه العلاقة يُعد أمرًا بالغ الأهمية لهذه الفئة من الجمهور، لا سيما في ظل التحديات الاقتصادية المتصاعدة.

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في منشأة تجارية صغيرة، من خلال دراسة حالة ميدانية، بهدف سد الفجوة البحثية القائمة، وتقديم توصيات عملية تعزز فعالية الإدارة في هذا السياق.

١.٢. مشكلة الدراسة :

رغم أن العديد من الدراسات تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في بيئة العمل، إلا أن معظمها ركز على المؤسسات الكبيرة أو الحكومية، وأهملت المنشآت الصغيرة التي تشكل نسبة كبيرة من مؤسسات القطاع الخاص، خاصة في الدول النامية. كما أن بعض الدراسات اكتفت بتناول الثقافة التنظيمية من منظور نظري دون الربط المباشر بين عناصرها وبين الأداء الإداري الفعلي داخل المنشآت.

1.2.1 الفجوة النظرية :

تظهر مراجعة الأدبيات أن هناك نقصًا في النماذج النظرية التي توضح العلاقة التفاعلية بين مكونات الثقافة التنظيمية (كالقيم والمعتقدات والسلوكيات) وبين كفاءة الأداء الإداري في المنشآت الصغيرة. معظم الأطر النظرية المتوفرة تم تطويرها في سياقات المؤسسات الكبرى، مما يجعلها غير كافية لفهم طبيعة التأثير في بيئة العمل الصغيرة أو الناشئة.

1.2.2 الفجوة التطبيقية :

على المستوى التجريبي، توجد قلة في الدراسات الميدانية التي بحثت في أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في المنشآت التجارية الصغيرة في القطاع الخاص، خصوصًا في البيئة العربية أو الخليجية. هذه المنشآت تُعد الأكثر عرضة لتحديات إدارية، وبالتالي فإن فهم طبيعة الثقافة التنظيمية فيها يمثل ضرورة علمية ومهنية لم يتم استكشافها بشكل كافٍ حتى الآن.

١.٣. أهمية الدراسة :

تواجه العديد من المنشآت التجارية الصغيرة في القطاع الخاص تحديات إدارية متعددة تؤثر على كفاءتها واستمراريتها. ويُعتقد أن ضعف أو غياب الثقافة التنظيمية الواضحة يُعد من أبرز هذه التحديات، حيث ينعكس سلبًا على الأداء الإداري وسلوك العاملين، وبالتالي على فعالية اتخاذ القرار والتنظيم الداخلي. ورغم أهمية هذا الموضوع، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية تحديدًا داخل سياق المنشآت الصغيرة، وهو ما يشكل الفجوة التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها.

1.3.1 على المستوى النظري :

تتبع الأهمية النظرية لهذا البحث من كونه يساهم في إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بالثقافة التنظيمية والأداء الإداري، لا سيما في سياق المنشآت الصغيرة في القطاع الخاص. ويضيف البحث بعدًا تحليليًا جديدًا من خلال الربط بين مكونات الثقافة التنظيمية (كالقيم، والعادات، والسلوكيات) وبين ممارسات الإدارة اليومية، مما يساعد في بناء نموذج نظري يمكن الاستفادة منه في أبحاث مستقبلية مماثلة.

1.3.2 على المستوى التطبيقي :

تتمثل الأهمية التطبيقية في أن نتائج هذا البحث قد تساعد أصحاب القرار والمديرين في المنشآت التجارية الصغيرة على فهم الدور الحيوي للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري، مما يمكنهم من تبني ممارسات إدارية أكثر فاعلية مبنية على ثقافة تنظيمية واضحة ومتفق عليها. كما يمكن أن تسهم التوصيات الناتجة عن البحث في تطوير استراتيجيات داخلية تعزز بيئة العمل وتزيد من إنتاجية الموظفين وتحسن أداء المنشأة بشكل عام .

١.٤ . أسئلة الدراسة :

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في المنشآت التجارية الصغيرة في القطاع الخاص ؟

السؤال الفرعي 1 : ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنشأة محل الدراسة؟

السؤال الفرعي 2: ما مستوى الأداء الإداري للعاملين في هذه المنشأة؟

السؤال الفرعي 3: ما العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم – المعتقدات – السلوكيات) وبين الأداء الإداري؟

١.٥ . أهداف الدراسة:

• الهدف الرئيسي:

دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في إحدى المنشآت التجارية الصغيرة بالقطاع الخاص.

• الأهداف الفرعية:

1. التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المنشأة محل الدراسة.
2. تحديد مستوى الأداء الإداري للعاملين داخل المنشأة.
3. اختبار العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم – المعتقدات – السلوكيات) وبين الأداء الإداري.
4. تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز الأداء الإداري من خلال تطوير الثقافة التنظيمية.

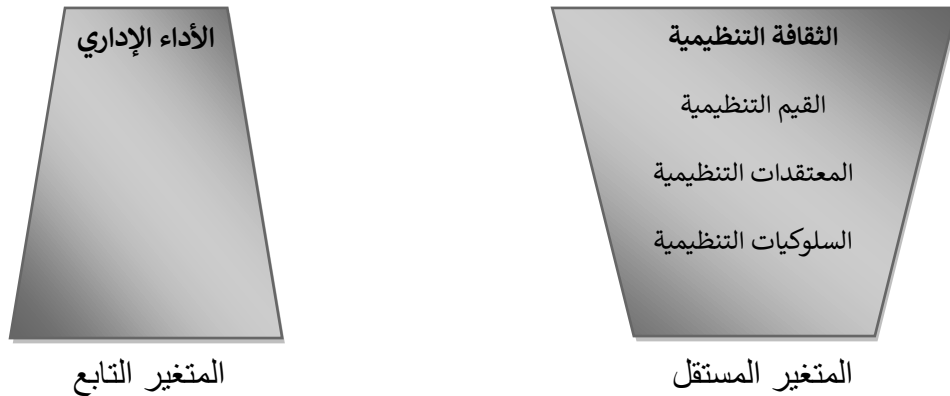
١.٦. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري في المنشآت التجارية الصغيرة.
الفرضيات الفرعية

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيم التنظيمية والأداء الإداري.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المعتقدات التنظيمية والأداء الإداري.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين السلوكيات التنظيمية والأداء الإداري

١.٧. نموذج الدراسة :



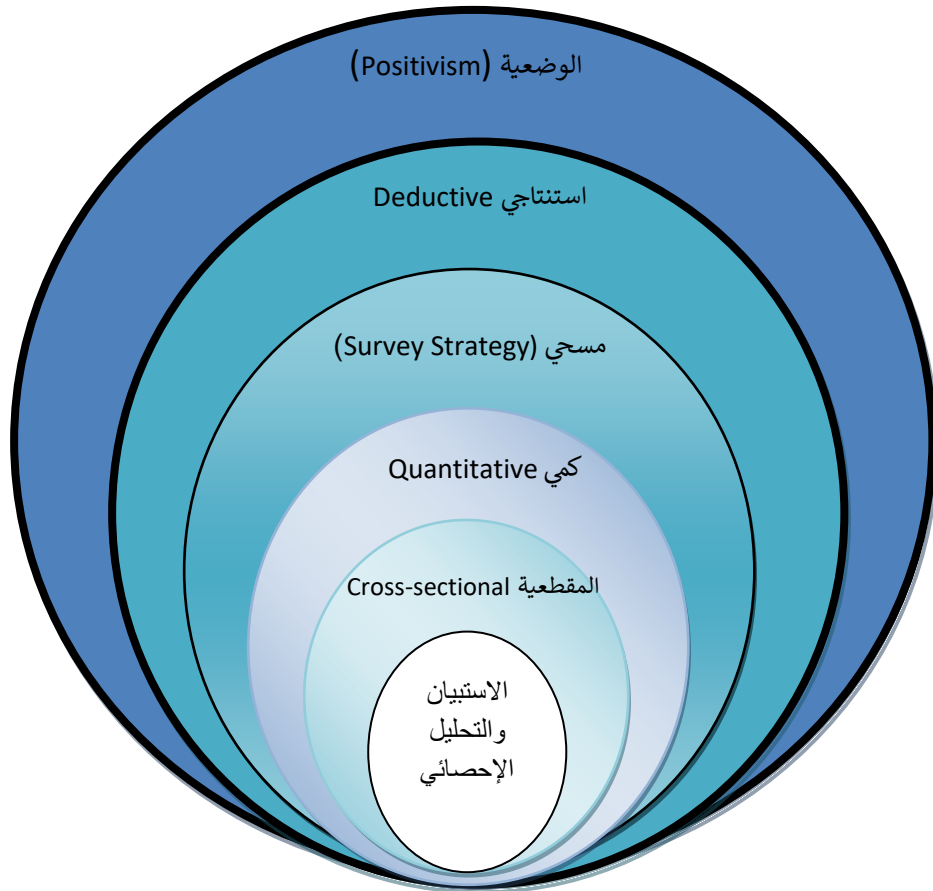
الشكل (1) نموذج الدراسة المقترح من إعداد الباحثة

1.8. نطاق الدراسة :

تتناول هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في إحدى المنشآت التجارية الصغيرة بمدينة القوز بالمملكة العربية السعودية، وهي مؤسسة نافا المتميزة. وقد تم تنفيذها خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2025م، مستهدفة العاملين والإدارة لمعرفة مدى تأثير القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية على مستوى الأداء الإداري داخل المنشأة .

1.9. منهجية الدراسة :

- فلسفة البحث: الوضعية (Positivism).
- منهج البحث: استنتاجي (Deductive Approach).
- استراتيجية البحث: مسحي (Survey Strategy).
- اختيار البحث: كمي (Quantitative).
- الأفق الزمني: مقطعية (Cross-sectional).
- التقنيات والإجراءات: استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

الدراسة الميدانية :

تم اختيار إحدى المنشآت التجارية الصغيرة العاملة في القطاع الخاص كمجال للدراسة الميدانية وهي مؤسسة نافا المتميزة ومقرها في مدينة القوز في المملكة العربية السعودية، بهدف التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة فيها على مستوى الأداء الإداري. وتعمل هذه المنشأة في مجال بيع الأجهزة المنزلية وأدوات العناية والمستلزمات المنزلية .

تتميز هذه المنشأة بوجود عدد محدود من الموظفين، مما يجعل الثقافة التنظيمية أكثر وضوحًا وتأثيرًا على سلوك العاملين وأدائهم. وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على العاملين والإدارة، بالإضافة إلى بعض المقابلات شبه المنظمة مع المسؤولين، وذلك لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، السلوكيات) وتحليل انعكاسها على الأداء الإداري من حيث الكفاءة، الفاعلية، ورضا العاملين.

وتهدف الدراسة الميدانية إلى تقديم صورة عملية توضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري في بيئة المنشآت الصغيرة، وإبراز أهم التحديات والفرص المرتبطة بهذا الجانب.

١.٩ . مخطط المشروع المقترح :

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

٢. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

أصبحت الثقافة التنظيمية في العقود الأخيرة محور اهتمام الباحثين والإداريين، نظرًا لدورها البارز في تشكيل هوية المنظمات وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة. فهي تمثل الإطار غير الملموس الذي يوجّه سلوك الأفراد ويضبط تفاعلاتهم داخل المنظمة، كما تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الفعالية المؤسسية، إذ تسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتعزيز روح الانتماء والعمل الجماعي.

وتتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في كونها القوة الخفية التي تحدد أنماط التفكير واتخاذ القرار، وتؤثر بشكل مباشر في مستويات الأداء والإبداع والرضا الوظيفي. كما أنها تُسهم في بناء صورة إيجابية للمنظمة أمام جمهورها الداخلي والخارجي، مما يجعلها أحد الركائز الأساسية لنجاحها واستمراريتها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، اهتم الباحثون بتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية وتعريفاتها المختلفة، وتناولوا مراحل تطورها عبر الزمن، باعتبارها عملية ديناميكية تتأثر بعوامل داخلية وخارجية، وهو ما سيتم استعراضه في الفقرات التالية :

2.2. مفهوم الثقافة التنظيمية :

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية التي تميز كل منظمة عن غيرها، حيث تُشكّل الإطار المرجعي الذي يوجّه سلوك الأفراد ويحدد أنماط التفاعل بينهم. فهي تعكس مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي يتبناها العاملون داخل المنظمة، وتؤثر بصورة مباشرة في طريقة أدائهم لأعمالهم وفي قدرتهم على التكيف مع المتغيرات البيئية.

تعددت تعريفات الباحثين للثقافة التنظيمية، ومن أبرزها:

- عرّفها شين (Schein, 1992) بأنها: "نمط من الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المجموعة أثناء مواجهتها لمشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاحها، وبالتالي تُعلّم للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور تجاه تلك المشكلات".

- بينما يرى هوفستد (Hofstede, 1991) أن الثقافة التنظيمية هي: "البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أعضاء منظمة معينة عن غيرهم".
- أما روبنز (Robbins, 2001) فقد عرّفها بأنها: "نظام من المعاني المشتركة يتبناه أعضاء المنظمة، ويُميزها عن غيرها من المنظمات".
- وأشار ستانس (Stance, 2004) إلى أنها: "مجموعة القيم والرموز والقصص والشعائر التي تشكل الإطار الذي يعمل في ظله الأفراد داخل المنظمة".

يتضح من هذه التعريفات أن الثقافة التنظيمية تمثل الهوية الفريدة لكل منظمة، وتحدد اتجاهاتها العامة، وتشكل مرجعاً للأفراد في سلوكهم وتفاعلهم اليومي.

2.3. مراحل تطور الثقافة التنظيمية :

تمر الثقافة التنظيمية بعدة مراحل تطور، يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. مرحلة النشأة (Founding Stage):

في هذه المرحلة تتشكل الملامح الأولى للثقافة التنظيمية انطلاقاً من قيم ومعتقدات المؤسسين الأوائل، والتي تنعكس عادة في السياسات الأولية، وأساليب القيادة، والعلاقات بين العاملين.

٢. مرحلة النمو (Growth Stage):

مع توسع المنظمة وزيادة عدد العاملين، تبدأ الثقافة التنظيمية بالترسخ عبر العادات والطقوس والإجراءات الرسمية وغير الرسمية، لتصبح مرجعاً مشتركاً يوجّه سلوك الأفراد.

٣. مرحلة النضج (Maturity Stage):

تصل الثقافة التنظيمية في هذه المرحلة إلى درجة من الاستقرار والرسوخ، حيث تترسخ القيم والممارسات لتصبح بمثابة "معايير" واضحة للأداء واتخاذ القرارات، كما تتشكل جزءاً من هوية المنظمة وسمعتها الخارجية.

٤. مرحلة التغيير أو التجديد (Change/Transformation Stage):

عندما تواجه المنظمة تحديات بيئية أو تقنية أو تنافسية جديدة، تصبح الحاجة ملحة لإعادة النظر في الثقافة التنظيمية القائمة، وذلك من خلال تعديل بعض القيم أو استبدالها بقيم جديدة تواكب متطلبات المرحلة

2.4. أبعاد الثقافة التنظيمية :

تُعد الثقافة التنظيمية ظاهرة متعددة الأبعاد، حيث تتكون من مجموعة من المكونات التي تعكس القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة داخل المنظمة. وقد تناول العديد من الباحثين هذه الأبعاد بتصنيفات مختلفة، إلا أن من أبرزها ما يلي:

١. القيم التنظيمية:

تمثل المبادئ والمعتقدات الأساسية التي تقوم عليها المنظمة، والتي تحدد ما يعتبر سلوكًا مقبولًا أو مرفوضًا داخلها، مثل قيم الجودة، الابتكار، العدالة، والعمل الجماعي.

٢. المعتقدات والافتراضات:

وهي التصورات العميقة التي يتبناها العاملون حول طبيعة العمل، ودور الإدارة، وكيفية التعامل مع التغيير، وغالبًا ما تكون غير مكتوبة لكنها تتحكم في سلوكيات الأفراد.

٣. المعايير السلوكية:

تشمل القواعد غير الرسمية التي تحدد كيفية تصرف الأفراد في المواقف المختلفة، مثل أساليب التواصل، نمط القيادة، وطريقة حل النزاعات.

٤. الرموز والشعائر:

تتجلى في الشعارات، الأزياء الرسمية، طقوس العمل، الاحتفالات والأنشطة الرمزية التي تعكس هوية المنظمة وتعزز الانتماء إليها.

٥. اللغة التنظيمية:

وهي الألفاظ والمصطلحات الخاصة المتداولة بين أعضاء المنظمة، والتي تسهل التواصل وتعكس الثقافة المشتركة بينهم.

٦. القصص والحكايات التنظيمية:

وهي الروايات التي تُحكى داخل المنظمة عن النجاحات، التحديات، أو الشخصيات المؤثرة، حيث تعمل كوسيلة لغرس القيم والمبادئ بين العاملين الجدد والقدامى.

2.5. نظريات الثقافة التنظيمية :

١. نظرية إدغار شين (Schein's Model of Organizational Culture):

- تم تطويرها من قبل: إدغار شين (1985).
- تشير إلى: أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاث مستويات: القطع الأثرية المرئية (Artifacts)، القيم المعلنة (Values)، والافتراضات الأساسية العميقة (Basic Assumptions).
- تأثيرها: تساعد على فهم جذور السلوك التنظيمي وكيفية تغييره عبر العمل على المستوى الأعمق (الافتراضات).
- (Schein, 1985)

٢. نظرية هوفستد (Hofstede's Cultural Dimensions):

- تم تطويرها من قبل: غيرت هوفستد (1991).
- تشير إلى: أبعاد الثقافة الوطنية والتنظيمية مثل: الفردية مقابل الجماعية، تجنب عدم التأكد، مسافة السلطة ... إلخ.
- تأثيرها: توضح كيف تؤثر القيم الثقافية على سلوك العاملين وأساليب القيادة والتواصل داخل المنظمة.
- (Hofstede, 1991)

٣. نظرية الصفات المتنافسة (Competing Values Framework – CVF):

- تم تطويرها من قبل: كوين وروهر باخ (Rohrbaugh, & Quinn) (1983).

- تشير إلى: أن الثقافة التنظيمية يمكن تصنيفها إلى أربعة أنماط رئيسية: الثقافة العشائرية (Clan)، الثقافة الإبداعية (Adhocracy)، الثقافة السوقية (Market)، الثقافة الهرمية (Hierarchy).
- تأثيرها: تساعد في تقييم الأداء المؤسسي وربط الثقافة باستراتيجيات النجاح.
- (Quinn & Rohrbaugh, 1983)

٤. نظرية ديل وكينيدي (Kennedy's Model & Deal):

- تم تطويرها من قبل: تيرينس ديل وآلان كينيدي (1982).
- تشير إلى: أن الثقافة تعتمد على سرعة الحصول على المعلومات ومستوى المخاطرة، ما ينتج عنه أربعة أنواع من الثقافات: ثقافة العمل الصعب، ثقافة اللعب بجد، ثقافة الرهان، وثقافة العملية.
- تأثيرها: تبرز كيفية توافق الثقافة مع طبيعة بيئة العمل والاستراتيجيات.
- (Deal & Kennedy, 1982)

٥. نظرية بيترز ووترمان (Waterman – Excellent Culture & Peters):

- تم تطويرها من قبل: توماس بيترز وروبرت ووترمان (1982) في كتابهم In Search of Excellence.
- تشير إلى: أن المنظمات الناجحة تتبنى ثقافة قوية قائمة على القيم المشتركة والالتزام بها.
- تأثيرها: تربط بين الثقافة الممتازة والتميز في الأداء المؤسسي.
- (Peters & Waterman, 1982)

2.6. مفهوم الأداء الإداري

يُعد الأداء الإداري من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة، إذ يمثل المقياس الحقيقي لمدى كفاءة وفعالية المنظمات في استخدام مواردها البشرية والمادية لتحقيق أهدافها. فهو يعكس قدرة الإدارة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بصورة تحقق التوازن بين متطلبات البيئة

الداخلية والخارجية. ويُعتبر الأداء الإداري أحد المؤشرات الأساسية التي تُحدد مدى نجاح أو فشل أي منظمة في الاستمرار والتنافسية.

2.7. مبادئ الأداء الإداري :

يمكن تحديد مجموعة من المبادئ التي يستند إليها الأداء الإداري الفعّال، ومن أبرزها:

١. الكفاءة (Efficiency): استخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة وبأقل تكلفة.
٢. الفاعلية (Effectiveness): تحقيق الأهداف المرجوة وفق الخطط الموضوعة.
٣. المساءلة (Accountability): التزام العاملين والمسؤولين بالنتائج المترتبة على قراراتهم وأفعالهم.
٤. الشفافية (Transparency): وضوح الإجراءات والقرارات بما يحقق الثقة داخل المنظمة وخارجها.
٥. المرونة (Flexibility): قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
٦. الاستمرارية (Sustainability): ضمان استمرارية الأداء بمستويات مرتفعة عبر الزمن.

2.8. أهمية الأداء الإداري:

تبرز أهمية الأداء الإداري في كونه:

- أداة رئيسية لقياس نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- وسيلة لتحفيز العاملين وتعزيز روح الالتزام والانتماء.
- معياراً لتحديد نقاط القوة والضعف في السياسات والبرامج التنظيمية.
- أداة لاتخاذ القرارات التصحيحية وتحسين الجودة.
- مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي وضمان القدرة التنافسية في بيئة العمل.

٢.٩. تطور مفهوم الأداء الإداري :

مر مفهوم الأداء الإداري بعدة مراحل من التطور، منها:

١. المرحلة التقليدية: كان التركيز فيها على إنجاز المهام والالتزام بالتعليمات والإجراءات، حيث ارتبط الأداء بالانضباط والطاعة.
٢. مرحلة الكفاءة والإنتاجية: بدأ التركيز على قياس مدى استغلال الموارد ورفع معدلات الإنتاج.
٣. مرحلة الجودة والتميز: انتقل المفهوم ليرتبط بجودة المخرجات وإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين.
٤. المرحلة الحديثة: أصبح الأداء الإداري مفهومًا شاملاً يدمج بين الكفاءة والفاعلية والابتكار والاستدامة، ويرتبط بالقدرة على التكيف والتطوير المستمر.

٢.١٠. أبعاد الأداء الإداري :

يتضمن الأداء الإداري عدة أبعاد أساسية، من أبرزها:

١. البعد الكمي: يقيس حجم الإنجاز والإنتاجية مقارنة بالموارد المتاحة.
٢. البعد النوعي: يركز على جودة المخرجات والخدمات المقدمة.
٣. بُعد الكفاءة: يوضح مدى استغلال الموارد المتاحة بأفضل صورة.
٤. بُعد الفاعلية: يقيس درجة تحقيق الأهداف المرسومة.
٥. البعد السلوكي: يتناول رضا العاملين، دافعيّتهم، ومدى التزامهم بالقيم التنظيمية.

2.11. نظريات الأداء الإداري :

١. نظرية تايلور في الإدارة العلمية (Scientific Management Theory):
 - تم تطويرها من قبل: فريدريك تايلور (1911).
 - تشير إلى: رفع الكفاءة والإنتاجية من خلال تقسيم العمل ووضع معايير دقيقة للأداء.
 - تأثيرها: أسست لقياس الأداء الإداري اعتمادًا على الزمن والحركة وتحقيق الكفاءة القصوى.

○ (Taylor, 1911)

٢. نظرية الإدارة البيروقراطية (Bureaucratic Theory):

- تم تطويرها من قبل: ماكس فيبر (1947).
- تشير إلى: أن الأداء الإداري يتحقق عبر القواعد الرسمية والتسلسل الهرمي والسلطة القانونية.
- تأثيرها: ساعدت على تنظيم العمل الإداري بطرق واضحة لكنها وُجِعت بانتقادات بسبب الجمود.

○ (Weber, 1947)

٣. نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Theory):

- تم تطويرها من قبل: إلتون مايو (1933).
- تشير إلى: أن الأداء الإداري يتأثر بالدوافع الإنسانية والعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل.
- تأثيرها: أبرزت أهمية الرضا الوظيفي والدعم النفسي في تحسين الأداء.

○ (Mayo, 1933)

٤. نظرية النظم (Systems Theory):

- تم تطويرها من قبل: لودفيغ فون برتالانفي (1950).
- تشير إلى: أن الأداء الإداري يُفهم من خلال ترابط المنظمة مع بيئتها ككل متكامل.
- تأثيرها: وضحت أن تحسين الأداء يعتمد على التفاعل بين جميع عناصر المنظمة.

○ (Bertalanffy, 1950)

٥. نظرية القيم المتعارضة للأداء (Competing Values Framework – CVF):

- تم تطويرها من قبل: كوين وروهرباخ (Rohrbaugh, & Quinn, 1983).

- تشير إلى: أن تقييم الأداء الإداري يتم وفق أربعة أبعاد: الكفاءة الداخلية، التكيف الخارجي، التركيز على الأشخاص، والتركيز على النتائج.
- تأثيرها: تُستخدم لقياس فعالية المؤسسات وربطها باستراتيجيات النجاح.

○ (Quinn & Rohrbaugh, 1983)

2.12. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري :

تُعتبر الثقافة التنظيمية من أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الإداري داخل المنظمات، حيث تشكل الإطار المرجعي الذي يحدد سلوك العاملين ويؤثر في أسلوب الإدارة. فالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم ومعتقدات واتجاهات تُساهم في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتعمل على تعزيز الالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي (Schein, 1992).

وقد أكدت العديد من الدراسات أن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية يسهم في:

- تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية (Denison, 2000).
- رفع مستوى رضا العاملين وتحفيزهم على الأداء الأفضل (Heskett, & Kotter, 1992).
- تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل (Quinn, 2011 & Cameron).
- تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات (Kennedy, 1982 & Deal).
- تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية للمنظمة (Waterman, & Peters, 1982).

وفي المقابل، فإن ضعف الثقافة التنظيمية أو تضارب القيم داخل المنظمة يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء الإداري، وظهور مشكلات إدارية مثل ضعف التواصل، وتدني الروح المعنوية، وانخفاض الإنتاجية (Hofstede, 1991).

وبذلك يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تمثل البيئة الحاضنة للأداء الإداري، فهي التي تحدد اتجاهاته وتوجهاته وتؤثر في نتائجه، كما تُعد من العوامل الحاسمة التي تفسر نجاح بعض المنظمات في تحقيق التميز المؤسسي مقابل تعثر أخرى (Rohrbaugh, & Quinn, 1983).

2.13. الخاتمة

يتضح مما سبق أن كلاً من الثقافة التنظيمية والأداء الإداري يُمثّلان محورين أساسيين في نجاح المنظمات واستمراريتها، حيث تشكّل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يُوجّه سلوك الأفراد، ويؤثر في أنماط التفاعل الإداري، بينما يُعد الأداء الإداري المقياس الحقيقي لمدى كفاءة الإدارة وفعاليتها في تحقيق الأهداف. وقد أظهرت الدراسات والنظريات المختلفة أن العلاقة بينهما علاقة تكاملية، إذ تساهم الثقافة التنظيمية الإيجابية في تحسين مستويات الأداء الإداري، في حين أن ضعف الثقافة أو تضارب القيم يُسهم في تدني الأداء.

كما تبين من استعراض الأدبيات السابقة أن هناك أبعادًا متعددة لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الإداري، وأن التوازن بين هذه الأبعاد يشكل عاملاً حاسماً في تعزيز التميز المؤسسي. وبناءً على ذلك، جاء هذا البحث ليسلط الضوء على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري في المنشآت الصغيرة، انطلاقاً من أهمية هذا الموضوع في السياق المحلي.

٣. الفصل الثالث : منهجية البحث.

3.1. مقدمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمد عليها البحث في دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في إحدى المنشآت التجارية الصغيرة بمدينة القوز. ويتناول هذا الفصل منهج البحث وأدواته، والمجتمع والعينة، وأساليب جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. كما يتضمن التعريفات الإجرائية للمتغيرات الرئيسية لتوضيح المفهوم العملي الذي تم التعامل معه في الجانب الميداني.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

تتضمن التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث تحديد وتوضيح المتغيرات الأساسية لدراسة (أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في القطاع الخاص).

يتم تعريف المتغيرات الإجرائية كما يلي:

1.3.2 المتغير المستقل – الثقافة التنظيمية

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة بين العاملين داخل المنشأة، والتي تشكل الإطار العام الذي يهدف إلى بناء بيئة عمل داخلية إيجابية تُوجّه سلوك الأفراد وتوجّد قيمهم واتجاهاتهم بما ينسجم مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها، مما يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتعاون بين العاملين، وتعزيز الولاء والانتماء المؤسسي، ورفع كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي .

وقد تم قياس الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1. القيم التنظيمية:

تمثل المبادئ والمعتقدات الجوهرية التي تقوم عليها المنظمة، وتوجّه سلوك العاملين فيها، مثل قيم العدالة، التعاون، الالتزام، والإتقان. وهي الإطار الذي يحدد ما هو مقبول أو مرفوض داخل بيئة العمل.

2. المعتقدات التنظيمية:

هي التصورات والأفكار المشتركة بين الأفراد حول طبيعة العمل، وأسلوب الإدارة، ودور كل موظف في تحقيق الأهداف. وتشكل هذه المعتقدات أساساً لتفسير المواقف واتخاذ القرارات داخل المنظمة.

3. السلوكيات التنظيمية:

تشير إلى أنماط التصرفات والتفاعل اليومي بين العاملين والإدارة، والتي تعكس مدى الالتزام والانتماء والاحترام المتبادل، وتؤثر بشكل مباشر في بيئة العمل ومستوى الأداء الإداري.

4. الاتصال والتفاعل التنظيمي:

يقصد به أساليب التواصل الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، ومدى وضوح المعلومات وتدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يسهم في تعزيز التعاون والعمل الجماعي وتحسين جودة القرارات

2.3.2 المتغير التابع – الأداء الإداري

يُقصد بالأداء الإداري في هذا البحث مدى كفاءة وفعالية العاملين في تنفيذ مهامهم الإدارية وتحقيق أهداف المنشأة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ويشمل الأداء الإداري في هذه الدراسة الأبعاد التالية:

1. الكفاءة: استخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة.

2. **الفعالية:** تحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعة.

3. **الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي:** مستوى التزام العاملين وانتمائهم وانعكاسه على جودة الأداء الإداري

3.3 تصميم البحث (بصلة البحث):

يَتَّضِح تصميم البحث من خلال الشكل الذي يوضح العلاقة بين مكونات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، والتي جاءت كما يلي:

1. الفلسفات والمناهج (Philosophies):

المنهج الوضعي (Positivism)

2. أساليب التحليل (Approaches):

تم استخدام الأسلوب الاستنتاجي (Deductive Approach).

3. منهجيات البحث (Strategies):

اتباع البحث منهج دراسة الحالة (Case Study)

4. أدوات البحث (Choices):

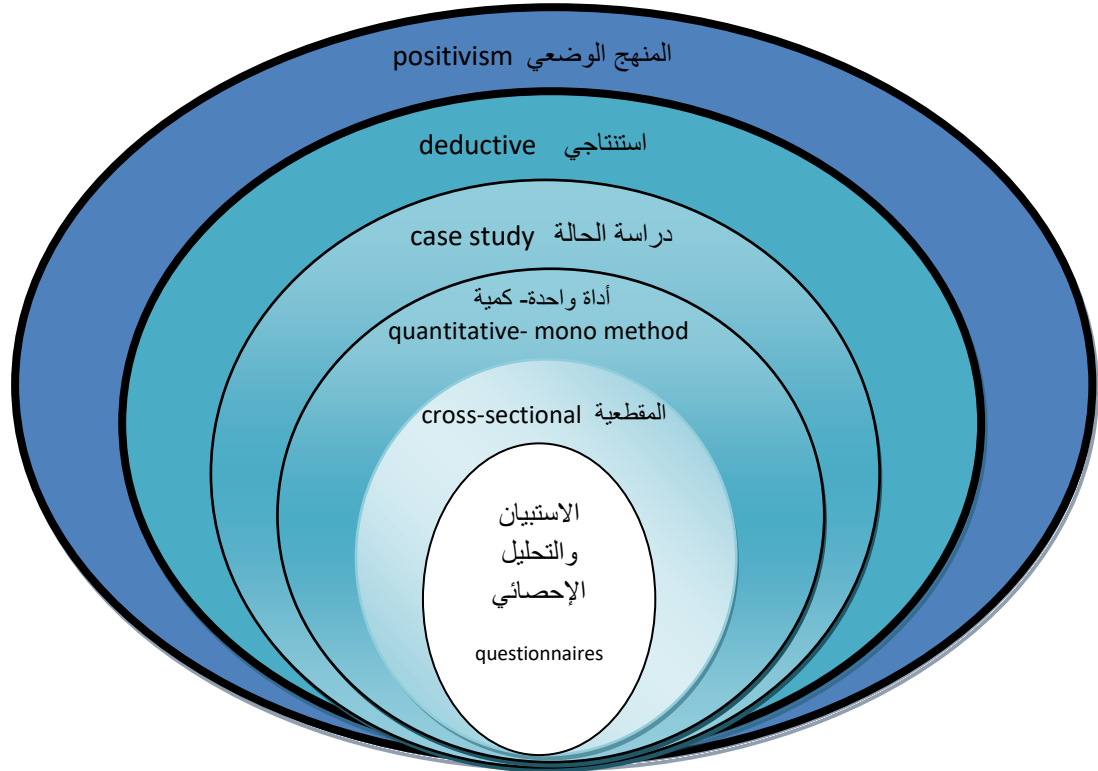
أداة واحدة كمية (Quantitative – Mono Method)

5. المدة الزمنية (Time Horizons):

اعتمد البحث على المنهج المقطعي (Cross-Sectional)

6. التقنيات والإجراءات (Techniques and Procedures): الاستبيان والتحليل

الإحصائي (Questionnaires)



شكل (3) تصميم بصلة البحث

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات :

يُعد تحديد مجتمع البحث والعينة من الخطوات الأساسية في أي دراسة علمية، إذ يتيحان للباحث إمكانية تمثيل الواقع بشكل دقيق والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة من الموثوقية، وتتناول هذه الفقرة وصف المجتمع الذي أُجريت عليه الدراسة والعينة المختارة، وطرق وتقنيات أخذها، والأساليب المتبعة في جمع وتحليل البيانات بما يخدم أهداف الدراسة .

3.4.1 مجتمع البحث :

يمثل مجتمع البحث الإطار الذي تُستمد منه البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، ويضم جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم صفات تتصل ارتباطاً مباشراً بموضوع البحث ومتغيراته. يتكوّن مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في إحدى المنشآت التجارية الصغيرة بمدينة القوز في المملكة العربية السعودية، وهي مؤسسة نافا المتميزة، التي تعمل في مجال بيع الأجهزة المنزلية

وأدوات العناية والمستلزمات المنزلية. ويشمل المجتمع فئتي الإدارة والموظفين بمختلف مستوياتهم التنظيمية، نظرًا لارتباطهم الوثيق بعناصر الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الإداري.

عدد الموظفين	التصنيفات	المؤسسة
12	الإدارة العليا	مؤسسة نافا المتميزة
19	الموظفين	

جدول رقم 1 مجتمع البحث

3.4.2 عينة البحث :

نظرًا لصعوبة دراسة كامل أفراد المجتمع، تم تحديد عينة مختارة تمثل العاملين في المنشأة محل الدراسة، بما يحقق التنوع في المستويات الوظيفية ويعكس الواقع التنظيمي بدقة.

وصف العينة: تتكوّن العينة من مجموعة من الموظفين والإداريين داخل المنشأة تم اختيارهم بما يضمن تمثيل مختلف المستويات الوظيفية (إدارية، إشرافية، تنفيذية). ونظرًا لصغر حجم المنشأة فهي من المنشآت الصاعدة حديثًا فإن حجم العينة يقدر بخمس وعشرون موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية بما يحقق أهداف البحث ومتطلباته الإحصائية، وتم جمع آرائهم واستجاباتهم من خلال استبيان أُعد خصيصًا لهذا الغرض

العدد	الشركة المستهدفة
31	مؤسسة نافا المتميزة

جدول رقم 2 عينة البحث

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة :

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، نظرا لملاءمته لطبيعة المجتمع محل الدراسة و لإتاحة الفرصة المتساوية أمام جميع أفراد المجتمع للمشاركة في البحث، وتقليل احتمالية التحيز في اختيار العينة. وقد تم توزيع الاستبانات بشكل مباشر على الموظفين والإدارة وجمعها بعد فترة محددة، مما يضمن شمول العينة لجميع الفئات ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والأداء الإداري داخل المنشأة.

3.5 طريقة جمع البيانات :

تعد عملية جمع البيانات من أهم مراحل البحث الميداني و تعتمد دقة النتائج البحثية على فعالية طرق جمع البيانات ودقتها. وفي هذه الدراسة، تم استخدام أسلوب منظم ومتكامل لجمع المعلومات من مصادرها المختلفة بما يخدم أهداف البحث.

وصف الطريقة :

تم جمع البيانات من خلال الاستبيان (Questionnaire) باعتباره الأداة الرئيسة في البحث، وقد صُمم بما يتوافق مع الأهداف والفرضيات، وتضمن جزأين رئيسيين:

- **الجزء الأول:** بيانات عامة عن المبحوثين (الوظيفة، الخبرة، المؤهل، إلخ).
- **الجزء الثاني:** فقرات تقيس متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية بأبعادها وهي: القيم والمعتقدات والسلوكيات والاتصال التنظيمي ، والأداء الإداري بأبعاده وهي : الكفاءة والفاعلية والرضا الوظيفي).

مجالات الدراسة	أبعاد المتغير	عدد الفقرات	المصدر
الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)	القيم التنظيمية	20	إعداد الباحثة 2025
	المعتقدات التنظيمية		
	السلوكيات التنظيمية		
	الاتصال والتفاعل التنظيمي		

إعداد الباحثة 2025	15	الكفاءة	الأداء الإداري (المتغير التابع)
		الفعالية	
		الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي	

جدول رقم 3 مجالات الدراسة

3.6 أنواع البيانات :

1. البيانات الأولية (Primary Data):

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من الميدان من خلال الاستبيان الموزع على العاملين في المنشأة. وهي بيانات كمية وتُعد هذه البيانات المصدر الأساس في اختبار فرضيات البحث وتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري.

2. البيانات الثانوية (Secondary Data):

تم الحصول عليها من المراجع النظرية والدراسات السابقة والكتب الأكاديمية والمقالات العلمية والتقارير الإدارية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والأداء الإداري، وذلك لدعم الجانب النظري وتحديد الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية والأداء الإداري .

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي :

بعد جمع الاستجابات والتأكد من سلامتها، تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية من خلال برامج التحليل الإحصائي المناسبة (مثل SPSS).

وقد شملت الإجراءات ما يلي:

• التحليل الوصفي: لاستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية.

• اختبار الموثوقية (Reliability Test): باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة القياس.

• التحليل الاستنتاجي: لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط (Correlation) وتحليل الانحدار (Regression Analysis).

3.8 الخاتمة :

تناول الفصل الثالث منهجية البحث حيث تم استعراض المنهجية المتبعة في دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في المنشآت التجارية الصغيرة داخل المملكة العربية السعودية تم تعريف المتغيرات الرئيسية المستخدمة في الدراسة وهي الثقافة التنظيمية والأداء الإداري كما تم تحديد مجتمع الدراسة وتوضيح طرق وتقنيات أخذ العينات حيث تم اختيار عينة عشوائية من مؤسسة نافا المتميزة التجارية بمدينة القوز و لتسهيل جمع البيانات ووصولها إلى أكبر قدر من المشاركين تم توزيع وإرسال استبيان الكتروني على العينة المستهدفة وتم الاعتماد أيضا على المصادر الثانوية من كتب أكاديمية ودراسات سابقة ومقالات ومراجع أدبية ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية و الأداء الإداري لجمع المعلومات الأساسية وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة و استخدام إجراءات التحليل الإحصائي من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية وأيضا معامل ألفا كرونباخ والانحدار و من خلال ما سبق، يتضح أن منهجية البحث قد صُممت بعناية لضمان الموضوعية والدقة في جمع البيانات وتحليلها. فقد تم تحديد المجتمع والعينة واختيار الأسلوب المناسب لأخذها، واستخدام أدوات قياس كمية موثوقة، وتحليل النتائج باستخدام أساليب إحصائية دقيقة، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في فهم أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في المنشآت التجارية الصغيرة

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4-1 المقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الإلكتروني الموجه إلى العاملين في مؤسسة نافا المتميزة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للتحقق من مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري داخل المنشأة. ويعد هذا الفصل من أهم أجزاء البحث، إذ يترجم البيانات الكمية إلى مؤشرات واقعية يمكن من خلالها فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين، والنتائج الوصفية المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الإداري، إضافة إلى اختبارات الثبات وصدق الأداة، والتحليل الاستنتاجي الهادف إلى اختبار فرضيات الدراسة. كما يقدم هذا الفصل مناقشة علمية للنتائج في ضوء الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة، بما يساهم في توضيح مدى توافق أو اختلاف نتائج الدراسة الحالية مع ما ورد في الأطر النظرية.

ويسعى هذا الفصل في مجمله إلى تقديم تفسير علمي دقيق للنتائج، واستعراض دلالاتها، وإبراز أهميتها في فهم واقع الثقافة التنظيمية في المنشآت التجارية الصغيرة، وانعكاسها على مستوى الأداء الإداري، تمهيداً للخروج بتوصيات عملية في الفصل الأخير.

4-2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

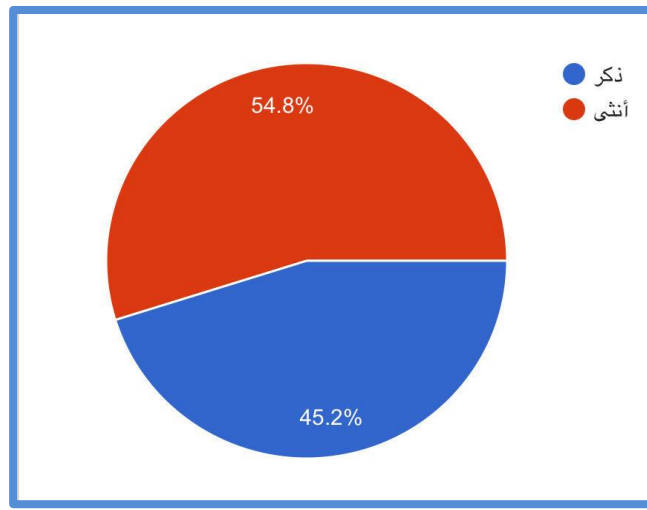
يتم تناول الإحصائيات الوصفية والتكرارية من خلال استعراض التوزيع التكراري للمتغيرات الديموغرافية حيث وبعد تفريغ الاستجابات تم التوصل إلى النتائج التالية :

1 – الجنس

الفئة	العدد	النسبة
ذكر	14	% 45.2
أنثى	17	%54.8
الإجمالي	31	%100

جدول رقم 4 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

نلاحظ من الجدول تنوع العينة بين الجنسين بنسب متفاوتة والشكل التالي يوضح هذه النسب :



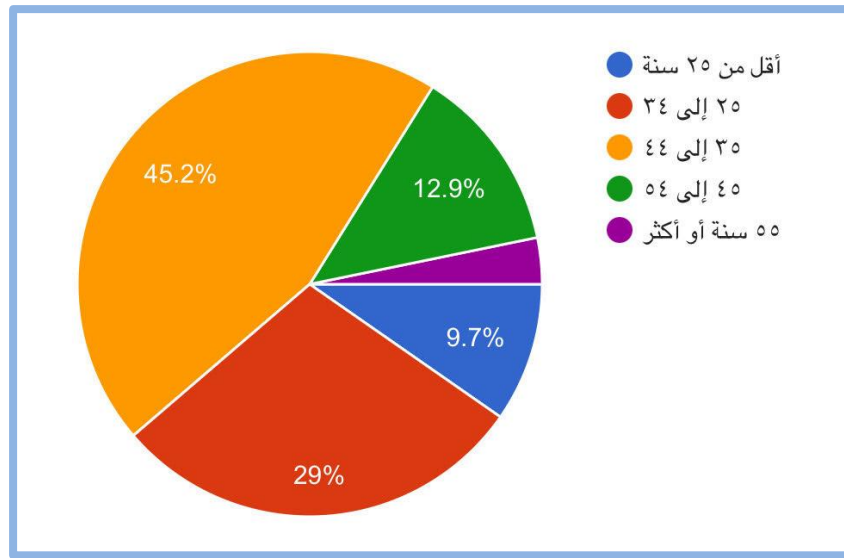
شكل بياني رقم 4-1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

2- العمر :

الفئة	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	3	9.7 %
25 إلى 34	9	29 %
35 إلى 44	14	45.2 %
45 إلى 54	4	12.9 %
55 سنة أو أكثر	1	3.2 %
الإجمالي	31	100 %

جدول رقم 5 توزيع أفراد العينة حسب العمر

يظهر الجدول توزيع أفراد العينة حسب العمر أن أعلى فئة عمرية هي من 35 إلى 44 سنة حيث تمثل 45.2 % من إجمالي العينة ، تليها فئة من 25 إلى 34 سنة بنسبة 29 % من إجمالي العينة ثم فئة 45 إلى 54 بنسبة 12.9 % ثم فئة الأقل من 25 سنة بنسبة 9.7 % ، وتعد فئة 55 سنة أو أكثر هي الأقل تمثيلاً حيث بلغت 3.2 % فقط من إجمالي العينة ويشير هذا التوزيع إلى أن المشاركين في هذا البحث ينتمون بشكل رئيسي إلى الفئات العمرية التي تتراوح بين 25 إلى 44 سنة وهذا يعكس تنوعاً في الخبرات المهنية داخل المؤسسة و الشكل البياني التالي يوضح هذه النسب :



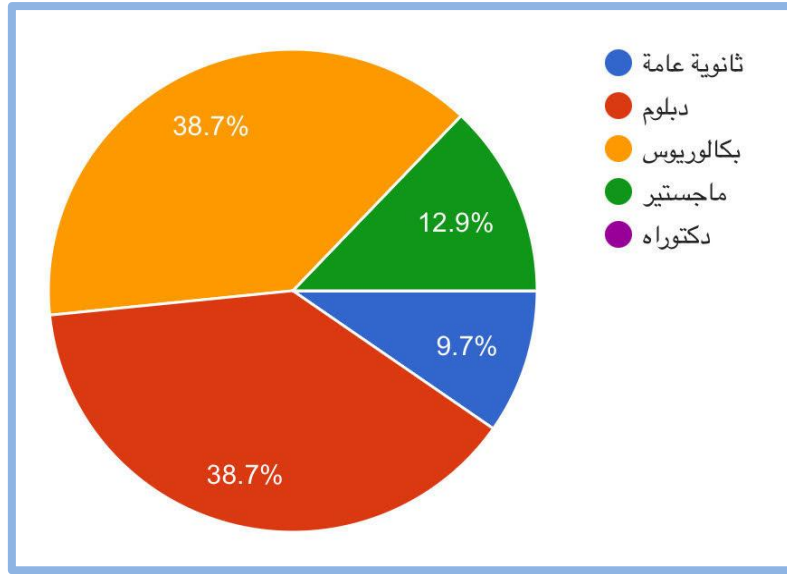
شكل بياني رقم 4-2 توزيع أفراد العينة حسب العمر

3- المؤهل العلمي :

الفئة	العدد	النسبة
ثانوية عامة	3	9.7%
دبلوم	12	38.7%
بكالوريوس	12	38.7%
ماجستير	4	12.9%
دكتوراه	0	0%
الإجمالي	31	100%

جدول رقم 6 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح لنا من جدول توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن النسبة الأعلى من أفراد العينة كانوا للحاصلين على درجة البكالوريوس والحاصلين على الدبلوم حيث تساوت الأعداد بنسبة 38.7 % لكل منهم بينما لم يحصل أي شخص على درجة الدكتوراه وتفاوتت نسبة الحاصلين على الثانوية العامة والحاصلين على الماجستير بين 12% للماجستير و 9.7% للثانوية العامة وهذا يظهر تنوع مستويات التعليم بين عينة الدراسة والشكل التالي يوضح هذه النسب :



شكل بياني رقم 3-4 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

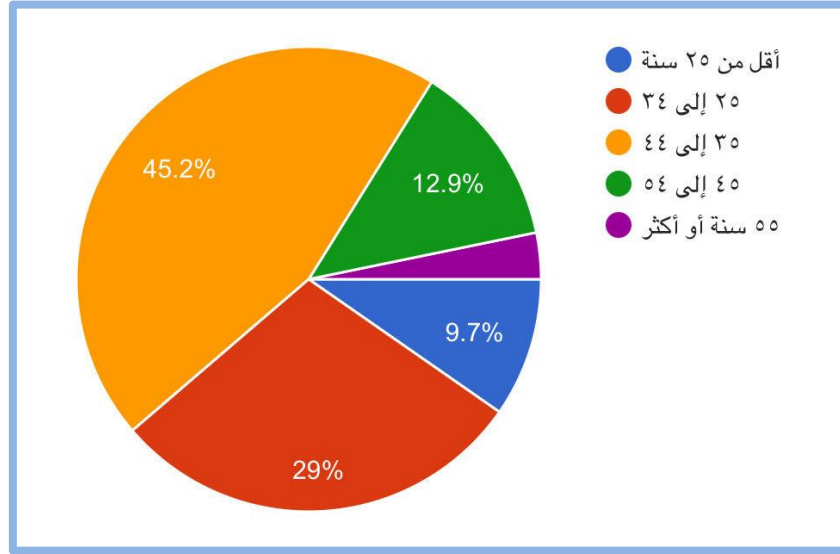
4- الخبرة الوظيفية :

النسبة	العدد	الفئة
6.5%	2	أقل من سنة
35.5%	11	1-3 سنوات
25.8%	8	4-6 سنوات
16.1%	5	7-10 سنوات
16.1%	5	أكثر من 10 سنوات
100%	31	الإجمالي

جدول 7 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يظهر الجدول عدد سنوات الخبرة في عينة الدراسة وقد تبين من خلاله أن النسبة الأعلى من العينة كانت لديهم خبرة من سنة إلى 3 سنوات حيث بلغت النسبة 35.5 % من إجمالي أفراد العينة تليها فئة من 4 إلى 6 سنوات بنسبة 25.8 % كما تظهر الفئات الأخرى بتوزيع أقل حيث يشكل الأفراد ذوو الخبرة من 7 إلى أكثر من 10 سنوات نسبة 16.1 % وشكل الأفراد من فئة

الأقل من سنة نسبة 6.5% وهذا التوزيع يعكس تنوعا في الخبرات العملية لعينة البحث والشكل التالي يوضح هذه النسب :



شكل بياني 4-4 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل

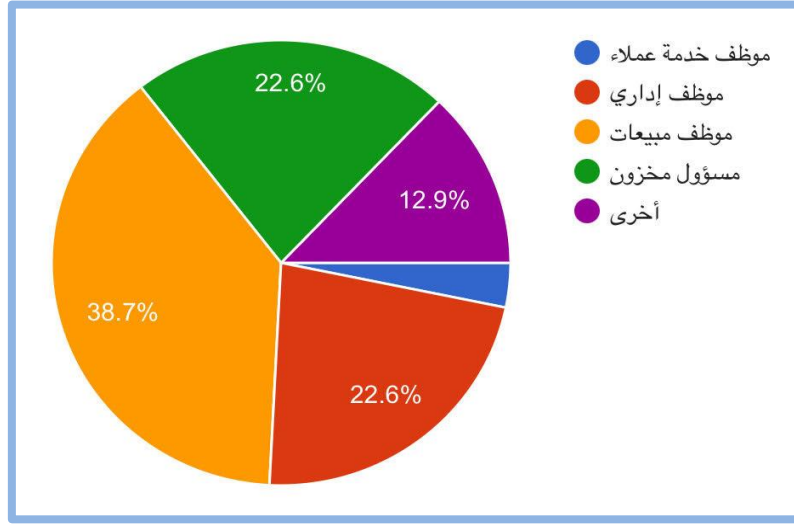
5- المسمى الوظيفي :

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
3.2%	1	موظف خدمة عملاء
22.6%	7	موظف إداري
38.7%	12	موظف مبيعات
22.6%	7	مسؤول مخزون
12.9%	4	أخرى
100%	31	المجموع

جدول 8 التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يظهر الجدول التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي ويتضح من خلاله أن النسبة الأعلى لموظفي المبيعات حيث شكلت نسبة هذه الفئة 38.7% من إجمالي أفراد العينة يليها بالتساوي فئة الموظفين الإداريين وفئة مسؤولي المخازن بنسبة متساوية 22.6% وتأتي

في المرتبة الأخيرة فئة موظفي خدمة العملاء بينما تشكلت نسبة 12.9% للوظائف الأخرى المتنوعة وفيما يلي توضيح لهذه النسب في الشكل التالي :



شكل 8 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

تظهر الجداول السابقة تنوعاً مناسباً في خصائص عينة الدراسة، مما يعزز من تمثيليتها وقدرة النتائج على عكس الواقع داخل المنشأة. يتركز أغلب المشاركين في الفئة العمرية 35-44 سنة (45.2%)، ويمتلكون خبرة تتراوح بين 1-6 سنوات (61.3%)، وهو ما يعكس وجود قاعدة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة التي تمكنهم من تقديم تقييم موضوعي

4-3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات :

للتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة ومدى قدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه، تم إجراء الاختبارات التالية:

أولاً: اختبار الصدق (Validity)

• صدق المحتوى (الوجهي): تم إجراء مراجعة محتوى للاستبيان في صورته الأولية من قبل خمسة خبراء في الإدارة التنظيمية، وتم تعديل بعض الصيغ اللغوية وإعادة تصنيف فقرتين بناءً

على ملاحظاتهم لضمان ملاءمتها للأبعاد المفترضة وبناء على رأيهم تم إضافة ثلاث فقرات ليصبح عدد الفقرات الإجمالية ٣٥ فقرة

ثانيا : صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء / التمييز):

أ - صدق الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية :

تم حسابه من خلال معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. أظهرت جميع معاملات الارتباط قيماً دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) و (0.05)، مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق بناء جيد.

رقم العبارة	R	p	رقم العبارة	R	P
القيم التنظيمية			السلوكيات التنظيمية		
1	0.596 **	0.000	11	0.492 *	0.005
2	0.684**	0.000	12	0.581 **	<0.001
3	0.805 **	0.000	13	0.476 *	0.007
4	0.505 *	0.004	14	0.452 *	0.011
5	0644 **	0.000	15	0.462 *	0.009
المعتقدات التنظيمية			الاتصال والتفاعل التنظيمي		
6	0.729 **	<0.001	16	0.738 **	<0.001
7	0.740 **	<0.001	17	0.702 **	<0.001
8	0.643 **	<0.001	18	0.690 **	<0.001
9	0.424 *	0.017	19	0.578**	<0.001
10	0.745 **	<0.001	20	0.627**	<0.001

جدول 12 درجة ارتباط كل عبارة بمحور الثقافة التنظيمية

(*) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.05) ($p < 0.05$)

(**) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01) ($p < 0.01$)

تم استخدام معاملات الارتباط لقياس صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (الثقافة التنظيمية) باستخدام معامل ارتباط بيرسون وأظهرت النتائج ارتباطات دالة

إحصائية عند مستوى (0.01) و (0.05) مما يشير إلى تمتع أداة القياس بصدق جيد كما هو موضح في الجدول السابق .

ب - صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداء الإداري :

تم حسابه من خلال معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. أظهرت جميع معاملات الارتباط قيماً دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق بناء جيد .

رقم العبارة	R	P	رقم العبارة	R	P
الكفاءة			الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي		
1	0.824 **	0.000	11	0.738**	0.000
2	0.879**	0.000	12	0.784 **	0.000
3	0.650 **	0.000	13	0.642**	0.000
4	0.792**	0.000	14	0.739**	0.000
5	0.724 **	0.000	15	0.721**	0.000
الفعالية					
6	0.772 **	0.000			
7	0.823 **	0.000			
8	0.796 **	0.000			
9	0.784**	0.000			
10	0.629 **	0.000			

جدول 13 معاملات الارتباط لفقرات محور الدراسة الثاني على الأداء الإداري

يوضح جدول 13 معاملات الارتباط بين فقرات محور الدراسة الثاني (الأداء الإداري) والدرجة الكلية لفقراته ويوضح أن معاملات الارتباط الموضحة هي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وبالتالي فإن فقرات المحور الأول صحيحة لما تم ضبطه لقياسه .

ثانيا : اختبار الثبات (Reliability) :

تم حساب معامل الثبات الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Chronbach's Alpha) لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية (5 بنود لكل بعد) وأبعاد الأداء الإداري (5 بنود لكل بعد) وللاستبيان ككل 35 بند كما في الجدول التالي :

المحور / البعد	عدد البنود	Chronbach's Alpha	درجة الثبات
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	20	0.937	ممتاز
القيم التنظيمية	5	0.862	جيد
المعتقدات التنظيمية	5	0.870	جيد
السلوكيات التنظيمية	5	0.849	جيد
الاتصال والتفاعل التنظيمي	5	0.882	ممتاز
المحور الثاني: الأداء الإداري	15	0.953	ممتاز
الكفاءة	5	0.915	ممتاز
الفعالية	5	0.918	ممتاز
الرضا الوظيفي و السلوك الإيجابي	5	0.922	ممتاز
الاستبيان ككل	35	0.964	ممتاز

جدول 14 معامل الثبات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة وأبعادها والثبات الكلي

تشير القيم العالية لمعامل ألفا كرونباخ (جميعها أعلى من 0.84) إلى أن أداة الدراسة تتمتع باتساق داخلي عالٍ وموثوقية ممتازة، مما يجعلها أداة قادرة على القياس بثبات، وتُعد النتائج المستخلصة منها جديرة بالثقة. (Taber, 2018)

4-4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

1. تحليل المحور الأول: الثقافة التنظيمية

السؤال: ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنشأة محل الدراسة؟

تضمن الاستبيان على 20 عبارة (ملحق 1) تتعلق بتطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها مثل القيم التنظيمية و السلوكيات التنظيمية و المعتقدات التنظيمية و الاتصال والتفاعل التنظيمي وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجاباتهم عن تلك العبارات أمكن التعرف على مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة .

أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة	مستوى التطبيق
الاتصال والتفاعل التنظيمي	4.00	0.71	80%	1	مرتفع
السلوكيات التنظيمية	3.97	0.69	79.4%	2	مرتفع
القيم التنظيمية	3.91	0.72	78.2%	3	مرتفع
المعتقدات التنظيمية	3.85	0.74	77%	4	مرتفع
المتوسط الكلي للثقافة التنظيمية	3.93	0.64	78.6%	-	مرتفع

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية (ن=31)

تبين من الجدول أن مستوى الثقافة التنظيمية في المنشأة مرتفع بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.93) ووزن نسبي (78.6%). هذا المستوى المرتفع يعكس بيئة عمل إيجابية ومتماسكة، وهو ما يتوافق مع طبيعة المنشآت الصغيرة التي تميل إلى تكوين ثقافة تنظيمية قوية ومؤثرة بسبب التفاعل المباشر بين أفرادها. الانحراف المعياري الكلي (0.64) يشير إلى درجة عالية من التجانس في آراء العاملين حول ثقافة مؤسستهم، مما يعزز مصداقية التقييم.

من حيث ترتيب الأبعاد، جاء بُعد "الاتصال والتفاعل التنظيمي" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.00)، مما يؤكد على وجود بيئة اتصال مفتوحة وشفافة، حيث يشعر الموظفون بقدرتهم على التعبير وتبادل المعلومات بحرية - وهي سمة حيوية للكفاءة في المؤسسات الصغيرة. وجاء بُعد "السلوكيات التنظيمية" ثانياً، مما يعكس التزاماً عملياً بالقيم السائدة عبر أفعال وممارسات يومية مرئية. بينما احتل بُعدا "القيم التنظيمية" و "المعتقدات التنظيمية" المرتبتين الثالثة والرابعة على

التوالي، وهو ما قد يشير إلى أن الجوانب "المجردة" (كالقيم والمعتقدات) قد تكون أقل وضوحًا أو أكثر تباينًا في الإدراك مقارنة بالجوانب "الملموسة" (كالسلوكيات والاتصال) في بيئة العمل هذه.

أ/ الفقرات المتعلقة ببعد القيم التنظيمية :

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة كما في جدول 16

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطبيق
1	4.03	0.89	1	مرتفع
2	3.87	0.96	3	مرتفع
3	4.00	0.87	2	مرتفع
4	3.81	1.02	4	مرتفع
5	3.84	0.99	5	مرتفع
المتوسط الكلي للبعد	3.91	0.72	-	مرتفع

جدول (16) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيم التنظيمية

أظهر تحليل فقرات بعد القيم التنظيمية أن جميع القيم متواجدة بدرجة مرتفعة (متوسطات تزيد عن 3.8). تصدرت قيمة "العدالة والاحترام المتبادل" القائمة بمتوسط (4.03)، مما يعكس أساسًا أخلاقيًا قويًا وبيئة عمل يحترم فيها الجميع بعضهم البعض، وهو أمر بالغ الأهمية لتعزيز الثقة والانتماء. وجاءت قيمة "التعاون وروح الفريق" في المرتبة الثانية، مؤكدة على الطبيعة الجماعية للعمل داخل المنشأة. من الملفت للانتباه أن قيمة "تقدير جودة العمل والإتقان" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.81) وانحراف معياري مرتفع نسبيًا (1.02)، مما قد يشير إلى وجود تباين في وجهات النظر حول أولوية الجودة مقابل سرعة الإنجاز في بيئة العمل السريعة للمنشأة التجارية الصغيرة. بشكل عام، يُظهر البعد وجود إطار قيم سليم، مع إشارة واضحة إلى مجال محتمل للتحسين في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة.

ب/ الفقرات المتعلقة ببعد المعتقدات التنظيمية :

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة كما في جدول 17

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطبيق
6	3.94	0.85	1	مرتفع
7	3.71	1.10	5	مرتفع
8	3.87	0.92	2	مرتفع
9	3.84	0.95	3	مرتفع
10	3.87	0.92	2	مرتفع
المتوسط الكلي للبعد	3.85	0.74	-	مرتفع

جدول (17) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المعتقدات التنظيمية

على الرغم من ارتفاع المتوسط الكلي للبعد (3.85)، يظهر الجدول بعض التفاصيل المهمة. أعلى المعتقدات قوة هو إدراك الموظفين لصلة جهودهم الفردية بأهداف المؤسسة (متوسط 3.94)، وهو معتقد حيوي لتحفيز الأداء وربط الفرد بالجماعة. كما أن الاعتقاد بـ "ارتباط الاستقرار الوظيفي بالأداء" و "إمكانية النمو المهني" حصلوا على تقييم مرتفع، مما يعزز ثقافة الجدارة والتحفيز. أبرز نقطة تحتاج إلى انتباه هي الفقرة المتعلقة بعدالة القيادة، حيث سجلت أقل متوسط (3.71) وأعلى انحراف معياري (1.10). يشير هذا التباين الكبير في الإجابات إلى وجود آراء متضاربة أو عدم وضوح في آليات اتخاذ القرارات العادلة أو توزيع المكافآت، مما قد يؤثر سلبًا على الروح المعنوية ويستدعي تدخلاً من الإدارة لتعزيز الشفافية والإنصاف.

ج/ الفقرات المتعلقة ببعد السلوكيات التنظيمية :

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة كما في جدول 18

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطبيق
11	3.94	0.85	2	مرتفع
12	4.00	0.87	1	مرتفع

مرتفع	3	0.81	3.97	13
مرتفع	2	0.85	3.94	14
مرتفع	3	0.81	3.97	15
مرتفع	-	0.69	3.97	المتوسط الكلي للبعد

جدول (18) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المعتقدات التنظيمية

عكس بعد السلوكيات التجسيد العملي الناجح للثقافة التنظيمية، حيث حصل على ثاني أعلى متوسط بين الأبعاد (3.97) مع انحراف معياري منخفض (0.69) يدل على إجماع كبير. تصدرت "روح التعاون والمبادرة" الفقرات (متوسط 4.00)، وهي سلوكيات بالغة الأهمية في المؤسسات الصغيرة التي تعتمد على العمل الجماعي والمرونة للاستجابة للتحديات. كما أن "تمثيل المؤسسة بصورة إيجابية" خارجياً و"الحفاظ على الانضباط والاحترام" داخلياً حصلوا على تقييمات عالية جداً، مما يشير إلى ولاء وانتماء قويين لدى العاملين. هذا البعد يُظهر أن القيم والمعتقدات الإيجابية قد تحولت بنجاح إلى ممارسات وسلوكيات يومية ملموسة، مما يعزز من فعالية المنشأة.

د/ الفقرات المتعلقة ببعد الاتصال والتفاعل التنظيمي :

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة كما في جدول 19

مستوى التطبيق	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	5	0.96	3.87	16
مرتفع	2	0.89	4.03	17
مرتفع	1	0.85	4.06	18
مرتفع	3	0.87	4.00	19
مرتفع	2	0.89	4.03	20
مرتفع	-	0.71	4.00	المتوسط الكلي للبعد

جدول (19) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصال والتفاعل التنظيمي

يُعد بُعد الاتصال والتفاعل حجر الزاوية في الثقافة التنظيمية لهذه المنشأة، حيث حصل على أعلى متوسط على الإطلاق (4.00). تبرز نقاط القوة بشكل واضح في "تشجيع التواصل بين الأقسام" (4.06) و "توفير حرية التعبير عن الرأي" و "الاحترام المتبادل في التواصل" (4.03 لكل منهما). هذا يصور بيئة عمل ديمقراطية ومفتوحة، حيث يشعر الموظف بأن صوته مسموع وقيمه معترف بها. الجانب الذي يمكن تحسينه، رغم أنه لا يزال مرتفعاً، هو "وضوح وشفافية قنوات الاتصال الرسمية" الذي جاء في المرتبة الأخيرة (3.87). قد يشير هذا إلى أن جزءاً من فعالية الاتصال تعتمد على التفاعلات غير الرسمية، وأن تعزيز الآليات الرسمية والمكتوبة للتواصل (مثل الاجتماعات الدورية، النشرات الإلكترونية) يمكن أن يرفع من كفاءة تدفق المعلومات ويقلل من أي لبس محتمل.

٢. تحليل المحور الثاني: الأداء الإداري :

السؤال: ما مستوى الأداء الإداري للعاملين في هذه المنشأة؟

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة	مستوى التطبيق
الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي	3.95	0.81	79.0%	1	مرتفع
الكفاءة	3.93	0.77	78.6%	2	مرتفع
الفعالية	3.89	0.80	77.8%	3	مرتفع
المتوسط الكلي للأداء الإداري	3.92	0.76	78.4%	-	مرتفع

جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الإداري (ن=31)

يُظهر الجدول أن الأداء الإداري في المنشأة مرتفع المستوى بشكل عام (متوسط كلي 3.92). هذا الارتفاع في الأداء يمثل النتيجة المرجوة للدراسة، ويسهل التحقق من العلاقة مع الثقافة التنظيمية المرتفعة أيضاً. جاء بعد "الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي" في المرتبة الأولى، وهو

مؤشر قوي على صحة البيئة النفسية والاجتماعية داخل العمل، وأن الموظفين ليسوا منتجين فحسب، بل هم سعداء ومنتمون. يليه بعد "الكفاءة" ثم "الفعالية"، مما يعني أن المنشأة تحقق أهدافها (فعالية) وباستخدام أمثل للموارد (كفاءة). الترتيب يشير إلى أن الجانب الإنساني (الرضا) قد يكون المحرك الأساسي للأداء التشغيلي (الكفاءة والفعالية) في هذه المنشأة الصغيرة، حيث العلاقات الشخصية الإيجابية تلعب دورًا كبيرًا في التحفيز.

أ/ الفقرات المتعلقة ببعد الكفاءة :

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الأول الكفاءة كما في

جدول 21

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
21	3.94	0.85	2
22	3.90	0.88	4
23	4.00	0.87	1
24	3.87	0.92	5
25	3.94	0.85	2
المتوسط الكلي للبعد	3.93	0.77	-

جدول 21 المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد الكفاءة

تؤكد نتائج بعد الكفاءة وجود قوة دافعية عالية لدى الموظفين، حيث تصدرت فقرة "السعي لتحقيق أعلى إنتاجية" القائمة بمتوسط (4.00). هذا الشعور بالحماس والمنافسة الإيجابية هو نتاج طبيعي للبيئة التحفيزية التي توفرها الثقافة التنظيمية الجيدة. كما أن "تنفيذ المهام باستخدام أمثل للموارد" و "الالتزام بالخطه" حصلتا على تقييم مرتفع، مما يدل على منهجية وعقلانية في العمل. أدنى تقييم جاء للفقرة الخاصة بـ "استخدام أدوات وتقنيات حديثة" (3.87)، وهو ما قد يعكس محدودية الموارد المالية للمنشأة الصغيرة في الاستثمار بالتكنولوجيا، أو قد يشير إلى

حاجة لتدريب الموظفين على استخدام الأدوات المتاحة بشكل أكثر فاعلية. هذا المجال يمثل فرصة للتحسين يمكن أن ترفع من مستوى الكفاءة بشكل أكبر.

ب/ الفقرات المتعلقة ببعد الفعالية :

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الثاني الفعالية كما في جدول 22

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
26	3.84	0.95	5
27	3.94	0.85	1
28	3.87	0.92	3
29	3.87	0.92	3
30	3.90	0.88	2
المتوسط الكلي للبعد	3.89	0.80	-

جدول 22 المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد الفعالية

يركز بعد الفعالية على تحقيق النتائج النهائية. أبرز نقاط القوة هنا هي "اتخاذ القرارات القائمة على معلومات" (3.94)، والتي تنبع من ثقافة الاتصال المفتوح والشفاف التي تم تحديدها سابقاً. كما أن "متابعة الإدارة للنتائج" و "مراعاة احتياجات الموظفين في التخطيط" حصلتا على تقييم جيد، مما يدل على قيادة منتبهة ومتابعة. جاءت "تحقيق الأهداف وفق جدول زمني محدد" في المرتبة الأخيرة (3.84). هذا لا يعتبر ضعفاً كبيراً، بل قد يكون سمة طبيعية للمنشآت الصغيرة التي تعمل في بيئة سريعة التغير وتحتاج إلى المرونة في تعديل الجداول الزمنية استجابة لمتطلبات العملاء أو تغيرات السوق. ومع ذلك، فإن تحسين التخطيط الزمني الدقيق يمكن أن يضيف مزيداً من الاحترافية والتنبؤية لأداء المنشأة.

ج/ الفقرات المتعلقة ببعد الرضا والسلوك الإيجابي :

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الثالث الرضا والسلوك الإيجابي كما في جدول 23

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
31	3.94	0.85	2
32	4.03	0.89	1
33	3.90	0.88	3
34	3.94	0.85	2
35	3.94	0.85	2
المتوسط الكلي للبعد	3.95	0.81	-

جدول 23 المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد الرضا والسلوك الإيجابي

يعتبر هذا البعد الثمرة النهائية والأكثر قيمة للثقافة التنظيمية الناجحة. جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد الأداء الإداري، مما يؤكد أن الاستثمار في الثقافة يؤدي ثماره مباشرة في ولاء وتحفيز القوى العاملة. "جودة العلاقات بين الزملاء" (4.03) هي السمة الأكثر بروزاً، وهي انعكاس مباشر لقيم التعاون والاحترام السائدة. كما أن مشاعر "الافتخار بالانتماء" و "الرضا العام عن العمل" ووجود "بيئة تشجع المبادرة" حصلت جميعها على تقييمات عالية جداً ومتقاربة. هذه النتائج تصور منشأة يتمتع عمالها بمستوى عالٍ من الرضا الذاتي والالتزام التنظيمي، مما يقلل من معدل دوران العمالة ويزيد من الجاذبية كبيئة عمل، وهو إنجاز إداري كبير للمنشأة الصغيرة.

5-4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، حيث تم اعتبار الثقافة التنظيمية متغيراً مستقلاً والأداء الإداري متغيراً تابعاً.

دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيما بيتا	قيمة T	مستوى دلالة T	R	R2	قيمة F	مستوى دلالة F
الثقافة التنظيمية	0.921	0.116	0.826	7.897	*0.000	0.826	0.682	62.354	*0.000

جدول (24) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) على الأداء الإداري (المتغير التابع)

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

1. معامل الارتباط ($R = 0.826$): يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري. أي أنه كلما ارتفعت درجة الثقافة التنظيمية الإيجابية في المنشأة، ارتفع مستوى الأداء الإداري للعاملين فيها.

2. معامل التحديد ($R^2 = 0.682$): تعني هذه القيمة أن 68.2% من التباين (أو التغير) الحاصل في الأداء الإداري يمكن تفسيره بالتغير الحاصل في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة. هذه نسبة عالية وقوية في البحوث الاجتماعية والإدارية، وتؤكد على الأثر الكبير والجوهري للثقافة التنظيمية.

3. معامل الانحدار ($B = 0.921$) وبيتا ($\beta = 0.826$): يشير معامل الانحدار غير المعياري (B) إلى أنه لكل زيادة قدرها وحدة واحدة في درجة الثقافة التنظيمية، فإن الأداء الإداري سيرتفع بمقدار 0.921 وحدة. أما معامل بيتا المعياري (β) فيؤكد قوة وقوة هذا التأثير (0.826).

4. دلالة النموذج ($F = 62.354$, Sig. = 0.000): قيمة F دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، مما يعني أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية عالية، وأن العلاقة بين المتغيرين حقيقية وليست وليدة الصدفة.

5. دلالة المعامل ($t = 7.897$, Sig. = 0.000): تشير إلى أن معامل الانحدار (B) دال إحصائياً، مما يؤكد صحة وجود تأثير ذي معنى للثقافة التنظيمية على الأداء الإداري.

قرار الفرضية: بناءً على النتائج السابقة، وبما أن مستوى الدلالة (Sig.) أقل من 0.05، يتم رفض الفرضية الصفرية (العدم) وقبول الفرضية البديلة. أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة وقوية للثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في المنشأة التجارية الصغيرة محل الدراسة. يتم رفض العدم وقبول الفرضية البديلة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء (الكفاءة).

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على بعد الكفاءة كما في الجدول التالي :

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيما بيتا	قيمة T	مستوى دلالة T	R	R2	قيمة F	مستوى دلالة F
الثقافة التنظيمية	0.844	0.120	0.782	7.017	*0.000	0.782	0.612	49.242	*0.000

جدول 25 نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على بعد الكفاءة

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

تظهر النتائج أن للثقافة التنظيمية تأثيراً موجباً قوياً ودالاً إحصائياً على كفاءة العاملين. حيث تفسر 61.2% من التباين في مستوى الكفاءة ($R^2=0.612$). معامل الارتباط ($R=0.782$)

قوي وموجب، مما يعني أن البيئة الثقافية الإيجابية التي تعزز القيم والتواصل والمعتقدات البناءة تؤدي إلى استخدام أمثل للموارد، وزيادة الإنتاجية، وتنفيذ أكثر تنظيماً للمهام.

قرار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الكفاءة. يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء (الفعالية).

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على بعد الفعالية كما في الجدول التالي :

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيما بيتا	قيمة T	مستوى دلالة T	R	R2	قيمة F	مستوى دلالة F
الثقافة التنظيمية	0.901	0.127	0.775	7.110	*0.000	0.775	0.601	50.557	*0.000

جدول 26 نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على بعد الفعالية

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

يتبين أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على فعالية الأداء، حيث تفسر 60.1% من تغيره ($R^2=0.601$). تشير النتائج إلى أن الثقافة القائمة على الشفافية والعدالة والتشاركية تعزز من قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها، واتخاذ قرارات سليمة، وحل المشكلات بسرعة، ومتابعة النتائج، وهي جميعاً عناصر الفعالية الإدارية.

قرار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الفعالية. يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء (الرضا والسلوك الإيجابي).

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على بعد الرضا والسلوك الإيجابي كما في الجدول التالي :

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيما بيتا	قيمة T	مستوى دلالة T	R	R2	قيمة F	مستوى دلالة F
الثقافة التنظيمية	1.018	0.135	0.795	7.552	*0.000	0.795	0.632	57.029	*0.000

جدول 27 نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على بعد الرضا والسلوك الإيجابي

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

تُظهر النتائج أقوى تأثير تفسيري للثقافة التنظيمية على هذا البعد مقارنة بالبعدين السابقين، حيث تفسر 63.2% من التباين في الرضا والسلوك الإيجابي ($R^2=0.632$). العلاقة طردية قوية جداً ($R=0.795$). هذا يؤكد أن الثقافة التنظيمية هي المحرك الرئيسي للمشاعر والسلوكيات الإيجابية في العمل. فالثقافة التي تحترم الفرد، وتشجع التواصل، وتكافئ الأداء، تخلق شعوراً قوياً بالرضا والانتماء والولاء، وتدفع الموظفين للتصرف بطرق تحمي سمعة المؤسسة وتدفع بعجلة النجاح.

قرار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الرضا والسلوك الإيجابي. يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

ملخص قرارات اختبار الفرضيات:

تم رفض جميع الفرضيات الصفرية (الرئيسية والفرعية) وقبول الفرضيات البديلة المقابلة لها. وهذا يعني:

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية قوي للثقافة التنظيمية على الأداء الإداري ككل (يفسر 68.2% من تغيره).

2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية قوي للثقافة التنظيمية على كل بعد من أبعاد الأداء الإداري على حدة: الكفاءة (61.2%)، الفعالية (60.1%)، والرضا والسلوك الإيجابي (63.2%).

4-6 ملخص النتائج :

بناءً على التحليل الإحصائي الشامل للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة المكونة من (31) فرداً من العاملين في المؤسسة التجارية الصغيرة (نافا المتميزة)، يمكن تلخيص أبرز النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي:

1. خصائص العينة: تميزت عينة الدراسة بتنوع ديموغرافي مناسب، حيث أن فئة الذكور (45.2%) وفئة الإناث (54.8%). وكانت الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (35-44 سنة) بنسبة 45.2%، مما يعكس وجود خبرة عملية كافية لدى أفراد العينة. كما أظهرت النتائج تنوعاً في المؤهلات العلمية والمسميات الوظيفية، مما يعزز من تمثيلية العينة وشمولية النتائج.
2. الثبات والصدق: أظهرت أداة الدراسة (الاستبيان) درجة عالية من الثبات الداخلي، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.964)، ولمحوري الثقافة التنظيمية والأداء الإداري (0.937 و 0.953) على التوالي، وهي قيم ممتازة تشير إلى اتساق فقرات الأداة وموثوقيتها العالية. كما تم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، حيث أظهرت جميع فقرات المحورين معاملات ارتباط دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، مما يؤكد قدرة الأداة على قياس ما وُضعت لقياسه.
3. التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية: أشارت النتائج إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المنشأة مرتفع بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.93) ووزن نسبي (78.6%). عند تحليل الأبعاد الفرعية، جاء بُعد "الاتصال والتفاعل التنظيمي" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.00)، مما يعكس بيئة تواصل مفتوحة وشفافة. تلاه بُعد "السلوكيات التنظيمية" (3.97) الذي يجسد القيم في أفعال ملموسة. بينما جاء بُعدا "القيم التنظيمية" (3.91) و "المعتقدات التنظيمية"

(3.85) في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي، مع الإشارة إلى وجود بعض التباين في آراء العينة حول معتقد "عدالة القيادة" الذي سجل أعلى انحراف معياري (1.10).

4. التحليل الوصفي للأداء الإداري: أظهرت النتائج أيضاً أن مستوى الأداء الإداري للعاملين في المنشأة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.92) ووزن نسبي (78.4%). عند تحليل الأبعاد الفرعية، تصدر بُعد "الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي" القائمة بمتوسط (3.95)، مما يدل على بيئة عمل محفزة ومشبعة نفسياً. وجاء بعده بُعد "الكفاءة" (3.93) الذي يعكس الاستخدام الأمثل للموارد والسعي للإنتاجية. بينما حل بُعد "الفعالية" (3.89) في المرتبة الثالثة، مع إشارة إلى أن "الالتزام بالجدول الزمنية" كان أقل الفقرات تقييماً، وهو ما قد يعكس طبيعة المرونة المطلوبة في المنشآت الصغيرة.

5. اختبار الفرضية الرئيسية: أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية قوية للثقافة التنظيمية على الأداء الإداري ككل. حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.826$) ومعامل التحديد ($R^2=0.682$)، مما يعني أن 68.2% من التغير الحاصل في الأداء الإداري يعزى للتغير في الثقافة التنظيمية. وكانت قيمة (F) دالة إحصائياً (62.354) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدعم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

6. اختبار الفرضيات الفرعية: أثبتت نتائج تحليل الانحدار أيضاً وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على كل بعد من أبعاد الأداء الإداري على حدة:

• أثر الثقافة التنظيمية على الكفاءة: بلغ معامل التحديد ($R^2=0.612$)، مما يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر 61.2% من التباين في كفاءة العاملين، مع وجود علاقة طردية قوية ($R=0.782$).

• أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية: بلغ معامل التحديد ($R^2=0.601$)، مما يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر 60.1% من التباين في فعالية الأداء، مع وجود علاقة طردية قوية ($R=0.775$).

• أثر الثقافة التنظيمية على الرضا والسلوك الإيجابي: بلغ معامل التحديد ($R^2=0.632$)، مما يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر 63.2% من التباين في الرضا والسلوك الإيجابي، مع وجود علاقة طردية قوية ($R=0.795$). وهذا يؤكد أن الثقافة هي المحرك الأساسي للحالة النفسية الإيجابية والولاء التنظيمي.

7. العلاقة الشاملة: بشكل عام، تؤكد النتائج على طبيعة العلاقة التكاملية والتأثيرية القوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري في المنشأة التجارية الصغيرة محل الدراسة. فالثقافة الإيجابية لا تنعكس فقط على مشاعر العاملين ورضاهم، بل تترجم مباشرة إلى ممارسات أكثر كفاءة وفعالية في العمل، مما يحقق أهداف المنشأة ويعزز من قدرتها التنافسية واستدامتها.

8. الإجابة على أسئلة الدراسة: بناءً على النتائج أعلاه، يمكن الإجابة على أسئلة الدراسة كما يلي:

• السؤال الرئيسي: نعم، يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية قوية لتطبيق الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء الإداري في المنشأة.

• السؤال الفرعي 1: طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة مرتفعة المستوى، تتميز بقوة في الاتصال والسلوكيات، مع حاجة لتعزيز وضوح بعض الجوانب القيمية والمعتقدية.

• السؤال الفرعي 2: مستوى الأداء الإداري للعاملين مرتفع، ويتميز بقوة في الجانب السلوكي والرضا، مع كفاءة وفعالية عاليتين.

• السؤال الفرعي 3: نعم، توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية وجميع أبعاد الأداء الإداري

4-7 الخاتمة

تناول هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من عينة الدراسة. وقد أظهرت النتائج تحققاً واضحاً لأهداف الدراسة، حيث تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضيات البديلة (الرئيسية والفرعية) جميعاً. تؤكد النتائج على الأثر الإيجابي القوي والكبير للثقافة التنظيمية بمكوناتها المختلفة على مستوى الأداء الإداري داخل المنشأة التجارية الصغيرة محل الدراسة. تُشكل هذه النتائج أساساً صلباً للمناقشة المتعمقة في الفصل التالي، حيث سيتم تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، واستخلاص التوصيات العملية منها.

٥. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

5.1 المقدمة

يُقدم هذا الفصل الختامي خلاصةً شاملةً للدراسة، حيث يربط بين الإطار النظري والنتائج الميدانية التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع. يهدف الفصل إلى مناقشة هذه النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني، وذلك لفهم أعمق لدلالاتها وتفسيرها. كما يتضمن الفصل استنتاجات واضحة تجيب على أسئلة الدراسة وتحقق أهدافها، ويقدم توصيات عملية مبنية على الأدلة مستهدفةً إدارة المنشأة محل الدراسة والباحثين في المجال. أخيراً، يحدد الفصل قيود الدراسة التي واجهت البحث ويقترح مجالات لدراسات مستقبلية يمكن أن تبني على ما انتهت إليه هذه الدراسة. يُعد هذا الفصل الإجابة التطبيقية على الإشكالية البحثية، والجسر الذي يربط المعرفة الأكاديمية بالممارسة الإدارية في بيئة المنشآت الصغيرة.

5.2 المساهمات النظرية

تبرز المساهمة النظرية لهذه الدراسة من خلال سدها لجزء من الفجوة البحثية التي تم تحديدها في الإطار العام، وذلك على النحو التالي:

1. تأكيد وإثراء النموذج النظري في سياق محلي: بينما ركزت العديد من الدراسات السابقة (كدراسة الشاعي، 2017؛ Schein, 1992) على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء في المؤسسات الكبيرة أو في سياقات غربية، فإن هذه الدراسة تؤكد صحة وواقعية هذا النموذج النظري في بيئة المنشآت التجارية الصغيرة في المملكة العربية السعودية. فقد أثبتت النتائج بشكل قاطع ($R^2=0.682$) أن قوة العلاقة بين المتغيرين لا تقتصر على المؤسسات الكبيرة ذات الهياكل المعقدة، بل هي أقوى وأكثر مباشرة في المنشآت الصغيرة ذات التفاعل اليومي المكثف.

2. التحديد الكمي لقوة تأثير الأبعاد: قدمت الدراسة إضافة دقيقة من خلال قياس وتحديد القوة النسبية لتأثير الثقافة التنظيمية على كل بعد من أبعاد الأداء الإداري. حيث أظهرت النتائج أن الثقافة تؤثر بقوة أكبر على "الرضا والسلوك الإيجابي" (63.2%) مقارنة بـ "الكفاءة" (61.2%) و "الفعالية" (60.1%). هذا التدرج الكمي يغني النظريات الإدارية بالإشارة إلى أن

العائد الأول والأهم للاستثمار في الثقافة في المنشآت الصغيرة هو تعزيز الولاء والانتماء، والذي بدوره يكون المحرك الأساسي للكفاءة والفعالية.

3. إبراز دور البعد التفاعلي (الاتصال) في المنشآت الصغيرة: أضافت الدراسة بُعداً تحليلياً مهماً من خلال إظهار أن بُعد "الاتصال والتفاعل التنظيمي" كان الأعلى تقييماً في الثقافة السائدة (4.00). هذه النتيجة تتفق مع طبيعة المنشآت الصغيرة التي تعتمد على التواصل غير الرسمي والمباشر، ولكنها تقدمها كدليل كمي يدعم نظريات التواصل التنظيمي (مثل نموذج شين) ويُظهر أن فعالية الاتصال هي الركيزة العملية الأولى التي تبنى عليها باقي مكونات الثقافة (القيم، المعتقدات، السلوك) في هذا النوع من المنظمات

5.3 المساهمات العملية :

تمتلك نتائج هذه الدراسة قيمة تطبيقية مباشرة وملموسة يمكن أن تستفيد منها إدارة وعاملون "مؤسسة نافا المتميزة" على وجه التحديد، وكذلك المنشآت المماثلة:

1. خريطة طريق لتطوير مؤسسة نافا المتميزة: تقدم النتائج تشخيصاً دقيقاً ومجانياً لوضع المؤسسة. فبدلاً من التخمين، تمتلك الإدارة الآن بيانات تؤكد أن أدائها مرتفع بشكل عام (3.92) وثقافتها قوية (3.93)، لكنها تحدد بالضبط:

• نقاط القوة التي يجب الحفاظ عليها: وهي "التعاون والمبادرة بين العاملين" (4.00) و "حرية التعبير عن الرأي" (4.03) و "العلاقات الإيجابية بين الزملاء" (4.03). هذه الممارسات هي سر نجاح المنشأة ويجب تعزيزها وحمايتها.

• نقاط التحسين الواضحة: وهي "وضوح قنوات الاتصال الرسمية" (الأدنى في البعد الأقوى: 3.87) و "الانطباع عن عدالة القيادة" (الأدنى على الإطلاق: 3.71 مع تباين كبير). هذان المجالان هما أولوية التدخل لرفع الأداء إلى مستوى أعلى.

2. مبرر استثماري للتدخلات منخفضة التكلفة وعالية الأثر: قد تعتبر إدارة منشأة صغيرة أن تحسين "الثقافة" أمر معقد ومكلف. تأتي هذه الدراسة لتقول: ليس مكلفاً. فمعظم نقاط التحسين تتعلق بإجراءات وسياسات، وليست استثمارات مالية ضخمة. على سبيل المثال، تحسين "وضوح الاتصال" قد يتطلب فقط اجتماعاً أسبوعياً منتظماً مدته 15 دقيقة، أو مجموعة "واتساب" رسمية للإعلانات. ومع ذلك، وفقاً للنتائج، فإن تحسين هذا الجانب وحده (وهو جزء

من الثقافة) سيساهم بشكل مباشر في رفع الكفاءة والفعالية بنسبة يمكن قياسها (حيث تفسر الثقافة أكثر من 60% من كل منهما).

3. تأكيد على أن الرضا والسلوك هو رأس المال الحقيقي: أظهرت النتائج أن الثقافة تؤثر بقوة أكبر على الرضا والسلوك الإيجابي (63.2%). هذا يعني أن أي جهد تبذله الإدارة لتعزيز المشاعر الإيجابية (كشكر موظف أمام الجميع، الاحتفال بإنجاز بسيط، الاستماع للمقترحات) سيكون له أعلى عائد استثماري على الأداء العام. فهو يحافظ على أفضل الموظفين (يقلل التكاليف)، ويخلق سمعة جيدة كبيئة عمل (يجذب المواهب)، ويدفع الموظفين للتفاني بشكل طبيعي.

4. تحذير مبكر من تحدٍ إداري: يشير التباين الكبير في الآراء حول "عدالة القيادة" (انحراف معياري 1.10) إلى أن هناك شعوراً بعدم الرضا أو اللبس لدى جزء لا بأس به من الموظفين تجاه بعض القرارات الإدارية. هذه إشارة إنذار مبكر لإدارة المنشأة لمراجعة شفافية قراراتها (كالتعيينات، المكافآت، التكاليف) قبل أن تتحول إلى مشكلة حقيقية تؤثر على الروح المعنوية والأداء.

5.4 التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتطبيقات العملية المستخلصة منها، يقدم الباحث التوصيات التالية:

أولاً: توصيات موجهة لإدارة المنشآت التجارية الصغيرة (مثل مؤسسة نافا المتميزة):

1. تعزيز الشفافية وعدالة القرارات: إنشاء آليات بسيطة وواضحة لتوضيح معايير الترقية والمكافآت وتقييم الأداء، ونشر النتائج بشكل عادل لتعزيز معتقد "عدالة القيادة" والذي كان أكثر الجوانب تبايناً في الآراء.

2. تطوير قنوات اتصال رسمية إلى جانب غير الرسمية: تنظيم اجتماعات دورية قصيرة (مثل اجتماعات الصباح) لإيصال المعلومات، واستخدام لوحة إعلانات أو مجموعة تواصل إلكترونية بسيطة لضمان وصول المعلومة للجميع، مما يعزز من "وضوح قنوات الاتصال".

3. ربط الممارسات اليومية بالقيم علناً: الإدارة العليا مطالبة بالتحدث باسم القيم وتكریم السلوكيات التي تجسدها (مثال: "شكر موظف بسبب تعاونه البناء في حل أزمة عميل")، لتعزيز الارتباط بين "القيم المجردة" و "السلوكيات الملموسة".

4. الاستثمار في أدوات بسيطة ترفع الكفاءة: تخصيص ميزانية صغيرة سنوياً لتطوير أداة عمل واحدة ترفع من الكفاءة (برنامج إدارة مخزون بسيط، قالب موحد للتقارير)، مما يعالج نقطة "استخدام أدوات وتقنيات حديثة" الأقل تقييماً في بعد الكفاءة.

ثانياً: توصيات موجهة للباحثين والمهتمين:

1. إجراء دراسة مقارنة: إجراء دراسة مماثلة تقارن بين عدة منشآت صغيرة في قطاعات مختلفة (تجارة، خدمات، حرفية) للتعلم في فهم كيف تختلف مكونات الثقافة المؤثرة باختلاف طبيعة النشاط.

2. دراسة دور الوسيط: بحث العوامل الوسيطة التي قد تفسر العلاقة بين الثقافة والأداء بشكل أعمق، مثل "التماسك الجماعي" أو "نمط القيادة التحويلي"، في سياق المنشآت الصغيرة.

3. منهجية نوعية مكملّة: إجراء دراسة نوعية (مقابلات معمقة، ملاحظة) لاستكشاف "كيف" و "لماذا" تتشكل المعتقدات حول العدالة داخل المنشآت الصغيرة، وفهم التجارب الشخصية التي تقف وراء التباين في الآراء الذي كشفت عنه الدراسة الكمية.

5 حدود الدراسة

على الرغم من حرص الباحث على تطبيق المنهجية العلمية بدقة، إلا أن الدراسة واجهت بعض القيود التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند تعميم النتائج أو البناء عليها:

1. الحدود المكانية والمؤسسية: اقتصرت الدراسة على منشأة تجارية صغيرة واحدة في مدينة القوز. وبالتالي، فإن النتائج تعكس الواقع الثقافي والأدائي لتلك المنشأة بشكل خاص، وقد لا تكون قابلة للتعميم المباشر على جميع المنشآت الصغيرة في المملكة أو في قطاعات أخرى.
2. الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على المنهج الكمي وأداة الاستبيان. وقد يكون هذا القيد قد أغفل بعض الفروق الدقيقة والتفسيرات العميقة للظاهرة، والتي يمكن للدراسات النوعية (كالمقابلات) الكشف عنها.
3. حدود التصميم الزمني: صُممت الدراسة بتصميم مقطعي (Cross-Sectional)، حيث تم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة. وهذا لا يسمح باستنتاج علاقات سببية مؤكدة بدرجة مطلقة، أو بتتبع التطور في الثقافة والأداء عبر الزمن.
4. حدود العينة: كان حجم العينة (31) مقبولاً إحصائياً لطبيعة المجتمع الصغير، ولكنه يحد من إمكانية استخدام بعض الاختبارات الإحصائية الأكثر تعقيداً. كما أن الاعتماد على التقرير الذاتي للمشاركين قد يعرض النتائج لتحيز الاستجابة الاجتماعية (Social Desirability Bias).

5.6 الدراسات المستقبلية

انطلاقاً من نتائج هذه الدراسة وحدودها، يقترح الباحث الاتجاهات التالية لأبحاث مستقبلية:

1. دراسة طولية (Longitudinal): تتبّع منشأة صغيرة خلال فترة تحول ثقافي (مثل تغيير الإدارة، التوسع) لقياس التغير في مستويات الثقافة والأداء عبر الزمن وإثبات العلاقة السببية بشكل أكثر قوة.
2. دراسة الثقافة الفرعية (Subcultures): في المنشآت الصغيرة المتنامية، هل تتشكل ثقافات فرعية بين الأقسام (المبيعات، الإدارة، المخازن)؟ وكيف تؤثر على الأداء الكلي؟
3. قياس العائد على الاستثمار في الثقافة (ROI): تطوير مؤشرات كمية مالية وأدائية (مثل معدل دوران العمالة، رضا العملاء، الربحية) وربطها بالتغير في مؤشرات الثقافة التنظيمية، لحساب العائد المادي المباشر للبرامج الثقافية.

4. دور التكنولوجيا في تشكيل ثقافة المنشآت الصغيرة: بحث كيف أدوات التواصل الرقمية (مثل واتساب الأعمال، منصات الإدارة) تُشكل أنماط الاتصال والتفاعل والقيم في المنشآت الصغيرة الحديثة.

5.7 الخاتمة

في الختام، سعت هذه الدراسة إلى كشف النقاب عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري في بيئة تعتبر حيوية لاقتصاد المملكة ولكنها أقل حظاً من البحث الأكاديمي، ألا وهي المنشآت التجارية الصغيرة. وقد أثبتت النتائج، بما لا يدع مجالاً للشك، أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد شعارات إدارية، بل هي نظام حيوي فعّال يفسر الجزء الأكبر من أداء العاملين. وأظهرت أن قوة هذه العلاقة في المنشآت الصغيرة تكمن في طبيعتها المباشرة وغير الوسيطة، حيث تترجم القيم والمشاعر الإيجابية بسرعة إلى سلوكيات وإنجازات ملموسة.

تمثل هذه الدراسة دعوةً لمديري هذه المنشآت للنظر بعين الجدية إلى بيئة العمل غير الملموسة التي يخلقونها، واعتبارها أهم أصولهم الاستراتيجية. كما تمثل خطوةً على طريق إثراء البحث العلمي العربي بدراسات ميدانية تجريبية تنبثق من واقع بيئتنا التنموية. إن بناء منشآت صغيرة قوية لا يكون فقط بخطة تسويق أو تمويل جيد، بل يبدأ أساساً بثقافة تنظيمية رشيدة، تُحافظ على الإنسان وتحفز طاقته، فتضمن بذلك النجاح والاستدامة.

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع العربية

1. الرفاعي، عبد الرحمن. (2015). إدارة الأداء الإداري: المفاهيم والأساليب. القاهرة: دار الفكر العربي.

2. الشاعي، مجد. (2017). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي. عمان: دار وائل للنشر.
3. قنديلجي، أمين، وزيعتي، أحمد. (2014). إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. عمان: دار البازوري العلمية.
4. مجد، إبراهيم. (2018). إدارة المنظمات: منظور معاصر. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
5. أبو زيد، داليا محمد يحيى محمد. (2023). دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات الصناعية بالقطاع الخاص بمحافظة الغربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا.
6. الحصاصات، نور سعد محمود. (2023). دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الدولية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

1. Bertalanffy, L. von. (1950). General system theory: Foundations, development, applications. New York: George Braziller.
2. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
3. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley.
4. Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?. International Institute for Management Development (IMD), Lausanne.
5. Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the

- mind. London: McGraw-Hill.
6. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. New York: Free Press.
 7. Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. New York: Macmillan.
 8. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row.
 9. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
 10. Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 11. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 12. Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273-1296.
 13. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
 14. Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: Oxford University Press.

الملاحق

الملحق رقم (1): أداة الدراسة (الاستبانة)

السادة الكرام في مؤسسة "نافا المتميزة"

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في القطاع الخاص: دراسة حالة في منشأة تجارية صغيرة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في الإدارة العامة بجامعة ميداوشن. لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة الدقيقة على جميع فقرات الاستبانة بموضوعية، ووضع إشارة (✓) في المربع المقابل لكل فقرة. علماً بأن آراءكم ستكون لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون موضع ثقة وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، مع فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: رشا عمر العمودي

استبيان حول أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في القطاع الخاص

الغرض من الاستبيان:

هذا الاستبيان مخصص لأغراض البحث العلمي فقط، بهدف دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري في مؤسسة نافعا المتميزة بمدينة القوز.

تُعامل جميع الإجابات بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض أكاديمية.

ra-sh-2020@hotmail.com [تغيير الحساب](#)

غير مشترك



* تشير إلى أنَّ السؤال مطلوب

المعلومات الشخصية والوظيفية : *

النوع الإجتماعي

ذكر ☐

أنثى ☐

العمر *

أقل من ٢٥ سنة ☐

٢٥ إلى ٣٤ ☐

٣٥ إلى ٤٤ ☐

٤٥ إلى ٥٤ ☐

٥٥ سنة أو أكثر ☐

المؤهل العلمي : *

ثانوية عامة ☐

دبلوم ☐

بكالوريوس ☐

ماجستير ☐

دكتوراه ☐

المسمى الوظيفي : *

- ☐ موظف خدمة عملاء
- ☐ موظف إداري
- ☐ موظف مبيعات
- ☐ مسؤول مخزون
- ☐ أخرى

عدد سنوات الخبرة : *

- ☐ أقل من سنة
- ☐ ١ إلى ٣ سنوات
- ☐ ٤ إلى ٦ سنوات
- ☐ ٧ إلى ١٠ سنوات
- ☐ أكثر من ١٠ سنوات



المحور الأول : الثقافة التنظيمية *
القيم التنظيمية

أوافق بشدة أوافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

تسود في المؤسسة قيم العدالة والاحترام المتبادل بين العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
تُشجع الإدارة على الالتزام والشفافية في أداء المهام.	☐	☐	☐	☐	☐
يحرص العاملون على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.	☐	☐	☐	☐	☐
تُقدّر الإدارة جودة العمل والالتقان أكثر من سرعة الإنجاز.	☐	☐	☐	☐	☐
تُعد النزاهة والصدق من القيم الأساسية في ثقافة المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐



المعتقدات التنظيمية *

أوافق بشدة أوافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

يعتقد الموظفون أن جهودهم تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

يسود الاعتقاد بأن القيادة في المؤسسة عادلة وتتعامل بإنصاف مع الجميع.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

يثق العاملون بأن بيئة العمل تساعد على النمو المهني.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

يرى الموظفون أن المؤسسة تضع مصلحة العملاء ضمن أولوياتها.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

يعتقد العاملون أن الاستقرار الوظيفي مرتبط بمستوى الأداء والإنتاجية.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐



السلوكيات التنظيمية : *

أوافق بشدة أوافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

يلتزم العاملون بتنفيذ مهامهم في الوقت المحدد وبجودة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐
يسود بين العاملين روح التعاون والمبادرة في حل المشكلات.	☐	☐	☐	☐	☐
يحافظ الموظفون على الانضباط والاحترام أثناء ساعات العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
يتميز العاملون بالمرونة في التكيف مع التعليمات أو التغييرات الجديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
يسعى العاملون إلى تمثيل المؤسسة بصورة إيجابية داخل وخارج العمل.	☐	☐	☐	☐	☐



الاتصال والتفاعل التنظيمي *

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
☐	☐	☐	☐	☐
تتسم قنوات الاتصال داخل المؤسسة بالوضوح والشفافية.				
☐	☐	☐	☐	☐
تتاح للعاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية.				
☐	☐	☐	☐	☐
تتوفر بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل الفعال بين الأقسام.				
☐	☐	☐	☐	☐
تحرص الإدارة على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لإنجاز أعمالهم.				
☐	☐	☐	☐	☐
يسود الاحترام المتبادل في تواصل الإدارة مع العاملين.				

المحور الثاني: الأداء الإداري *

الكفاءة

أوافق بشدة أوافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

يتم تنفيذ المهام بأفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

يتم توزيع الأعمال بشكل منظم يقلل من التكرار والهدر.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

يسعى العاملون إلى تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

تُستخدم أدوات وتقنيات حديثة لتحسين جودة الأداء الإداري.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

يتم تنفيذ الأعمال وفقاً لخطة واضحة وأهداف محددة.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐



* الفعالية

أوافق بشدة أوافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها وفق جدول زمني محدد.

☐

☐

☐

☐

☐

يتم اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة.

☐

☐

☐

☐

☐

يتم حل المشكلات الإدارية بسرعة وكفاءة.

☐

☐

☐

☐

☐

تُراعى احتياجات الموظفين عند وضع الخطط والقرارات.

☐

☐

☐

☐

☐

تتابع الإدارة نتائج العمل لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.

☐

☐

☐

☐

☐

الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي *

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي في المؤسسة.
☐	☐	☐	☐	☐	العلاقة بيني وبين زملائي قائمة على التعاون والاحترام.
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر بالتحفيز لتقديم أداء متميز في عملي اليومي.
☐	☐	☐	☐	☐	أفتخر بانتمائي لهذه المؤسسة وأحرص على سمعتها.
☐	☐	☐	☐	☐	تسود بيئة عمل إيجابية تشجع على المبادرة والابتكار.

شكراً لتعاونك

مشاركتك تساهم في دعم البحث العلمي وتحسين بيئة العمل داخل المنشآت الصغيرة