

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## تأثير ثقافة المنظمة على تعزيز انتاجية الموظفين على شركة صدارة في الجبيل

عبدالسلام سعيد الغامدي

**232001556**

مشروع التخرج – 2

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث – 2025

# المحتويات

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| 6  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 7  | المقدمة :                         |
| 7  | ثقافة المنظمة :                   |
| 8  | تعزيز الإنتاجية :                 |
| 8  | الدراسات السابقة :                |
| 9  | الأهمية العلمية :                 |
| 10 | الأهمية العملية ( التطبيقية ) :   |
| 10 | مشكلة الدراسة :                   |
| 10 | فجوات على المستوى النظري :        |
| 11 | فجوات على المستوى التطبيقي :      |
| 11 | أهمية الدراسة :                   |
| 12 | الأهمية النظرية :                 |
| 12 | الأهمية العملية ( التطبيقية ) :   |
| 12 | سؤال البحث الرئيسي :              |
| 13 | الأسئلة الفرعية :                 |
| 13 | اهداف البحث :                     |
| 13 | هدف البحث العام :                 |
| 13 | الأهداف الفرعية :                 |
| 14 | فرضيات البحث :                    |
| 14 | الفرضية العامة :                  |
| 14 | الفرضيات الفرعية :                |
| 15 | نموذج البحث :                     |
| 15 | الدراسة الميدانية :               |
| 15 | منهجية البحث :                    |
| 16 | هيكل المشروع ( مكتوب ) :          |
| 17 | هيكل المشروع ( مرسوم ) :          |

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة 18

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| 19 | مقدمة :                                       |
| 20 | أهمية الدراسة :                               |
| 21 | المبحث الأول ( ثقافة المنظمة ) :              |
| 21 | مفهوم ( ثقافة المنظمة ) :                     |
| 22 | أهمية ثقافة المنظمة :                         |
| 23 | أهداف ثقافة المنظمة :                         |
| 24 | أبعاد ثقافة المنظمة :                         |
| 25 | المبحث الثاني ( تعزيز الانتاجية ) :           |
| 26 | مفهوم تعزيز الانتاجية :                       |
| 27 | أهمية تعزيز الإنتاجية :                       |
| 28 | أهداف تعزيز الانتاجية :                       |
| 28 | ابعاد تعزيز الانتاجية :                       |
| 29 | العلاقة بين ثقافة المنظمة و تعزيز الانتاجية : |
| 30 | الخاتمة :                                     |
| 31 | الفصل الثالث : منهجية البحث                   |
| 32 | مقدمة :                                       |
| 32 | التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :        |
| 32 | ثقافة المنظمة كمتغير مستقل :                  |
| 33 | تعزيز الإنتاجية كمتغير تابع :                 |
| 33 | تصميم البحث :                                 |
| 35 | مجتمع البحث و طرق و تقنيات اخذ العينة:        |
| 35 | طرق و تقنيات اخذ العينة :                     |
| 35 | طريقة جمع البيانات :                          |
| 35 | المتغير المستقل ( ثقافة المنظمة ) :           |
| 36 | المتغير التابع ( تعزيز الانتاجيه ) :          |
| 37 | أنواع البيانات :                              |
| 37 | البيانات الأولية :                            |

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 38 | البيانات الثانوية :                              |
| 38 | طرق و أساليب تحليل البيانات :                    |
| 38 | الخاتمة :                                        |
| 39 | الفصل الرابع : التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج |
| 40 | المقدمة :                                        |
| 40 | توصيف عينة الدراسة :                             |
| 44 | قياس ثبات و صدق أدوات البحث :                    |
| 44 | صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :              |
| 48 | قائمة المراجع:                                   |
| 51 | الملاحق :                                        |

## جدول الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                           | رقم الجدول |
|------------|----------------------------------------|------------|
| 35         | مجتمع البحث و عينة الدراسة             | 1          |
| 36         | المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل | 2          |
| 37         | المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع  | 3          |
| 41         | توصيف عينة الدراسة                     | 4          |
| 42         | تصنيف العينة وفقا للجنس                | 5          |
| 43         | تصنيف العينة وفقا للعمر                | 6          |
| 43         | تصنيف العينة وفقا للمستوى التعليمي     | 7          |
| 44         | تصنيف العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة    | 8          |
| 45         | مقياس الصدق                            | 9          |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة :

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات متزايدة نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، مما يجعل الابتكار والإبداع عنصرين أساسيين لبقائها واستمراريتها في الأسواق التنافسية. ويُعدّ رأس المال البشري أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، حيث تُسهم ثقافة المنظمة بدور محوري في توجيه سلوك الأفراد، وتحفيز قدراتهم الابتكارية، وتعزيز بيئة عمل محفزة على التجديد والإبداع.

تُعرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي يتبناها العاملون داخل المؤسسة، والتي تنعكس في أساليب العمل، والتواصل، واتخاذ القرار. وتؤثر هذه الثقافة بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي، والدافعية، والاستعداد للمبادرة، وكلها عوامل تُمثّل بيئة خصبة لنمو الابتكار وتطوره.

وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى الإبداع والابتكار لدى الموظفين، بالتطبيق على شركة "صدارة للكيميائيات" في مدينة الجبيل الصناعية، باعتبارها واحدة من أبرز الشركات الرائدة في قطاع البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى تحليل مدى دعم ثقافة الشركة لمبادرات الابتكار، ومدى شعور الموظفين بوجود بيئة داعمة لأفكارهم الإبداعية، كما تسعى لتقديم توصيات عملية لتعزيز هذه الثقافة بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للشركة.

## ثقافة المنظمة :

تُعد ثقافة المنظمة من أهم العناصر التي تميز كل منظمة عن غيرها، فهي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات التي يشترك فيها العاملون داخل بيئة العمل. وتنعكس هذه الثقافة في طريقة تفكير الموظفين، وأسلوب تواصلهم، وطريقة تعاملهم مع التحديات والفرص.

تلعب ثقافة المنظمة دوراً محورياً في توجيه سلوك الأفراد وتحديد مستوى التفاعل بينهم وبين الإدارة، كما تؤثر بشكل مباشر في الرضا الوظيفي، والانتماء، والإنتاجية. فكلما كانت الثقافة إيجابية، شجعت الموظفين على التعاون والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد.

إن فهم تأثير الثقافة التنظيمية يعد أمراً حاسماً للمدراء وقادة المؤسسات، حيث يمكن لهذا الفهم أن يكون مفتاحاً لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية. فالثقافة التنظيمية ليست مجرد عبارات وقوانين كتابية، بل هي الروح الحية للمنظمة، وتتجلى في تفضيلاتها وسلوك موظفيها.

وتتضمن عناصر الثقافة التنظيمية مفاهيم مثل القيم، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، وأيضاً طريقة التفكير والتفاعلات بين أفراد المنظمة. هذه العناصر تشكل أساساً للتفاهم المشترك داخل المنظمة وتوجيه السلوك بشكل فعال.

## تعزيز الإنتاجية :

تُعدّ إنتاجية الموظفين من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق التميز والتنافسية المستدامة في بيئة الأعمال الحديثة. فهي تمثل مدى كفاءة وفعالية الأفراد في تحويل الموارد المتاحة إلى مخرجات ملموسة تدعم أهداف المنظمة. ويُنظر إلى تعزيز الإنتاجية بوصفه عملية مستمرة تهدف إلى رفع مستوى الأداء وتحسين جودة العمل من خلال تطوير مهارات العاملين، وتحفيزهم، وتوفير بيئة عمل داعمة تمكنهم من استثمار قدراتهم بأفضل صورة ممكنة.

في السياق التنظيمي، لا يقتصر مفهوم تعزيز الإنتاجية على زيادة كمية المخرجات فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين نوعية الأداء، وتبسيط الإجراءات، ورفع درجة الالتزام والانتماء التنظيمي. إذ تشير الدراسات الحديثة إلى أن المنظمات التي تركز على تمكين موظفيها وتقدير جهودهم، وتوفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً، تحقق معدلات إنتاجية أعلى من نظيراتها.

وبالنسبة لشركة صدارة للكيميائيات في الجبيل، التي تعمل في بيئة صناعية تنافسية وتكنولوجية متقدمة، فإن تعزيز إنتاجية الموظفين يُعدّ محورياً استراتيجياً لضمان الكفاءة التشغيلية والاستدامة. فالموارد البشرية المؤهلة والمحفزة تمثل الأساس في تحقيق أهداف الشركة التشغيلية والابتكارية، مما يجعل دراسة العوامل المؤثرة في إنتاجيتهم – ومن ضمنها ثقافة المنظمة – ضرورة لفهم آليات التحسين والتطوير المستمر داخل بيئة العمل.

## الدراسات السابقة :

أشارت دراسة (الشمري، 2021) إلى أن وجود ثقافة تنظيمية قوية قائمة على العدالة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، خاصة في المؤسسات الصناعية التي تعتمد على العمل الجماعي والتنسيق الدقيق.

بينت دراسة (Alharbi, 2020) أن ثقافة المنظمة التي تدعم التواصل الفعال وتمكين الموظفين تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على معدلات الإنتاجية الفردية والجماعية داخل الشركات السعودية. أوضحت دراسة (يوسف، 2019) أن تعزيز الإنتاجية يتطلب بيئة عمل محفزة، تشمل نظام مكافآت عادل، وتدريب مستمر، وفرص تطوير مهني، مؤكدة أن الاهتمام بالعامل البشري هو المحرك الأساسي للإنتاجية في المنظمات الحديثة.

كما وتتضمن الثقافة التنظيمية عناصر متعددة منها القيم والمعتقدات والتقاليد وأساليب التواصل الداخلي. إن تلك العناصر تكون أساساً للهوية التنظيمية وتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

أكدت دراسة (Nguyen et al., 2016) أن الاستثمار في ثقافة تنظيمية إيجابية يخلق بيئة عمل داعمة تقلل من معدل دوران العمالة وتزيد من مستويات الإنتاج والالتزام الوظيفي.

دراسة (سلامة وآخرون، 2023) هدفت إلى التعرف علي تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين بالمنظمات العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية، تم إجراء الدراسة على عينة من 200 موظف من المنظمات العامة والخاصة في مصر. تم استخدام استبيان لقياس ثقافة المنظمة والتزام الموظفين. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

دراسة (عبد الحميد وعبد، 2022) تم إجراء الدراسة على مراجعة الأدبيات حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين. تم العثور على 15 دراسة تدعم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين. تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية (القيم، الممارسات، والنتائج). تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية عامل مهم يؤثر على تحفيز الموظفين. يمكن للمديرين استخدام نتائج هذه الدراسة لإنشاء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم تحفيز الموظفين وتحسن أداء المنظمة. وقد خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين، حيث أنها تخلق بيئة عمل تدعم الشعور بالانتماء والمشاركة وتوفر فرصاً للنمو والتطوير.

توصلت دراسة (Khan & Ahmad, 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية المرنة القائمة على قيم الابتكار والثقة، وبين رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الأداء في مؤسسات القطاع الصناعي.

وتعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة. لذلك، فإن فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي أمر مهم للمنظمات. حيث يمكن للمنظمات من خلال فهم هذا التأثير اتخاذ خطوات لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن خلال التحليل والبحث في هذه المشكلة سيقدم رؤى قيمة لفهم كيفية تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية بما يلي احتياجات وأهداف المنظمة، وبالتالي، يمكن أن يساعد في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

ترجع أهمية البحث الحالية بما قد يقدمه من إضافات من الناحية العلمية والعملية كالآتي:

### الأهمية العلمية :

تنبع الأهمية العلمية لهذا البحث من كونه يساهم في إثراء المعرفة النظرية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، من خلال توضيح العلاقة بين ثقافة المنظمة وإنتاجية الموظفين، وهما من المفاهيم المحورية في علم الإدارة الحديثة. إذ يهدف البحث إلى توضيح كيف تؤثر القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة داخل بيئة العمل على أداء الأفراد ومستوى إنتاجهم. كما يقدم هذا البحث إطاراً علمياً يمكن للباحثين والدارسين

الاستناد إليه في دراسات مستقبلية تتناول تأثير الثقافة التنظيمية في متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي. وبذلك، فإنه يساهم في توسيع الفهم العلمي للعوامل غير المادية التي تؤثر في كفاءة الموارد البشرية داخل المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية

## الأهمية العملية ( التطبيقية ) :

أما من الناحية التطبيقية، فإن هذا البحث يكتسب أهميته من كونه يقدم رؤى عملية وإرشادات إدارية يمكن أن تساعد شركة صدارة في الجيل وغيرها من الشركات الصناعية على تحسين بيئة العمل وتعزيز إنتاجية موظفيها. ففهم طبيعة ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء يمكن أن يساعد الإدارة العليا في تبني ممارسات تنظيمية فعالة مثل تطوير القيم المؤسسية، وتحسين التواصل الداخلي، وتحفيز روح الفريق، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والكفاءة التشغيلية. كما يمكن أن يساهم البحث في دعم صانعي القرار في وضع سياسات للموارد البشرية تركز على بناء ثقافة إيجابية تُعزز الانتماء وتدفع الموظفين نحو الأداء المتميز.

## مشكلة الدراسة :

تُعد ثقافة المنظمة أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في سلوك الأفراد وأدائهم داخل بيئة العمل، إذ تشكل الإطار الذي يوجّه تعاملات الموظفين ويحدد مستوى التفاعل والالتزام بينهم وبين الإدارة. وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الصناعية، تواجه الشركات تحديات متزايدة في الحفاظ على مستويات عالية من الإنتاجية، خصوصاً عندما تكون الثقافة التنظيمية غير محفزة أو لا تتماشى مع قيم العمل الجماعي والإبداع والتحسين المستمر.

وتبرز المشكلة بوضوح في أن بعض المنظمات قد تمتلك موارد بشرية وتقنية متقدمة، لكنها لا تحقق الإنتاجية المطلوبة بسبب ضعف الثقافة التنظيمية أو غياب رؤية مشتركة بين العاملين. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير ثقافة المنظمة على تعزيز إنتاجية الموظفين في شركة صدارة بالجيل، من خلال التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة ومدى انعكاسها على أداء العاملين ومستوى كفاءتهم وإنتاجهم.

## فجوات على المستوى النظري :

الفجوات النظرية هي النقاط غير المكتملة أو غير المدروسة بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة حول موضوع البحث. فيما يخص دراسة تأثير ثقافة المنظمة على تعزيز إنتاجية الموظفين على شركة صدارة الجيل، يمكن تحديد الفجوات النظرية التالية:

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوعي ثقافة المنظمة وإنتاجية الموظفين، إلا أن هناك فجوات واضحة على المستويين النظري والعلمي تستدعي مزيداً من البحث والتحليل.

فعلى المستوى النظري، ما تزال العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإنتاجية بحاجة إلى مزيد من التعمق في بيئات العمل الصناعية السعودية، خصوصاً في ظل اختلاف طبيعة العمل والهيكل التنظيمي والثقافة المحلية مقارنة بالدول الأخرى التي أجريت فيها معظم الدراسات السابقة. كما أن الكثير من النماذج النظرية ركزت على تأثير الثقافة بشكل عام في الأداء دون تحليل الأبعاد المحددة للثقافة التنظيمية (مثل قيم التعاون، والالتزام، والابتكار) وتأثير كل منها على الإنتاجية بشكل منفصل.

## فجوات على المستوى التطبيقي :

الفجوات العملية لدراسة تأثير ثقافة المنظمة على تعزيز إنتاجية الموظفين بالتطبيق على شركة صدارة الجبيل تتعلق بالجوانب التطبيقية التي قد لا تكون مُعالجة بالشكل الكافي، وتحتاج إلى دراسة وتفصيل أكثر لتقديم حلول فعالة. وفيما يلي أبرز الفجوات العملية التي يمكن أن تتناولها الدراسة :

تُلاحظ ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع داخل القطاع الصناعي في مدينة الجبيل، ولا سيما في شركات كبرى مثل شركة صدارة للكيميائيات، التي تتميز ببيئة عمل تقنية معقدة وتنوع ثقافي بين العاملين. هذا يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة تطبيقية حديثة تساهم في سد الفجوة البحثية من خلال تقديم بيانات واقعية توضح كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في إنتاجية الموظفين داخل هذا السياق المحلي، بما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية ويثري الأدبيات الإدارية في البيئة السعودية.

## أهمية الدراسة

ترجع أهمية البحث الحالية بما قد يقدمه من إضافات من الناحية العلمية والعملية كالآتي:

تسهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، من خلال دراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة وإنتاجية الموظفين في بيئة صناعية محلية. كما توفر الدراسة إطاراً يمكن للباحثين الآخرين الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية حول تأثير الثقافة التنظيمية على متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، أو الابتكار.

توفر الدراسة رؤى عملية وإرشادات إدارية لشركة صدارة في الجبيل وغيرها من الشركات الصناعية، تساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز إنتاجية الموظفين. كما يمكن أن تدعم صانعي القرار في وضع سياسات تنظيمية وإنسانية تعتمد على قيم التعاون، والتحفيز، وتمكين الموظفين، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام والكفاءة التشغيلية للشركة.

## الأهمية النظرية :

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في توسيع الفهم العلمي للعلاقة بين ثقافة المنظمة وإنتاجية الموظفين، خاصة في السياق الصناعي السعودي. فهي تسعى إلى تقديم إطار مفاهيمي يوضح كيف تؤثر القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية في أداء الأفراد وكفاءتهم الإنتاجية. كما تساهم الدراسة في سد الفجوة النظرية المتعلقة بدراسة هذه العلاقة داخل بيئات العمل الصناعية المعقدة، وتوفر قاعدة علمية للباحثين المستقبليين لتطوير نماذج وأدوات قياس أكثر دقة للعوامل النفسية والسلوكية المؤثرة في الإنتاجية داخل المنظمات.

## الأهمية العملية ( التطبيقية ) :

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها توفر إرشادات واضحة لصناع القرار والإدارة العليا في شركة صدارة بالجبيل، تساعد على تحسين بيئة العمل وتعزيز إنتاجية الموظفين. إذ تمكنهم من التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في الأداء، مثل قيم التعاون، والالتزام، والابتكار، والعمل على تطوير سياسات وبرامج تدعم هذه القيم. كما تساعد النتائج العملية للدراسة في اتخاذ قرارات استراتيجية ترتبط بتوظيف الموارد البشرية بكفاءة، وتحفيز الموظفين، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية ترفع من مستوى الإنتاجية والكفاءة التشغيلية، بما يساهم في تحقيق أهداف الشركة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

## سؤال البحث الرئيسي :

" ما مدى تأثير ثقافة المنظمة على تعزيز إنتاجية الموظفين في شركة صدارة بالجبيل؟ "

يهدف سؤال البحث الرئيسي إلى تحديد وفهم طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة وإنتاجية الموظفين في شركة صدارة بالجبيل. كما يسعى إلى تحليل تأثير القيم والممارسات التنظيمية السائدة على مستوى أداء الموظفين وكفاءتهم الإنتاجية، بما يساعد على التعرف على العوامل الإيجابية والسلبية داخل بيئة العمل التي تؤثر في تحقيق أهداف الشركة. ويُمكن هذا التحليل الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية لتعزيز الإنتاجية وتحسين بيئة العمل بشكل فعال ومستدام.

## الأسئلة الفرعية :

1. ما هي أبعاد ثقافة المنظمة السائدة في شركة صدارة بالجبل؟
2. ما مدى تأثير قيم التعاون والالتزام والابتكار على إنتاجية الموظفين؟
3. كيف تؤثر الممارسات الإدارية وسلوكيات القادة في تعزيز إنتاجية العاملين؟
4. ما العلاقة بين بيئة العمل الداعمة والتحفيز الوظيفي وبين مستوى الإنتاجية لدى الموظفين؟
5. ما العقبات أو العوامل السلبية في الثقافة التنظيمية التي قد تؤثر على إنتاجية الموظفين؟

## اهداف البحث :

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة وإنتاجية الموظفين في شركة صدارة بالجبل، وتسليط الضوء على كيفية تأثير القيم والممارسات التنظيمية على مستوى أداء العاملين وكفاءتهم الإنتاجية. كما يسعى البحث إلى تقديم معلومات علمية وعملية تساعد الإدارة على فهم العوامل المؤثرة في تعزيز الإنتاجية، وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة العمل التنظيمية، بما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين الأداء العام للشركة.

## هدف البحث العام :

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى تأثير ثقافة المنظمة على تعزيز إنتاجية الموظفين في شركة صدارة بالجبل، من خلال دراسة القيم والممارسات التنظيمية السائدة وكيفية انعكاسها على أداء العاملين وكفاءتهم الإنتاجية.

## الأهداف الفرعية :

- تحديد أبعاد ثقافة المنظمة السائدة في شركة صدارة بالجبل.
- دراسة تأثير قيم التعاون، والالتزام، والابتكار على إنتاجية الموظفين.
- تحليل دور سلوكيات القادة والممارسات الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي والإنتاجية.
- استكشاف مدى إدراك الموظفين لدور الإدارة في دعم ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل.

- التعرف على علاقة بيئة العمل الداعمة والتحفيز الوظيفي بمستوى إنتاجية الموظفين.
- تحديد العوامل الإيجابية والسلبية في الثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإنتاجية.

## فرضيات البحث:

تستند فرضيات هذا البحث إلى سؤال البحث الرئيسي والأهداف المحددة، حيث يسعى البحث إلى اختبار العلاقة بين ثقافة المنظمة وإنتاجية الموظفين في شركة صدارة بالجبيل. وتهدف هذه الفرضيات إلى تقديم توقعات مبنية على الدراسات السابقة والنظريات الإدارية حول كيفية تأثير القيم والممارسات التنظيمية على أداء الموظفين وكفاءتهم الإنتاجية، مع التركيز على أبعاد الثقافة الإيجابية والسلبية وارتباطها بمستوى الإنتاجية داخل بيئة العمل.

## الفرضية العامة :

هناك تأثير إيجابي لثقافة المنظمة على تعزيز إنتاجية الموظفين في شركة صدارة بالجبيل.

## الفرضيات الفرعية :

1. هناك علاقة إيجابية بين قيم التعاون في ثقافة المنظمة وتعزيز إنتاجية الموظفين.
2. هناك علاقة إيجابية بين قيم الالتزام في ثقافة المنظمة ومستوى إنتاجية الموظفين.
3. هناك علاقة إيجابية بين قيم الابتكار في ثقافة المنظمة وتعزيز أداء وكفاءة الموظفين.
4. تلعب سلوكيات القادة والممارسات الإدارية دوراً إيجابياً في تحسين الإنتاجية.
5. تؤثر بيئة العمل الداعمة ونظم التحفيز الوظيفي إيجابياً على مستوى إنتاجية الموظفين.
6. وجود عناصر سلبية في الثقافة التنظيمية، مثل التنافس المفرط أو ضعف التواصل، يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

## نموذج البحث :

الشكل -1- نموذج البحث



H1 . Ha . Hb . Hc . Hd . He . Hf . Hg . Hh

## الدراسة الميدانية :

<https://www.sadara.com/ar>

شركة صدارة للكيميائيات هي إحدى أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، تقع في مدينة الجبيل الصناعية. تأسست كمشروع مشترك بين أرامكو السعودية وشركة داو كيميكال الأمريكية، وتهدف إلى إنتاج مجموعة متنوعة من المواد الكيميائية والمنتجات الصناعية. تُعد صدارة من أبرز المشاريع في مجال الصناعات التحويلية، وتلعب دورًا مهمًا في دعم الاقتصاد الوطني وتوفير فرص العمل، مع التركيز على الابتكار والتقنيات الحديثة.

## منهجية البحث :

فلسفة البحث : الوضعية.

منهج البحث : الاستنتاجي.

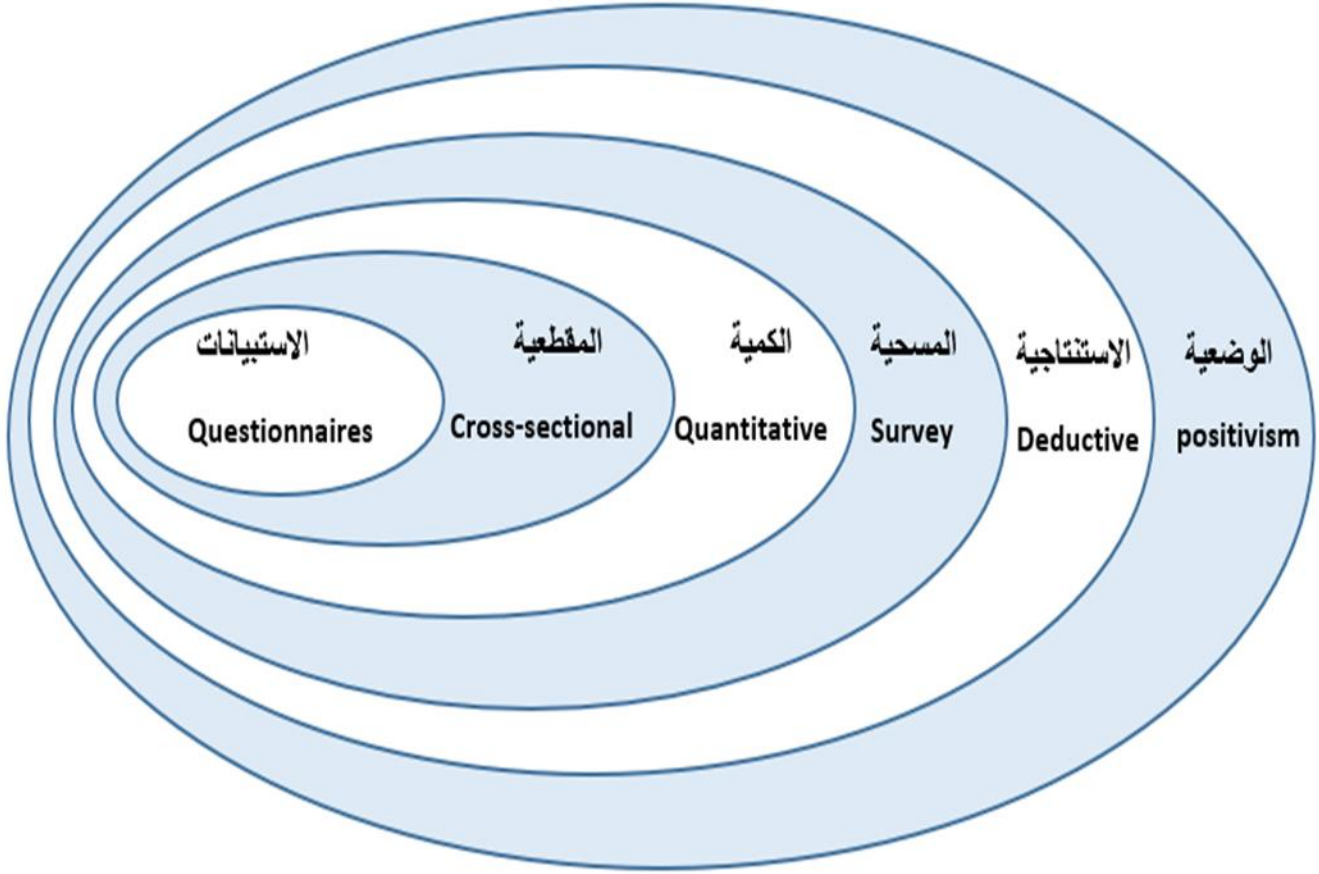
استراتيجية البحث : دراسة الحالة.

نوع البحث : الكمي.

الأفق الزمني : المقطعية.

التقنيات و الإجراءات : الاستبيان و التحليل الإحصائي.

شكل -2- يوضح منهجية البحث



### هيكل المشروع ( مكتوب ) :

- الفصل الأول : المقدمة
- الفصل الثاني : الإطار النظري
- الفصل الثالث : منهجية البحث
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

## هيكل المشروع ( مرسوم ) :

الشكل -3- يوضح هيكل المشروع



## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

## مقدمة :

تعد الدراسات السابقة مصدرًا أساسيًا لفهم السياق النظري والعملي لأي بحث علمي، حيث توفر أدلة ومراجع تدعم صياغة الفرضيات والأهداف. في هذا الفصل، سيتم استعراض الدراسات التي تناولت ثقافة المنظمة بشكل منفصل، وإنتاجية الموظفين، إضافة إلى الدراسات التي بحثت العلاقة بين المتغيرين معًا، مع التركيز على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات وأثرها على الأداء التنظيمي. كما سيتم تحليل الفجوات البحثية التي لم تغطيها الدراسات السابقة، لتوضيح أهمية الدراسة الحالية وإسهاماتها العلمية والتطبيقية.

تلعب الدراسات السابقة دورًا محوريًا في إثراء البحوث العلمية، فهي تُمكن الباحث من الوقوف على ما تم إنجازه علميًا في مجال الدراسة، والتعرف على الفجوات البحثية، وتحديد المنهجية المناسبة التي يمكن من خلالها معالجة مشكلة البحث الحالية.

(أحمد علي القحطاني، 2018)

أظهرت دراسة أن توجيه الثقافة التنظيمية نحو تعزيز القيم مثل التعاون، والاحترام، والابتكار، يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظفين، بينما الثقافة التي تشجع التنافسية المفرطة أو الانعزال بين العاملين تؤدي إلى نتائج عكسية.

(عبد الحميد وعبد، 2022)

بينت دراسة أن الثقافة التنظيمية القائمة على المشاركة والعدالة التنظيمية تعزز رضا الموظفين، وتؤدي إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية، خصوصًا في الشركات الصناعية التي تعتمد على العمل الجماعي.

(الشمري، 2021)

تعد الدراسات السابقة بمثابة جسر معرفي يربط الباحث بما توصل إليه غيره من الباحثين في ذات المجال، مما يمنحه رؤية شمولية تساعد في بناء تصور علمي متكامل حول موضوع الدراسة لا يمكن لأي دراسة أن تستقل بذاتها عن الجهود العلمية التي سبقتها، فكل بحث هو امتداد وتراكم لما أنتجه العقل البشري من معرفة، والدراسات السابقة تمثل هذا الامتداد الفكري والمنهجي من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة، يستطيع الباحث استكشاف النظريات التي تناولت المتغيرات محل الدراسة، وتحديد الاتجاهات التي ركزت عليها البحوث الحديثة في هذا المجال.

(مي خالد العسيري، 2022)

## أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسات التنظيمية التي تتناول ثقافة المنظمة في كونها تساعد على فهم السلوك المؤسسي، ودورها في تشكيل بيئة العمل وتوجيه الأداء الوظيفي نحو تحقيق الأهداف المؤسسية تكمن أهمية البحث في موضوع الإبداع والابتكار داخل المؤسسات في كونه أحد المحركات الرئيسة للتطور المؤسسي والاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والسوقية .

(مشاعل ناصر الدوسري، 2020)

أشارت دراسة إلى أن المنظمات التي تتبنى ثقافة تشجع التعاون والعمل الجماعي تحقق نتائج أفضل في الكفاءة التشغيلية والإنتاجية مقارنة بالمنظمات ذات الثقافة الفردية أو البيروقراطية.

(العتيبي، 2017)

بينت دراسة أن تمكين الموظفين وتوفير بيئة عمل داعمة ترتبط إيجابياً بمستوى الإنتاجية والانتماء الوظيفي، حيث أن الاهتمام بالعامل البشري وتقدير جهوده يمثل المحرك الأساسي لرفع الأداء الفردي والجماعي في المنظمات الحديثة.

(Alharbi, 2020)

تبرز أهمية مثل هذه الدراسات من خلال تقديمها توصيات عملية لإدارات الموارد البشرية وأصحاب القرار، تساهم في تطوير سياسات تنظيمية محفزة على الابتكار والتفوق المؤسسي.

(أحمد يوسف الحربي، 2020)

كما أوضحت دراسة أخرى أن تعزيز الإنتاجية يتطلب بيئة عمل محفزة تشمل التدريب المستمر ونظم المكافآت العادلة وفرص التطوير المهني، مما يؤكد أن التركيز على الثقافة التنظيمية الإيجابية ينعكس مباشرة على كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

(يوسف، 2019)

## المبحث الأول ( ثقافة المنظمة ) :

تُعد ثقافة المنظمة من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تعكس القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء المؤسسة، وتُعد الإطار غير الرسمي الذي يوجّه السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة. وتتشكل هذه الثقافة من خلال تجارب سابقة، وتاريخ المؤسسة، ورؤية القيادة العليا، وتُسهم بشكل فعال في تحديد كيفية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض ومع بيئة العمل المحيطة. ولذا فإن فهم ثقافة المنظمة يُعد مدخلًا أساسيًا لتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز الالتزام، وتحفيز الإبداع.

(مها عبد الرحمن العجمي، 2021)

ثقافة المنظمة لا تقتصر على كونها مجموعة من الشعارات أو القيم المعلنة، بل هي سلوك عملي يُمارس يوميًا في مختلف المستويات الوظيفية، وتنعكس من خلال القرارات التنظيمية، أسلوب القيادة، طبيعة العلاقات، وآليات المكافأة والتحفيز. وعندما تكون الثقافة متجانسة، ومبنية على الشفافية والتقدير، فإنها تخلق بيئة إيجابية تُحفّز الموظفين على العمل بروح الفريق، وتزيد من مستوى الرضا والانتماء، ما ينعكس مباشرة على معدلات الأداء والإبداع.

(خالد عبد الله الحربي، 2020)

يرى العديد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تمثل العمود الفقري لأي مؤسسة ناجحة، إذ تؤثر في طريقة تفكير الموظفين، ودرجة تفاعلهم مع التغيير، واستعدادهم لتحمل المسؤوليات والمخاطرة. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الثقافة القوية والواضحة تُعد محفزًا رئيسيًا للتميز المؤسسي، بينما يؤدي ضعف الثقافة إلى اضطراب داخلي، وظهور سلوكيات سلبية تُعيق التقدم وتؤثر على الفاعلية التنظيمية.

(تهاني محمد البقمي، 2019)

## مفهوم ( ثقافة المنظمة ) :

ثقافة المنظمة هي ذلك النظام المتكامل من القيم والمعتقدات والمعايير والرموز والسلوكيات التي يطوّرها أعضاء المنظمة بمرور الزمن، والتي تعمل كإطار توجيهي لسلوكهم داخل المؤسسة. وتُعبّر الثقافة التنظيمية عن شخصية المنظمة، فهي تتجلى في طريقة اتخاذ القرارات، وأسلوب التعامل بين الموظفين، ومستوى الالتزام والانضباط، كما تسهم في تحديد الطريقة التي تنفّذ بها المهام وتُدار بها التفاعلات اليومية

(نوال عبد الله القحطاني، 2020)

تُعرف ثقافة المنظمة بأنها مجموع القيم المشتركة، والمفاهيم الأساسية، والتقاليد، والافتراضات التي يطورها العاملون، والتي تؤثر في سلوكهم وأدائهم. وتُعد الثقافة هي الرابط غير الرسمي الذي يجمع الموظفين ويمنحهم هوية مهنية مشتركة، كما أنها تمثل الأساس الذي تُبنى عليه العلاقات التنظيمية، وأساليب حل المشكلات، والتفاعل مع التحديات.

(سلطان فهد الشهري، 2019)

يرى البعض أن ثقافة المنظمة تمثل الإطار العام الذي يوجّه سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، حيث تؤثر هذه الثقافة على طريقة التفكير، ومستوى المبادرة، ونمط التواصل، وقابلية التغيير، مما يجعلها عنصراً حاسماً في تحقيق الفاعلية المؤسسية. وتكون الثقافة فاعلة عندما تكون واضحة، ومتسقة، وتدعم الأهداف العامة للمنظمة.

(علياء حسن الزهراني، 2021)

### أهمية ثقافة المنظمة :

تكمّن أهمية ثقافة المنظمة في كونها القوة الخفية التي تؤثر في السلوك التنظيمي وتوجّه الأداء العام. فهي تُعتبر الإطار المرجعي الذي يحدد كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض، ومع الإدارة، ومع بيئة العمل ككل. وعندما تكون الثقافة واضحة ومتسقة، فإنها تخلق شعوراً بالهوية والانتماء، وتسهم في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي، كما تعزز من القدرة على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر فاعلية.

(سلمان عبد الله النفيعي، 2021)

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تشكيل مناخ العمل داخل المؤسسة، فهي تؤثر في مدى التزام الموظفين بالقيم المؤسسية، وفي استعدادهم للتعاون والانضباط والمبادرة. وكلما كانت الثقافة إيجابية ومحفزة، ساعدت في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، وأسهمت في تحسين جودة الخدمات وزيادة ولاء العملاء.

(تهاني فهد المطيري، 2020)

تُعد ثقافة المنظمة أداة استراتيجية فعالة تُسهم في توحيد الرؤية بين العاملين، وتساعد في خلق بيئة عمل متوازنة، تقوم على الشفافية والثقة. وتبرز أهميتها بشكل خاص في أوقات التغيير المؤسسي أو التوسع، إذ يمكن للثقافة أن تُسهم في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز التكيف، مما يؤدي إلى تسهيل عمليات التحول والتطوير التنظيمي.

(خالد صالح الزيد، 2018)

تشير العديد من الدراسات إلى أن ثقافة المنظمة تُعد أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في فعالية القيادة، وتحقيق الأداء العالي، وبناء فرق العمل الناجحة. فالثقافة القوية تُعزز من التماسك الداخلي، وتحفز على الإبداع، وتمنح الموظفين دافعًا ذاتيًا لتحقيق الأهداف المؤسسية، بينما تؤدي الثقافة السلبية إلى ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، وضعف الانتماء، وتراجع مستوى الإنتاجية.

(ريما عبد الرحمن الخالدي، 2019)

لا يمكن الحديث عن استراتيجيات تطوير الأداء دون التطرق إلى ثقافة المنظمة، فهي تُعد المكوّن الأساسي الذي يدعم أو يُعيق تنفيذ الخطط الإدارية. فالمؤسسات التي تنجح في ترسيخ ثقافة تقوم على المبادرة والمسؤولية والمرونة، تجد نفسها أكثر قدرة على التفاعل مع المتغيرات، وتحقيق التميّز والاستدامة في بيئات تتسم بالتعقيد والمنافسة.

(عبد العزيز محمد الفوزان، 2022)

## أهداف ثقافة المنظمة :

1. تعزيز الانتماء والولاء لدى الموظفين تجاه المنظمة.
2. توجيه سلوك الأفراد بما يتماشى مع رؤية وأهداف المؤسسة.
3. خلق بيئة عمل إيجابية تحفّز التعاون والتفاعل بين العاملين.
4. دعم عمليات اتخاذ القرار وتحسين التواصل الداخلي.
5. زيادة القدرة على التكيف مع التغيير والتطوير المستمر.
6. تحفيز الإبداع والابتكار بين الموظفين.
7. تعزيز الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية داخل المنظمة.

## أبعاد ثقافة المنظمة :

### ➤ البعد القيمي (القيم التنظيمية):

يشمل مجموعة المبادئ والمعتقدات التي تؤمن بها المنظمة وتوجّه سلوك العاملين فيها، مثل النزاهة، والشفافية، والعمل الجماعي، والجودة، والابتكار. هذه القيم تحدد طبيعة العلاقات داخل المنظمة وتؤثر في سلوك الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل.

### ➤ البعد السلوكي:

يتمثل في أنماط السلوك والممارسات اليومية التي تُظهر مدى التزام الموظفين بالقيم التنظيمية، مثل الانضباط، التعاون، الالتزام بالمواعيد، واحترام الأنظمة والتعليمات. ويُعد هذا البعد المظهر العملي لثقافة المنظمة في الواقع العملي.

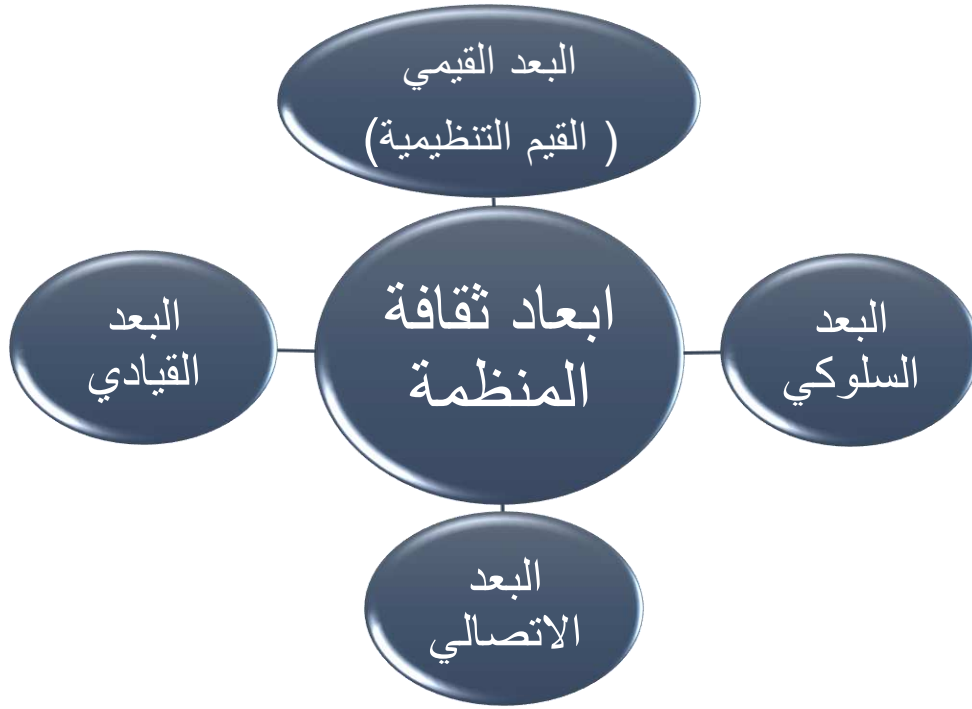
### ➤ البعد الاتصالي:

يركّز على طبيعة قنوات الاتصال داخل المنظمة، ومدى انفتاح الإدارة على الحوار وتبادل الآراء والمعلومات. فالاتصال الفعال يساهم في تعزيز الثقة، وتقوية العلاقات المهنية، وتحقيق التفاهم بين المستويات الإدارية المختلفة.

### ➤ البعد القيادي:

يعكس دور القادة والمديرين في تشكيل وتوجيه ثقافة المنظمة من خلال سلوكهم، وطريقة تعاملهم مع الموظفين، وتحفيزهم، وقدرتهم على غرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين. فأسلوب القيادة يُعد عاملاً حاسماً في دعم أو إضعاف الثقافة التنظيمية.

شكل -4- يوضح ابعاد ثقافة المنظمة



### المبحث الثاني ( تعزيز الانتاجية ) :

تكمّن أهمية الحوافز المادية والمعنوية في أنها تعمل كمحرك مباشر لسلوك الموظف؛ فتوفر الحوافز الملائمة تقديرًا لجهود الموظفين ويزيد التزامهم وأدائهم، ما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية الوظيفية. أشارت دراسات متعددة إلى أن تعديل نظم الحوافز ومزجها بين المادي والمعنوي يؤدي إلى تحسّن ملحوظ في مستوى الإنتاجية.

(Muthuswamy, 2022)

يشير التحليل في بيئات العمل إلى أن بيئة العمل المادية والنفسية — مثل توافر أدوات العمل، التصميم الوظيفي، ووجود مناخ دعم تنظيمي — تؤثر بشكل مباشر على أداء المهام والتزام الموظفين، إذ تعمل بيئة العمل الجيدة كوسيط يزيد من مستوى الإنجاز والإنتاجية.

(Zhenjing, 2022)

أظهرت أبحاث في السياق الإداري أن الثقة التنظيمية والقيادة التشاركية تعمل كعوامل وسيطة تُعظّم أثر ممارسات الإدارة والثقافة على أداء الموظفين؛ أي أن إثراء ثقافة الثقة والقيادة الداعمة يعزّز قدرة التدخلات الإدارية على رفع الإنتاجية.

(شريف، 2024)

## مفهوم تعزيز الانتاجية :

يُقصد بتعزيز الإنتاجية مجموعة الجهود والإجراءات التي تتخذها المنظمة لرفع كفاءة أداء الموظفين وتحسين مخرجات العمل من حيث الكم والنوع في إطار الموارد المتاحة. فالإنتاجية لا تقتصر على زيادة حجم الإنجاز فقط، بل تشمل تحسين جودة الأداء، وتقليل الهدر، ورفع مستوى الفاعلية التنظيمية. ويُعدّ تعزيز الإنتاجية عملية مستمرة تتطلب تطوير مهارات العاملين، وتوفير بيئة عمل محفزة، واستخدام أساليب إدارية وتقنية فعّالة تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى كفاءة ممكنة.

ويرى بعض الباحثين أن تعزيز الإنتاجية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بعوامل داخلية مثل الثقافة التنظيمية، القيادة، نظم الحوافز، التدريب، والتواصل الفعّال، وعوامل خارجية مثل الاستقرار الاقتصادي والتطور التقني. إذ إن تحسين الإنتاجية لا يتحقق إلا عبر تفاعل هذه العوامل بشكل متكامل يوفر مناخًا إداريًا واجتماعيًا يشجع الموظفين على الإبداع والتميز في الأداء.

(النفيعي، 2021).

الجهود المنظّمة التي تبذلها الإدارة والعاملون لزيادة كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتحقيق أفضل مخرجات ممكنة من حيث الكمية والنوعية، من خلال تطوير القدرات البشرية وتحسين بيئة العمل.

(محمد عبد الرحمن البقمي، 2020)

## أهمية تعزيز الإنتاجية :

1. أشارت الدراسة إلى أن تعزيز الإنتاجية يُعد من أهم عناصر الاستدامة التنظيمية، إذ يساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل الفاقد في الموارد. وأكدت أن المنظمات التي تضع سياسات واضحة لتحفيز الأداء وتحسين بيئة العمل تحقق معدلات إنتاج أعلى بنسبة ملحوظة مقارنة بغيرها.  
(الهاجري، 2020، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الملك فيصل)

2. تناولت العلاقة بين تعزيز الإنتاجية وجودة الأداء في المؤسسات الخدمية، وخلصت إلى أن تطبيق برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين يساهم في رفع الإنتاجية بنسبة تتراوح بين 25-40%. كما أوضحت أن الحوافز المعنوية كانت أكثر تأثيراً على استدامة الإنتاجية من الحوافز المادية.  
(Al-Zoubi, 2021, Journal of Business Management Studies)

3. بيّنت أن تعزيز الإنتاجية لا يقتصر على زيادة كمية الإنتاج، بل يمتد إلى تحسين نوعية الخدمات والمنتجات. وأشارت إلى أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتعاون والابتكار يُعدّ من أقوى محددات الإنتاجية العالية داخل المنظمات الصناعية في المملكة.  
(عبد الله النمر، 2019، مجلة الإدارة والاقتصاد العربية).

4. أكدت أن تعزيز الإنتاجية يُعتبر مؤشراً رئيسياً على فاعلية القيادة التنظيمية. فكلما زاد تمكين الموظفين والمشاركة في اتخاذ القرار، زادت إنتاجيتهم بشكل واضح. كما ربطت الدراسة بين الإنتاجية العالية ومستوى الرضا الوظيفي والدافعية الذاتية.

(Kaur & Gupta, 2022, International Journal of Organizational Behavior)

5. أوضحت أن الاستثمار في العنصر البشري من خلال برامج التدريب والتطوير الوظيفي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، حيث أشارت النتائج إلى أن تعزيز الإنتاجية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والإداري على حد سواء.

(الشمري، 2023، مجلة التنمية الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود).

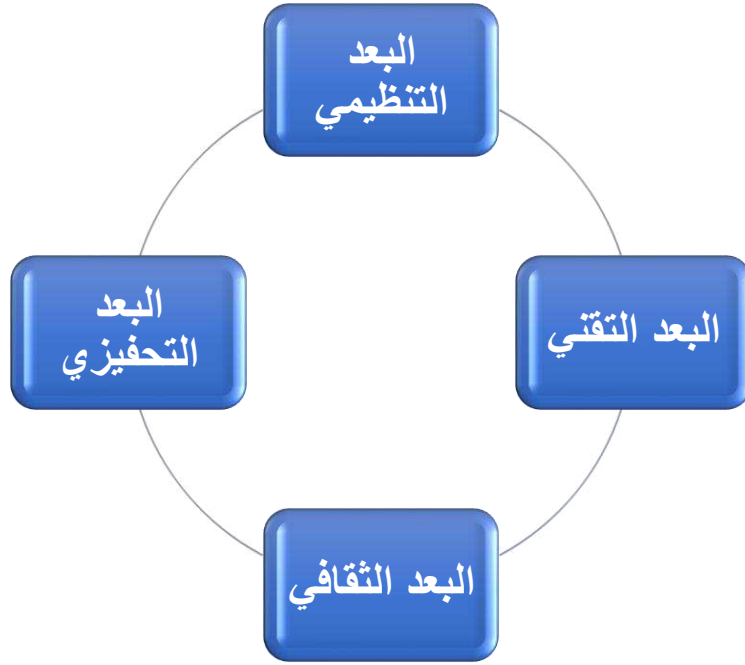
## أهداف تعزيز الانتاجية :

1. رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتقليل الهدر في الوقت والجهد.
2. تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمتعاملين.
3. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة في الأسواق المحلية والعالمية.
4. دعم استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.
5. تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم نحو الإبداع والابتكار.

## ابعاد تعزيز الانتاجية :

- **البعد التنظيمي:** يشمل أساليب الإدارة، ووضوح الأهداف، وفعالية نظم المتابعة والتقييم، وهيكلة السلطة والمسؤوليات داخل المنظمة.
- **البعد التقني :** يركز على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتطوير أنظمة العمل الآلية، وتحسين بيئة العمل المادية بما يدعم سرعة الإنجاز وجودة الأداء.
- **البعد الثقافي :** يتصل بالقيم والمعتقدات السائدة في بيئة العمل، مثل التعاون، والجودة، والانضباط، وهي التي تشكل ثقافة داعمة للإنتاجية.
- **البعد التحفيزي :** يرتبط بنظم الحوافز المادية والمعنوية، والاعتراف بالإنجازات، والتقدير المستمر لأداء الموظفين.

الشكل -5- يوضح ابعاد تعزيز الانتاجية



### العلاقة بين ثقافة المنظمة و تعزيز الانتاجية :

تُعدّ ثقافة المنظمة من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في إنتاجية الموظفين. فهي تمثل الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجّه تصرفات الأفراد داخل بيئة العمل، ويحدّد الطريقة التي يتفاعلون بها مع الإدارة وزملائهم ومع متطلبات المهام.

فكلما كانت الثقافة التنظيمية إيجابية، قائمة على الانفتاح، والاحترام، والعمل الجماعي، والعدالة، والتحفيز، انعكس ذلك على سلوك العاملين من خلال زيادة دافعيتهم، ورفع مستوى التزامهم وانتمائهم المؤسسي، مما يؤدي إلى تحسّن الأداء وزيادة الإنتاجية

تعمل الثقافة التنظيمية أيضًا كعامل محفّز للابتكار والتطوير، إذ تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحمل المسؤولية بثقة، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى. في المقابل، فإن الثقافات التنظيمية السلبية — التي يسودها الغموض الإداري أو ضعف التواصل — قد تُضعف روح المبادرة وتؤدي إلى تراجع الإنتاجية.

كما تُعتبر الثقافة التنظيمية بيئة حاضنة لتنمية القيم الإنتاجية مثل الانضباط، والإتقان، والمساءلة، والعمل بروح الفريق، وهي قيم أساسية في أي استراتيجية تهدف إلى تعزيز الإنتاجية. لذلك، فإن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية يُعدّ مدخلاً استراتيجيًا لرفع كفاءة الأفراد وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

## الخاتمة :

من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح أن ثقافة المنظمة تمثل ركيزة أساسية في بناء بيئة عمل فعّالة تسهم في رفع إنتاجية الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. فقد أجمعت معظم الدراسات على أن الثقافة التنظيمية الإيجابية — القائمة على القيم المشتركة، والاحترام المتبادل، والتحفيز، والعدالة — تُسهم في تعزيز دافعية العاملين، وتنمية روح الانتماء، وتشجيع الإبداع والابتكار، وهو ما ينعكس مباشرة على تحسين الأداء والإنتاجية.

كما أظهرت الأدبيات أن تعزيز الإنتاجية لا يتحقق فقط عبر الوسائل المادية أو التقنية، بل يتطلب منظومة متكاملة من القيم والسلوكيات التنظيمية التي تدعم الأداء المتميز وتكافئ الجهود الفردية والجماعية. ومن هنا، يتضح أن العلاقة بين ثقافة المنظمة والإنتاجية علاقة تكاملية وتفاعلية، إذ تمثل الثقافة البيئة الحاضنة التي تنمو فيها قيم الكفاءة والجودة، بينما تشكل الإنتاجية المخرج العملي لتلك الثقافة في الواقع المؤسسي.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نجاح المنظمات — مثل شركة صدارة في الجبيل — في تعزيز إنتاجية موظفيها يرتبط بمدى قدرتها على غرس ثقافة تنظيمية إيجابية تتبنّى قيم العمل الجماعي، والشفافية، والتميز، بما يسهم في تحقيق استدامة الأداء والتفوق التنافسي في بيئة الأعمال الحديثة.

## الفصل الثالث : منهجية البحث

## مقدمة :

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يتناول الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. فهو يوضح الأسلوب العلمي الذي بُني عليه البحث من حيث تصميمه، وطبيعة منهجه، ومجتمعه، وعينته، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة المنظمة في تعزيز إنتاجية الموظفين في شركة صدارة للبتروكيماويات في مدينة الجبيل الصناعية، من خلال تحليل مدى ارتباط عناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الممارسات الإدارية، وأنماط القيادة) بمستوى إنتاجية العاملين في بيئة العمل.

وانطلاقاً من ذلك، يركّز هذا الفصل على تحديد المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع، وتوضيح طرق جمع البيانات من الميدان، سواء من خلال الاستبانة أو المقابلات أو الملاحظة، إضافة إلى توضيح أدوات القياس، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي ستُستخدم لتحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات.

بهذا، يمهد هذا الفصل الطريق أمام عرض وتحليل البيانات في الفصول اللاحقة، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تبين مدى تأثير ثقافة المنظمة على إنتاجية الموظفين في شركة صدارة.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح يصف التعريف الإجرائية كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة.

## ثقافة المنظمة كمتغير مستقل :

تُعد ثقافة المنظمة من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الموظفين وأداء المؤسسات، إذ تشكّل الإطار المرجعي الذي يحدد القيم والمعتقدات والممارسات السائدة داخل بيئة العمل. فهي تعكس الطريقة التي يتعامل بها الموظفون مع بعضهم البعض، ومع الإدارة، ومع بيئة العمل بشكل عام.

وتلعب ثقافة المنظمة دوراً محورياً في توجيه السلوك التنظيمي، وتعزيز الانتماء الوظيفي، وتشجيع الالتزام بالقيم والأهداف المؤسسية. كما أن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية واضحة ومتسقة يساهم في تحفيز الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، وتحسين جودة الأداء، وتسريع اتخاذ القرارات، ويقلل من الاحتكاكات الإدارية والصراعات الداخلية.

وبالتالي، فإن دراسة ثقافة المنظمة تعتبر خطوة أساسية لفهم العوامل التي تؤثر على تعزيز الإنتاجية، حيث تمثل الثقافة البيئة الحاضنة التي تنمو فيها قيم الكفاءة والجودة والابتكار داخل المؤسسة.

## تعزيز الإنتاجية كمتغير تابع :

يُعتبر تعزيز الإنتاجية من المتغيرات الأساسية في دراسة الأداء المؤسسي، إذ يعكس قدرة المنظمة على رفع كفاءة أداء الموظفين وتحقيق أفضل مخرجات ممكنة من حيث الجودة والكمية باستخدام الموارد المتاحة. ولا يقتصر تعزيز الإنتاجية على زيادة حجم الإنجاز فقط، بل يشمل تحسين جودة العمل، تقليل الهدر، وتسريع العمليات الإدارية، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

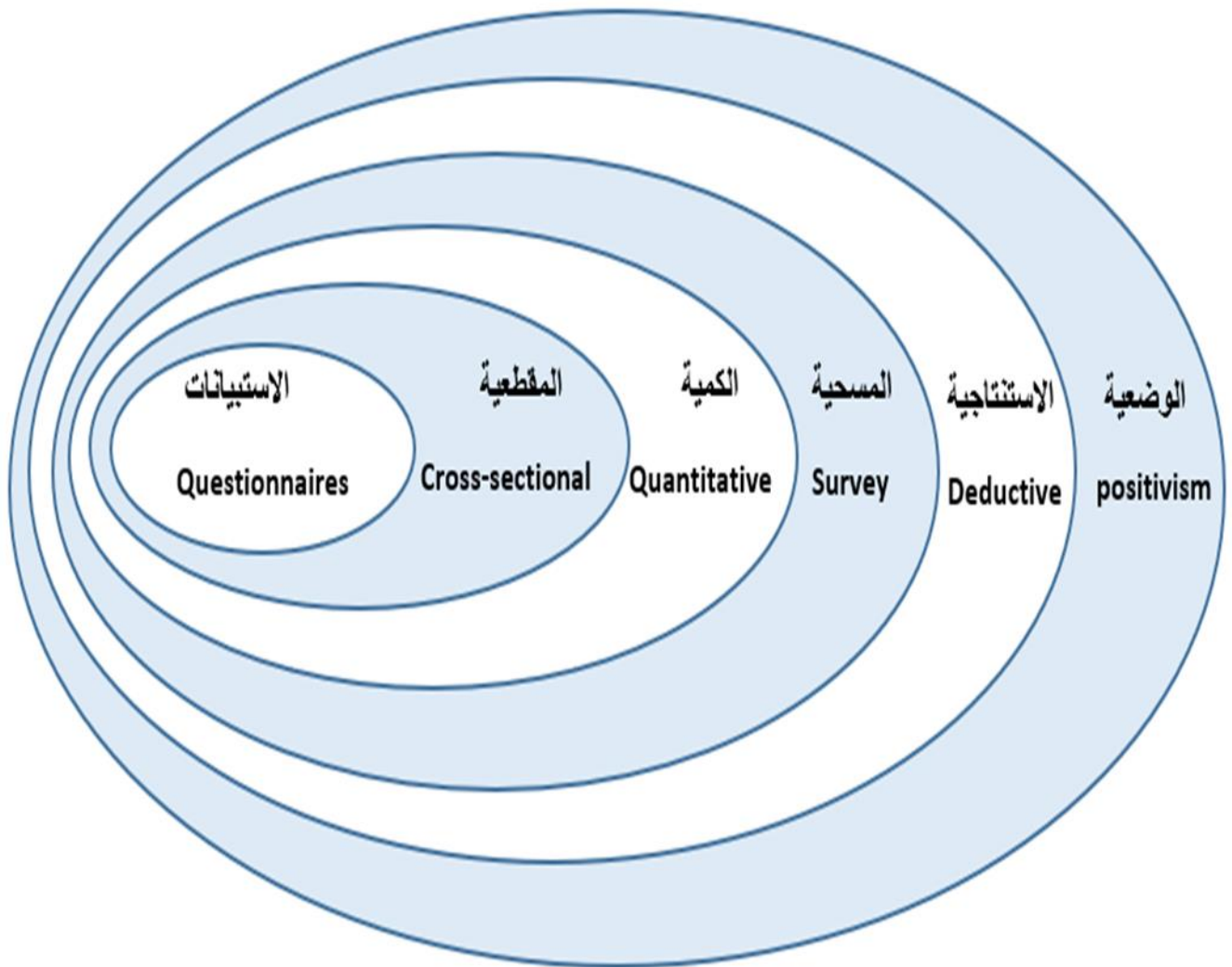
وتتأثر الإنتاجية بعدة عوامل داخلية مثل مهارات الموظفين، الحوافز، التدريب، أساليب القيادة، وبيئة العمل، فضلاً عن عوامل خارجية مثل التكنولوجيا المتاحة ومتطلبات السوق. إذ أظهرت الدراسات أن الاستثمار في العنصر البشري وتطوير بيئة عمل محفزة يزيد من مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي، ويحفز الموظفين على الإبداع والتميز في الأداء، وهو ما ينعكس مباشرة على إنتاجيتهم.

وبناءً على ذلك، يُعد تعزيز الإنتاجية مقياساً عملياً لفاعلية الثقافة التنظيمية والإدارة داخل المؤسسة، حيث يعكس مدى نجاح المنظمة في توظيف مواردها البشرية والتقنية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية.

## تصميم البحث :

- **فلسفة الدراسة :** الوضعية  
تركز على القياسات الموضوعية والجوانب القابلة للملاحظة من الواقع الاجتماعي وتعتمد هذه الفلسفة على الأساليب الكمية لجمع البيانات وتحليلها مما يتيح لنا اختيار الفرضيات بناء على الأدلة التجريبية .
- **منهج الدراسة :** الاستنتاجي  
النهج الاستنتاجي يختبر النظريات الحالية من خلال صياغة فرضيات يتم اختبارها باستخدام الملاحظة التجريبية في هذا البحث نسعى لاختبار فرضية أثر التكنولوجيا على نجاح المشروع.
- **استراتيجية الدراسة :** المسحية  
هي دراسة بحثية تهدف إلى جمع البيانات من عينة كبيرة من الأفراد حول ظاهرة أو مشكلة معينة من خلال أدوات مثل الاستبيانات أو المقابلات المنظمة
- **نوع الدراسة :** الكمي.  
يتضمن البحث الكمي جمع وتحليل البيانات الحديثة لتحديد العلاقة الاحصائية بين المتغيرات هذا الطرية تساعد في تقديم صورة واضحة ودقيقة عن العلاقة بين التكنولوجيا ونجاح المشروع.

- **الأفق الزمني: المقطعية**  
الدراسات المقطعية تجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتقديم لقطة لحالة المتغيرات تحت التحقيق وهذا يتيح لنا فهم الوضع الحالي وتأثير العوامل في الوقت الحالي.
- **التقنيات والاجراءات: الاستبيان**  
تستخدم الاستبيانات لجمع البيانات التي يمكن تحليلها احصائيا لإستخلاص الاستنتاجات حول فرضيات البحث وتصميم الاستبيان يعتمد على الاسئلة المقترحة لجمع بيانات دقيقة وشاملة .



## مجتمع البحث و طرق و تقنيات اخذ العينة:

مجتمع الدراسة : جميع موظفي شركة الصدارة .

طرق اخذ العينة : سيتم اختيار عينة عشوائية ممثلة من موظفي من مختلف الإدارات و المستويات الوظيفية بشركة الصدارة

عينة الدراسة : تم اختيار العينة باستخدام الاستبيانات لضمان تمثيل مختلف الفئات بشكل عادل ودقيق من الموظفين بمختلف الأقسام.

جدول -1- مجتمع البحث و عينة الدراسة

| مكان الدراسة | المجتمع | العينة |
|--------------|---------|--------|
| شركة الصدارة | 34      | 34     |

## طرق و تقنيات اخذ العينة :

طريقة اخذ العينات هي الاحتمالية، وتقنيات اخذ العينات هي اخذ العينات العشوائية البسيطة .

## طريقة جمع البيانات :

هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث .

## المتغير المستقل ( ثقافة المنظمة ) :

اعتمد الباحثون على ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة لقياس المتغير المستقل "ثقافة المنظمة"، وذلك من خلال تحديد أربعة أبعاد أساسية تمثل هذا المفهوم بصورة شاملة، وهي القيم التنظيمية و الممارسات الإدارية و التواصل الداخلي و الدعم القيادي.

وقد تم تصميم هذا المحور ضمن أداة الاستبيان باحتوائه على (12) فقرة، بواقع (3) فقرات لكل بعد، بهدف قياس مدى توفر وتمثل هذه الأبعاد في البيئة الداخلية للمنظمة.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابات المشاركين، حيث تتدرج الخيارات من:

1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة، وذلك بهدف قياس درجة الاتفاق مع كل عبارة بدقة. وجاءت فقرات هذا المحور لتقيس تصورات الموظفين حول ثقافة المنظمة في شركة صدارة، ومدى تأثيرها في بيئة العمل وسلوكياتهم التنظيمية، بما ينسجم مع أهداف البحث الرئيسي.

جدول 2- المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل

| المتغير المستقل | الأبعاد        | عدد العبارات | المصدر                                  |
|-----------------|----------------|--------------|-----------------------------------------|
| ثقافة المنظمة   | البعد القيمي   | 3            | Oliver (1999)<br>morgan and hunt (1994) |
|                 | البعد السلوكي  | 3            |                                         |
|                 | البعد الاتصالي | 3            |                                         |
|                 | البعد القيادي  | 3            |                                         |
|                 | العدد الكلي    | 12           |                                         |

### المتغير التابع ( تعزيز الانتاجيه ) :

اعتمد الباحث في قياس المتغير التابع "الإبداع والابتكار" على ما ورد في الأدبيات الإدارية الحديثة والدراسات السابقة ذات العلاقة، والتي ركزت على قياس هذا المفهوم من خلال أبعاده الأساسية في بيئة العمل. وقد تم تحديد أربعة أبعاد رئيسية تمثل جوهر الإبداع والابتكار التنظيمي، وهي توليد الأفكار و دعم الإبداع و تطبيق الأفكار الجديدة و التحسين المستمر .

وقد تم تصميم هذا المحور في أداة الاستبيان ليشمل (12) فقرة، بواقع (3) فقرات لكل بعد، تقيس مدى ممارسة الموظفين للإبداع والابتكار داخل المنظمة، ومدى توافر بيئة محفزة لذلك.

أستخدم مقياس ليكرت الخماسي في تقييم استجابات المشاركين، متدرجًا من:

1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة، لقياس درجة الاتفاق مع كل عبارة بدقة.

وتمت صياغة الفقرات بما يعكس مستوى الإبداع والابتكار في بيئة العمل لدى موظفي شركة صدارة، بما يسهم في قياس هذا المتغير بشكل علمي وموضوعي، ويتناسب مع أهداف البحث وفرضياته.

جدول -3- المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع

| المتغير<br>التابع | الأبعاد        | عدد العبارات | المصدر                                                               |
|-------------------|----------------|--------------|----------------------------------------------------------------------|
| تعزيز الانتاجية   | البعد التنظيمي | 3            | HENRY<br>MINTZBEG ,<br>MICHAEL PORTER<br>(2005) , ROBERT<br>M. GRANT |
|                   | البعد التقني   | 3            |                                                                      |
|                   | البعد الثقافي  | 3            |                                                                      |
|                   | البعد التحفيزي | 3            |                                                                      |
|                   | العدد الكلي    | 12           |                                                                      |

### أنواع البيانات :

استخدم الباحث العديد من المصادر في دراسته الحالية بهدف اختبار فروضها وتحقيق اهدافها وهي موضحة كالآتي.

### البيانات الأولية :

تمثلت المصادر الأولية المستخدمة في توزيع الاستبيان حيث تم جمع البيانات وتحليلها من عينة البحث وذلك ( Statistical Package For Social Science ) SPSS الاحصائي البرنامج باستخدام للإجابة عن اسئلة الدراسة واستخلاص النتائج باستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة.

## البيانات الثانوية :

- المراجع العربية والاجنبية والمجلات.
- الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

## طرق وأساليب تحليل البيانات :

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها الاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم . وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجموعة (SPSS) استخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية .  
تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخاصة ومجتمع العينة يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفصيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

تعتبر اختبارات الصلاحية الموثوقة الحامية في ضمان دقة البيانات المجموعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليل العاملي الاستكشاف ( لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم (اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ الفا

تقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة الخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

## الخاتمة :

في هذا الفصل، تم استعراض المنهجية التي اعتمد عليها الباحث في إجراء الدراسة، والتي شملت تحديد نوع المنهج المستخدم، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد العينة وأسلوب اختيارها، بالإضافة إلى أداة جمع البيانات وآلية بنائها وتوزيعها، مع توضيح كيفية قياس المتغيرات الرئيسية للدراسة: ثقافة المنظمة كمتغير مستقل، والإبداع والابتكار كمتغير تابع.

كما تم بيان الطريقة التي تم بها إعداد فقرات الاستبيان وتوزيعها على الأبعاد المختلفة، بالإضافة إلى استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي لتسهيل عملية القياس والتحليل. وتشكل هذه الإجراءات القاعدة الأساسية التي سيتم الاعتماد عليها لاحقاً في تحليل النتائج في الفصل الرابع، واستخلاص الاستنتاجات في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع : التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج

## المقدمة :

في هذا الفصل، سنقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة الدراسة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 28 يهدف هذا التحليل إلى تقديم فهم شامل للخصائص الديموغرافية للعينة، واختبار صدق وثبات الاستبيان، وتقديم الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحث والإجابة على تساؤلات البحث الرئيسية كما سنقوم بتحليل الفرضيات التي تم صياغتها بناء على الإطار النظري للدراسة وربط النتائج المستخلصة بالدراسات السابقة في هذا المجال. يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤى معمقة حول كيفية تأثير ثقافة المنظمة على تعزيز إنتاجية الموظفين على شركة صدارة في الجبيل .

## توصيف عينة الدراسة :

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لـ:

- العمر : اقل من 25 سنة – 25 – 34 سنة – 35 – 44 سنة – 45 سنة فأكثر .
- الجنس : أنثى – ذكر .
- المستوى التعليمي : دبلوم – بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه .
- سنوات الخبرة في الشركة : أقل من سنة – 1-3 سنوات – 4-6 سنوات – أكثر من 6 سنوات .

الجدول و الرسومات و الفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة ، كما يلي :

جدول -4- توصيف عينة الدراسة

| المتغير                | التصنيف         | التكرار | النسب المئوية |
|------------------------|-----------------|---------|---------------|
| الجنس                  | ذكر             | 24      | %70.6         |
|                        | انثى            | 10      | %29.4         |
|                        | الاجمالي        | 34      | %100          |
| العمر                  | اقل من 25 سنه   | 7       | %20.6         |
|                        | 25 – 34 سنه     | 10      | %29.4         |
|                        | 35 – 44 سنه     | 10      | %29.4         |
|                        | 45 سنه فأكثر    | 7       | %20.6         |
|                        | الاجمالي        | 34      | %100          |
|                        |                 |         |               |
| المستوى التعليمي       | دبلوم           | 17      | %50           |
|                        | بكالوريوس       | 14      | %41.2         |
|                        | ماجستير         | 3       | %8.8          |
|                        | دكتوراه         | 0       | %0            |
|                        | الاجمالي        | 34      | %100          |
| سنوات الخبرة في الشركة | اقل من سنه      | 4       | %11.8         |
|                        | 1 – 3 سنوات     | 8       | %23.5         |
|                        | 4 – 6 سنوات     | 14      | %41.2         |
|                        | اكثر من 6 سنوات | 8       | %23.5         |
|                        | الاجمالي        | 34      | %100          |
|                        |                 |         |               |

يقدم هذا الجدول توصيفا تفصيليا لعينة الدراسة على الأربعة المتغيرات الرئيسية:

- الجنس
- العمر
- المستوى التعليمي
- سنوات الخبرة في الشركة

و من خلاله يتم استخلاص النتائج التالية :

❖ بالنسبة لما يتعلق بالجنس : يفوق عدد الذكور عدد الاناث حيث اتي عدد الذكور في الاستبيان 24 مفردة و بنسبة 70.6% و بينما كان عدد الاناث 10 مفردة و بنسبة 29.4% ، كما هو موضح في الشكل التالي :

جدول 5- تصنيف العينة وفقا للجنس

|       |       | الجنس     |         | Cumulative<br>Percent |
|-------|-------|-----------|---------|-----------------------|
|       |       | Frequency | Percent |                       |
| Valid | ذكر   | 24        | 70.6    | 70.6                  |
|       | انثى  | 10        | 29.4    | 29.4                  |
|       | Total | 34        | 100.0   | 100.0                 |

❖ فيما يتعلق بالعمر : كما نلاحظ أن غالبية المشاركين في الدراسة ينتمون إلى فئتي 25 – 34 سنة و 35 – 44 سنة، حيث تشكل كل منهما النسبة الأعلى بواقع 29.4% من إجمالي العينة. تليها فئة أقل من 25 سنة بنسبة 20.6%، ثم فئة 45 سنة فأكثر والتي بلغت نسبتها 20.6% أيضًا، كما يوضح الشكل التالي:

جدول 6- تصنيف العينة وفقا للعمر

|       |                | العمر     |         | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |                | Frequency | Percent |               |                    |
| Valid | أقل من 25 سنة  | 7         | 20.6    | 20.6          | 20.6               |
|       | 25 – 34 سنة    | 10        | 29.4    | 29.4          | 29.4               |
|       | 35 – 44 سنة    | 10        | 29.4    | 29.4          | 29.4               |
|       | 45 من أكثر سنة | 7         | 20.6    | 20.6          | 20.6               |
|       | Total          | 34        | 100.0   | 100.0         |                    |

❖ المستوى التعليمي للمشاركين: كما نلاحظ أن غالبية المشاركين في الدراسة يحملون شهادة الدبلوم، حيث تشكل النسبة الأعلى بواقع 50% من إجمالي العينة، تليها فئة البكالوريوس بنسبة 41.2%، ثم فئة الماجستير بنسبة 8.8%، في حين لم تُسجل أي نسبة لحملة درجة الدكتوراه (0%)، كما يوضح الشكل التالي:

جدول 7- تصنيف العينة وفقا للمستوى التعليمي

|       |           | المستوى_التعليمي |         | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|------------------|---------|---------------|--------------------|
|       |           | Frequency        | Percent |               |                    |
| Valid | الدبلوم   | 17               | 50      | 50            | 50                 |
|       | بكالوريوس | 14               | 41.2    | 41.2          | 41.2               |
|       | ماجستير   | 3                | 8.8     | 8.8           | 8.8                |
|       | دكتوراه   | 0                | 0       | 0             | 100.0              |
|       | Total     | 34               | 100.0   | 100.0         |                    |

❖ عدد سنوات الخبرة في الشركة: كما نلاحظ أن غالبية المشاركين في الدراسة يمتلكون خبرة تتراوح بين 4 إلى 6 سنوات، حيث تشكل النسبة الأعلى بواقع 41.2% من إجمالي العينة، تليها فئة من سنة إلى 3 سنوات وأكثر من 6 سنوات بنسبة 23.5% لكل منهما، في حين بلغت نسبة المشاركين الذين لديهم خبرة أقل من سنة 11.8%، كما يوضح الشكل التالي:

جدول -8- تصنيف العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة في الشركة

|       |                 | عدد سنوات الخبرة في الشركة |         |               | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|----------------------------|---------|---------------|--------------------|
|       |                 | Frequency                  | Percent | Valid Percent |                    |
| Valid | سنة من أقل      | 4                          | 11.8    | 11.8          | 11.8               |
|       | سنوات ١-٣       | 8                          | 23.5    | 23.5          | 23.5               |
|       | سنوات ٤-٦       | 14                         | 41.2    | 41.2          | 41.2               |
|       | ٦ من أكثر سنوات | 8                          | 23.5    | 23.5          | 100.0              |
|       | Total           | 30                         | 100.0   | 100.0         |                    |

### قياس ثبات وصدق أدوات البحث :

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس (Average Variance Extracted AVE) متوسط

بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM) Structural equation modeling باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28 الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

### صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج. Average Variance Extracted .

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة

والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser (1974 معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

جدول 9- مقياس الصدق

| المتغير         |                | العبارات | KMO  | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | p Values | متوسط التباين المستخرج |
|-----------------|----------------|----------|------|----------------|-------------------|----------|------------------------|
| ثقافة المنظمة   | البعد القيمي   | A1       | .839 | .881           | .652              | 0.00     | .009                   |
|                 |                | A2       |      | .602           | .908              | 0.00     |                        |
|                 |                | A3       |      | .948           |                   | 0.00     |                        |
|                 | البعد السلوكي  | B1       |      | .730           | .822              | 0.00     | 8.113                  |
|                 |                | B2       |      | .713           | .834              | 0.00     |                        |
|                 |                | B3       |      | .839           |                   | 0.00     |                        |
|                 | البعد الاتصالي | C1       |      | .800           | .856              | 0.00     | 1.820                  |
|                 |                | C2       |      | .931           | .842              | 0.00     |                        |
|                 |                | C3       |      | .502           |                   | 0.00     |                        |
|                 | البعد القيادي  | D1       |      | .766           | .834              | 0.00     | 0.631                  |
|                 |                | D2       |      | .997           | .730              | 0.00     |                        |
|                 |                | D3       |      | .646           |                   | 0.00     |                        |
|                 |                |          |      |                |                   |          |                        |
| تعزيز الانتاجية | البعد التنظيمي | BA1      | .810 | .968           | .809              | 0.00     | 8.721                  |
|                 |                | BA2      |      | .831           | .862              | 0.00     |                        |
|                 |                | BA3      |      | .579           | .974              | 0.00     |                        |
|                 | البعد التقني   | BB1      |      | .653           | .898              | 0.00     | 1.124                  |
|                 |                | BB2      |      | .822           | .972              | 0.00     |                        |
|                 |                | BB3      |      | .486           | .358              | 0.00     |                        |
|                 | البعد الثقافي  | BC1      |      | .810           | .109              | 0.00     | 0.094                  |
|                 |                | BC2      |      | .849           | .930              | 0.00     |                        |
|                 |                | BC3      |      | .579           |                   | 0.00     |                        |
|                 |                | BD1      |      | .961           | .834              | 0.00     | 1.513                  |

|  |  |      |  |      |  |     |                |  |
|--|--|------|--|------|--|-----|----------------|--|
|  |  | 0.00 |  | .912 |  | BD2 | البعد التحفيزي |  |
|  |  | 0.00 |  | .749 |  | BD3 |                |  |

المراجع

## قائمة المراجع:

- سلامة، محمود محمد. وإسماعيل، خالد محمد. وعبيده، محمد أحمد. (2023). "تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين: دراسة مقارنة بين المنظمات العامة والخاصة"، مجلة
- عبد الحميد، وليد. وعبيده، محمد أحمد. (2022). "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحفيز الموظفين: مراجعة الأدبيات"، مجلة العلوم الإدارية والدراسات التجارية
- أحمد، عارف عثمان، والمعمري، عبد الملك أحمد أحمد (2021). أثر التدريب في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، المجلد (27)، العدد (3)
- أسماء، بركان، ونور الدين، جليد (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (2)، العدد (17).
- السحباني، حسام سالم 2016م، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الأقصى بفلسطين.
- المنهالي، ط.س.، و الادريسي، م.ت. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.
- النداوي، محمد صالح، الزهيري، & مصطفى محمد. (2020). دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي.
- العزاوي، سفيان عبد الرزاق (2019). ثقافة المنظمة وأثرها في الإبداع الإداري. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15(60)، 1-25.
- الطائي، أحمد عبد المجيد (2021). أثر ثقافة المنظمة على الإبداع التنظيمي. مجلة تنمية الموارد البشرية، 8(2)، 45-67.
- الزهراني، محمد. (2020). الإبداع والابتكار في بيئة العمل: دراسة تطبيقية على شركات صناعية سعودية. جامعة الملك عبد العزيز – رسالة ماجستير.
- البلوشي، مي عبد الرحمن. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على دعم الإبداع في المؤسسات الخدمية. مجلة العلوم الإدارية، 17(3)، 102-117.

- الدوسري، فهد محمد. (2020). دور بيئة العمل الإبداعية في تحسين أداء العاملين. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 28(2)، 88-104.
- الزهراني، نورة عبد الله. (2021). العلاقة بين الإبداع المؤسسي والأداء التنظيمي في القطاع الحكومي. المجلة التربوية والنفسية، 35(1)، 53-72.
- الشهري، سارة ناصر. (2022). الابتكار التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. مجلة التنمية الإدارية، 9(2)، 145-163.
- الشهري، نورة علي. (2019). أثر الابتكار في تحسين جودة الخدمات التعليمية. مجلة أبحاث الجودة، 14(1)، 77-91.
- الشميلي، عائشة يوسف. (2017). أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، 31(1)، 35-49.
- السليمان، عائشة يوسف. (2018). تحليل العلاقة بين الإبداع والتحفيز في بيئة العمل. المجلة العربية للبحوث الإدارية، 26(3)، 120-135.
- الشامسي، محمد عبد الله. (2019). وظائف الإبداع والابتكار في المنظمات المعاصرة. مجلة الإدارة الحديثة، 13(4)، 56-74.
- العنزي، سالم محمد. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على تطوير القدرات الابتكارية في المؤسسات الصناعية. مجلة دراسات إدارية، 22(1)، 89-106.
- الغامدي، عبد الرحمن فيصل. (2018). أثر الابتكار المؤسسي على الأداء في بيئة العمل السعودية. المجلة السعودية للإدارة، 19(2)، 112-128.
- الحربي، سلمان سعيد. (2019). أثر مناخ العمل الإبداعي في دعم الابتكار لدى الموظفين. مجلة الاقتصاد والإدارة، 27(4)، 76-92.

الملاحق

## الملاحق :

### الاستبيان :

السادة الموظفون

تحية طيبة وبعد،

تأتيكم هذه الاستبانة في إطار دراسة بحثية بعنوان: "تأثير ثقافة المنظمة على تعزيز إنتاجية الموظفين – دراسة على شركة صدارة في الجبيل"، والتي تهدف إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة أداء الموظفين وتحسين جودة المخرجات الوظيفية داخل الشركة.

نود منكم التكرم بالمشاركة في تعبئة هذا الاستبيان بكل دقة وصدق، حيث ستساعد إجاباتكم في تقييم عناصر الثقافة التنظيمية وقياس أثرها على الإنتاجية، مما يساهم في تقديم توصيات علمية لتعزيز الأداء المؤسسي.

نود التأكيد على أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستظل سرية تمامًا ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولن يتم الإشارة إلى أي اسم شخصي أو إداري عند تحليل النتائج.

نشكركم مقدمًا على تعاونكم وحرصكم على إثراء هذه الدراسة بملاحظاتكم القيمة.

الموقع الرسمي لشركة الصدارة :

<https://www.sadara.com/ar>

الرابط للاستبيان :

<https://forms.gle/W4dCBfSrTPzF7qnW9>

## الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :

### - القسم الأول : معلومات عامة

#### • العمر :

☐ أقل من 25 سنة

☐ 25 – 34 سنة

☐ 35 – 44 سنة

☐ 45 سنة فما فوق

#### • الجنس :

☐ ذكر

☐ انثى

#### • المستوى التعليمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

#### • سنوات الخبرة في الشركة :

☐ أقل من سنة

☐ 1 – 3 سنوات

☐ 4 – 6 سنوات

☐ أكثر من 6 سنوات

القسم الثاني : ثقافة المنظمة

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                                   | غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| البعد القيمي   |                                                                           |                   |           |       |       |               |
| 1.             | هل ترى أن قيم الشركة واضحة وتوجّه سلوك الموظفين في أداء العمل؟            |                   |           |       |       |               |
| 2.             | هل تشعر أن الشركة تشجع على الالتزام بالنزاهة والشفافية في جميع المعاملات؟ |                   |           |       |       |               |
| 3.             | هل تعتقد أن ثقافة الشركة تشجع على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة؟        |                   |           |       |       |               |
| البعد السلوكي  |                                                                           |                   |           |       |       |               |
| 4.             | هل تلاحظ التزام الزملاء بالقواعد والتعليمات أثناء أداء العمل؟             |                   |           |       |       |               |
| 5.             | هل يسود التعاون وروح الفريق بين الموظفين في الشركة؟                       |                   |           |       |       |               |
| 6.             | هل يحرص الموظفون على أداء مهامهم بكفاءة وجودة عالية؟                      |                   |           |       |       |               |
| البعد الاتصالي |                                                                           |                   |           |       |       |               |
| 7.             | هل توجد قنوات واضحة للتواصل مع الإدارة والزملاء عند الحاجة؟               |                   |           |       |       |               |
| 8.             | هل تشعر أن الإدارة تستمع إلى اقتراحات الموظفين وتعطيها الاهتمام اللازم؟   |                   |           |       |       |               |
| 9.             | هل تُنقل إليك المعلومات المهمة حول العمل في الوقت المناسب وبوضوح؟         |                   |           |       |       |               |
| البعد القيمي   |                                                                           |                   |           |       |       |               |

|  |  |  |  |  |                                                                                  |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 10. هل تشجع أساليب القيادة في الشركة على المشاركة واتخاذ القرار الجماعي؟         |
|  |  |  |  |  | 11. هل تشعر أن القادة يدعمون تطوير مهارات الموظفين ويحفزونهم على الأداء المتميز؟ |
|  |  |  |  |  | 12. هل يظهر القادة سلوكاً نموذجياً يعكس قيم وثقافة الشركة؟                       |

القسم الثالث : تعزيز الانتاجية

| رقم العبارة    | العبارة                                                                    | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| البعد التنظيمي |                                                                            |                |           |       |       |            |
| 13.            | هل تشعر أن أساليب الإدارة في الشركة تساعدك على أداء مهامك بفاعلية؟         |                |           |       |       |            |
| 14.            | هل توجد أهداف واضحة ومحددة توجه عملك اليومي؟                               |                |           |       |       |            |
| 15.            | هل تعتبر نظم المتابعة والتقييم داخل الشركة عادلة وفعالة؟                   |                |           |       |       |            |
| البعد التقني   |                                                                            |                |           |       |       |            |
| 16.            | هل توفر الشركة التكنولوجيا والأدوات اللازمة لإنجاز مهامك بكفاءة؟           |                |           |       |       |            |
| 17.            | هل تسهل بيئة العمل المادية استخدامك للموارد المتاحة دون عوائق؟             |                |           |       |       |            |
| 18.            | هل تساهم الأنظمة التقنية في تحسين جودة وسرعة أداء عملك؟                    |                |           |       |       |            |
| البعد الثقافي  |                                                                            |                |           |       |       |            |
| 19.            | هل تشجع بيئة العمل على التعاون ومشاركة المعرفة بين الموظفين؟               |                |           |       |       |            |
| 20.            | هل تشعر أن القيم والثقافة التنظيمية تدعم الالتزام وتحفزك على الأداء الجيد؟ |                |           |       |       |            |
| 21.            | هل تشجع الشركة على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة لتحسين العمل؟           |                |           |       |       |            |
| البعد التحفيزي |                                                                            |                |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                                       |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 22. هل تشعر أن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الشركة تحفزك على الأداء المتميز؟ |
|  |  |  |  |  | 23. هل تعترف الشركة بجهودك وإنجازاتك بطريقة تشجعك على الاستمرار؟                      |
|  |  |  |  |  | 24. هل تشجعك بيئة العمل على تطوير مهاراتك وزيادة كفاءتك من خلال التدريب والتطوير؟     |