

جامعة الجميع الذكيه

كلية إدارة

.. مشروع تخرج ..

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية

The relationship between organizational culture and institutional
performance in government institutions

التخصص: إدارة أعمال ماجستير

مقدم من

فارس المطيري – الرقم الأكاديمي 2022300672

بدر السليم - الرقم الأكاديمي 213000653

علي ابوتيلي – الرقم الأكاديمي 213000921

إشراف

الأستاذ الدكتور/ وليد سليمان

٢٠٢٣ م

المبحث الأول

الإطار العام للبحث

المبحث الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة

مشكلة البحث

اسئلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

الفرضية النظرية للدراسة

الدراسات السابقة

منهجية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

هيكل الدراسة

الاستبيان

قائمة المراجع

أولاً: المقدمة

يشهد العالم الحديث طفرة تكنولوجية هائلة تتجسد في تطور وسائل الاتصال التكنولوجية السمعية والمرئية، ووسائل نقل المعلومات المتمثلة في البث الفضائي والشبكة الإلكترونية والإنترنت، ومثلت هذه أسس لبداية عصر العولمة التي بدأت تجتاح العالم بشكل عام، ودول العالم الثالث والمملكة العربية السعودية بشكل خاص. وتميز هذا العصر بالانفتاح الواسع على التيارات العالمية المختلفة، والتأثر السريع بالبدائل الثقافية الفكرية القوية التي تغلغت في وسطنا الاجتماعي وتكويننا الثقافي. ومع ازدياد حدة هذه التيارات بدأ صناع الثقافة الوطنيون يخشون على ضياع الثقافة الوطنية أو ذوبانها ضمن ثقافات دخيلة تتميز بالقوة (حجازي، ٢٠٢٠).

وهذا ما أدى إلى ظهور المجتمعات ذي الثقافات المتعددة، مثال عليها المجتمعات الغربية التي تعدد بها الأعراق والأجناس بجانب تعدد الثقافات التي يحملونها، بعكس المجتمعات الخليجية والمملكة العربية السعودية التي تمتاز بأحادية الثقافة رغم أنها من أكثر المجتمعات انفتاحاً على التطورات والتغيرات التكنولوجية، ولكن على إطار ضيق، وقد تكون محصورة في مجتمعات تتمثل في الجاليات المقيمة وبعض المغتربين والمتأثرين بالثقافات عبر التعليم الخاص أو عبر التعايش مع الثقافات المختلفة، فليس غريباً حين تجد بعض العائلات تختلف في ثقافتها عن أفرادها أو حتى عن جيرانها (بطاح، ٢٠١٩).

وبيئة العمل بالمملكة العربية السعودية ليست بمنأى عن هذا التأثير الثقافي؛ إذ إنها تمثل انعكاساً لما يحدث بالمجتمع؛ لأنها جزء من هذا المجتمع، والعاملون فيها أفراد وأعضاء ينتمون للمجتمع، ويحملون توجهات وثقافة هذا المجتمع، وبالتالي تتأثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة بثقافة المجتمع والتحول الحادثة فيها، وتؤخذ صورة مشابهة لسلوك هذا المجتمع (حريم، ٢٠٢٢).

فالثقافة التنظيمية هي أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة، وظهرت منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، وينطوي تحتها العديد من المفاهيم مثل: القيم، النماذج، الأخلاقيات، التكنولوجيا، المبادئ، الاتجاهات، وغيرها. (بطاح، ٢٠١٩) وتتمثل الثقافة التنظيمية بمجموعة من المعتقدات والعادات والافتراضات والقيم والمفاهيم التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرار" (إبراهيم، ٢٠٢٠).

ويتفق التعريف السابق مع تعريف (Abdulrahman&Sambasivan, Abdualrashid, 2014) في أن الثقافة التنظيمية مزيج من الرموز التعبيرية والمبادئ والنماذج والقيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي

تنظم عمل الأفراد بالمؤسسة وتحدد لهم السلوك المناسب للعمل، وكذلك (Lund, 2017) الذي يقدم تعريفاً للثقافة التنظيمية أنها نموذج من القيم والمعتقدات والأفكار والمبادئ التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد في المؤسسة الواحدة وتساعدهم على فهم وظائف المؤسسة وتمدهم بالقوانين والنظم الخاصة بالمؤسسة، وكذلك أيضاً يتجه (Stephen, 2016) في تعريفه للثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من التفاهات والتعريفات والمعاني التي يشترك فيها أفراد المجموعة الواحدة وتحظى بتقديرهم واحترامهم وتميزهم عن غيرهم من المنظمات.

أما (Robert, 2021) فيختلف عن التعريفات السابقة في تعريفه للثقافة التنظيمية؛ حيث يراها مجموعة من القيم المشتراة والأنظمة المحددة التي تميز الوحدات والأقسام الفرعية داخل المؤسسة الواحدة، وتربطها مع بعضها البعض في إطار المؤسسة الكبرى وبالتالي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهنا نلاحظ في هذا التعريف إمكانية وجود أكثر من ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة الواحدة؛ أي لكل قسم أو وحدة ثقافة تسودها، ولكنها ترتبط مع بعضها البعض في إطار المؤسسة الكبرى.

أما (Martin, 2022) فيقدم وصفاً أقرب منه إلى تعريف الثقافة التنظيمية؛ حيث يراها سلوكاً يومياً في العمل المؤسسي تشمل الممارسات الرسمية مثل مستويات الأجور، وبناء التسلسل الهرمي، وتوصيف الوظائف وغيرها من اللوائح المكتوبة، وتشمل أيضاً الممارسات الغير رسمية مثل القواعد السلوية للموظفين عند التحدث والتخاطب، وسلوكيات التواصل الاجتماعي بالمناسبات كحفلات الأعياد والتقاعد، وتشمل أيضاً النكت والإشاعات، وتشمل أيضاً الترتيبات المادية في بيئة العمل بما في ذلك الديكور الداخلي وترتيب المكاتب والأثاث، وأيضاً الزي الرسمي المستخدم، إضافة للمظاهر الثقافية كالقيم التي يتبناها الموظفون كاحترام مواقيت الدوام عند الحضور والانصراف.

وتباين الثقافة التنظيمية في القطاع الحكومي عنها في القطاع الخاص أو الأهلي الذي يمتاز بتنوع الثقافة التنظيمية السائدة من مؤسسة لأخرى وبدرجة كبيرة يمكن ملاحظتها كما يؤكد على ذلك (حريم، 2022) في أن المنظمات التي تشتغل بنفس المجال وبنفس المجتمع تتباين عن بعضها البعض في القيم، والمعتقدات وأدلك اللغة المستخدمة.

وقد يرجع هذا التباين في العنصر البشري إلى التباين في القطاع الخاص عنه في القطاع العام؛ حيث يغلب عليه الاعتماد على العنصر البشري الخارجي أو الأجنبي من مختلف المشارب والبلدان، وبالتالي يؤثر هذا

التباين على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، بعكس القطاع الحكومي الذي تتجانس فيه الثقافة التنظيمية بشكل أكبر بين وزارات الدولة ومؤسساتها الحكومية.

ثانياً : مشكلة الدراسة

مع بداية عهد الإصلاح الذي بدأ بالمملكة العربية السعودية وتقدم الرؤية الاقتصادية للمملكة ظهر معها جلياً التوجه الجديد في العمل الحكومي الساعي لتطوير الأداء الحكومي وذلك عبر إنشاء الهيئات الحكومية، وبالتالي تتيح لها نوعاً من الاستقلالية في اتخاذ القرار، وحرية في سن القوانين واللوائح والتشريعات بما يتناسب مع عمل هذه الهيئة. ولذلك لجأت أغلب هذه الهيئات للاعتماد على الخبراء الأجانب في إدارة وتنظيم عمل الهيئة، وبالتالي أدى إلى اختلاف الثقافة التنظيمية لكل هيئة عن الأخرى، واختلاف ثقافة الهيئة التنظيمية عن الثقافة التنظيمية السائدة بالوزارات الحكومية.

ونظراً لحدثة هذه الهيئات وعدم وجود دراسات على حد علم الباحث متعلقة بدراسة الثقافة التنظيمية للهيئات الحكومية، ولما للثقافة التنظيمية من أثر في تنظيم العمل وأداء الموظفين، تعرض هذا البحث في هذا المشروع لدراسة الثقافة التنظيمية السائدة وأثرها على أداء الموظفين في الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية

هذه الدراسة حاولت دراسة الثقافة التنظيمية السائدة بالهيئات الحكومية في المملكة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي لمشكلة البحث وهو: " ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟".

ثالثاً- أسئلة الدراسة

تنبثق من مشكلة الدراسة عدة أسئلة أهمها:

- (١) ما هي الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- (٢) ما هي الأسباب المؤثرة في الثقافة التنظيمية السائدة بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر موظفي الهيئات؟
- (٣) ما مدى الاختلاف في الثقافة السائدة في مستوى ثقافة أداء الموظفين بين موظفي الهيئات الحكومية وفقاً لعامل الخبرة العملية؟

رابعاً- أهمية الدراسة:

أ) الأهمية التطبيقية:

تكمن أهمية هذا الدراسة في مجموعة من الأمور منها :

- الموضوع الذي تعالجه والمتمثل في قياس أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثرها على أداء الموظفين.
- القطاع الذي أجريت عليه الدراسة وهو قطاع الهيئات الحكومية الذي يعتبر تجربة جديدة في العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية وتوجهاً جديداً اتخذته السلطة العليا في المملكة العربية السعودية.
- المستفيدون من نتائج هذا البحث وتوصياته وخاصة أصحاب القرار في المملكة العربية السعودية وموظفي الهيئات الحكومية وأصحاب القرار فيها.

ب) الأهمية العلمية:

تعتبر هذه الدراسة- حسب علم الباحث- بمثابة الدراسة الأولى التي تتطرق إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية على وجه التحديد، وبالتالي ستكون الأساس الذي سيبني عليه الدارسون والمهتمون بمجال المشاريع الريادية.

خامساً- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق التالي:

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- دراسة الأسباب المؤثرة في الثقافة التنظيمية في الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- قياس مستوى أداء الموظفين في الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- دراسة أثر الخبرة العملية على أداء موظفي الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

سادساً- الفرضية النظرية للدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

سابعاً - الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة وهو أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، وتبين وجود عدة دراسات ذات الصلة بموضوع الثقافة التنظيمية وتباينها في دراسة الثقافة التنظيمية؛ فمنها من درس أثرها على الأداء، والبعض على الانتماء والولاء المؤسسي، والبعض الآخر درس تأثيرها على الالتزام والانضباط التنظيمي.

حاول (الشلوي، ٢٠٠٥) دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بولاء وانتماء الموظفين المدنيين والعسكريين لمؤسستهم، إضافة للكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة بكلية الملك خالد العسكرية بالمملكة العربية السعودية، واستعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي إضافة لتصميم استبانة لاستقصاء آراء أفراد العينة، وخلصت الدراسة إلى سيادة الثقافة التنظيمية بشكل كبير بكلية الملك خالد العسكرية، وإلى ارتفاع مستوى الانتماء بشكل كبير لدى أفراد العينة على مستوى كافة الأبعاد.

ودرس (عبد الإله، ٢٠٠٦) واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، وكشفت النتائج سيادة ثقافة الإنجاز في الجامعة الإسلامية في غزة، وسيادة ثقافة النظم والأدوار في جامعتي الأزهر والأقصى.

وابتعدت دراسة (Delcampo, 2006) عن بقية الدراسات السابقة في توضيح أثر الثقافة التنظيمية على ارتفاع معدلات الاستقالة أو ترك الوظيفة، وعليه توصل الباحث إلى وجود أثر قوي لنوع الثقافة التنظيمية السائدة بالعمل في ارتفاع رغبة الموظفين في ترك العمل والبحث عن عمل آخر.

أما دراسة (أسعد، ٢٠٠٦) فقد هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء منتسبي شركة الاتصالات الفلسطينية PALTEL، ولذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى أداء موظفي الشركة، وإلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين عناصر الثقافة التنظيمية كالسياسات والأنماط والإجراءات والمعايير والمقاييس وبين مستوى الأداء لموظفي الشركة.

كما درس (الخليفة، ٢٠٠٨) دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء لضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، وخلصت الدراسة إلى إهمال العوامل التي تعيق مستوى أداء ضباط آلية القيادة

والأمر أن بدرجة متوسطة وهى قلة الحوافز المادية، ونقص الإمكانيات الفنية اللازمة، ونقص الإمكانيات المادية اللازمة، وإلى امتلاك ضباط الكلية لخصائص الثقافة التنظيمية والمتمثلة في وضوح رسالة الكلية واشتمالها على الغايات والأهداف.

كما قدم (الدويلة، ٢٠٠٧) دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بدولة الكويت وسارت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة بحثية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية السائدة بالشركات الصناعية بدولة الكويت على أداء الموظف، إضافة لوجود تأثير لعناصر الثقافة التنظيمية كالفرد والقوة والدور والمهمة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بدولة الكويت.

أما دراسة (Stebbins, 2008) فقد ذهب إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي على عينة واسعة من موظفي المؤسسات الأمريكية المختلفة، وأشفت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وثيقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين، وإلى وجود ارتباط سلبي للنمط البيروقراطي للإدارة بالمؤسسة على الثقافة التنظيمية وبالتالي على الرضا الوظيفي للموظفين.

هدفت دراسة (العاجز، ٢٠١١) إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، وخلصت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية كالقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وتميزت دراسة (Rajendar, 2012) عن الدراسات السابقة في أنها هدفت إلى بيان تأثير الثقافة التنظيمية السائدة بالنمط الإداري الذي يقود المؤسسة، وتميز الباحث أيضاً باستخدامه بطاقة الأداء المتوازن للتعرف على الأثر، وخلص الباحث لتفوق الشركات المملوكة من قبل مستثمرين خارجيين من حيث المنظور المالي والمستهلك والأعمال الداخلية والاختراع والتعلم والتقييم التقني.

وقدمت (Maria, 2013) دراسة هدفت إلى دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات الغير ربحية بالولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت نتائج الدراسة -وبعكس من سبقها- إلى وجود غموض في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء بالمؤسسات، وعدم وجود علاقة معنوية بينهما.

وهدفت دراسة (الهيقي، ٢٠١٤) إلى دراسة تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية على أداء العاملين في مدينة الحسين الصناعية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وتناولت الدراسة بالبحث كل من القيم الثقافية الفردية والقيم الثقافية التنظيمية وأثرهما على أداء الموظفين، وبينت نتائج الدراسة وجود تأثير للقيم الفردية والتنظيمية على مستوى أداء الموظفين، ولكن يتفاوت هذا التأثير وفقاً لجنسية العامل.

وسعت دراسة (الحوامدة، ٢٠١٥) إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وموضوعية نظام تقييم الأداء وبين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في وزارات قطاع الخدمات الأردنية، وانتهت الدراسة إلى ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية.

وقدم (الوقف، ٢٠١٦) دراسة هدفت إلى توضيح دور ثقافة المنظمة وانعكاسها على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، وخلصت الدراسة إلى وجود خلل في فهم مفهوم الثقافة لدى المديرين بالبنك، ووجود تأثير للثقافة التنظيمية الملموسة كأثر من الغير مرئية.

وفي سنغافورة درس (Lee, 2017) أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي لعدد من المؤسسات، وأكدت الدراسة على سيادة كل من أبعاد التجديد والابتكار والانتماء للفريق والمؤسسة وأثرها الإيجابي في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة، إضافة لأثرها في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وأنه كلما زادت قوة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة أثرت بشكل فعال على خفض التكاليف مقارنة بنظيراتها البيروقراطية.

وكذلك في تاوان قام (Li, 2018) بدراسة أثر أنماط الثقافة التنظيمية المتعددة البيروقراطية والداعمة والابتكارية على الأداء والرضا والولاء الوظيفي للمؤسسات الصناعية، وخلص إلى وجود أثر بارز ومعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمؤسسة وارتباط وثيق بين الثقافة التنظيمية والرضا والولاء الوظيفي.

أما في ماليزيا قام كل من (Abdulrahman & Sambasivan, Abdualrashid 2019) بدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على المواقف تجاه التغيير التنظيمي، وشملت عينة البحث ٢٥٨ شركة مدرجة ضمن دليل اتحاد الصناعة في ماليزيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والميل العاطفي والمعرفي والسلوكي من المواقف تجاه التغيير التنظيمي، وكذلك بينت تأثير المواقف تجاه التغيير التنظيمي وفقاً لنوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؛ أي أن التغيير التنظيمي محكوم بنوع الثقافة التنظيمية السائدة فبعضها يسهله والآخر يعرقله أو يرفضه.

وحاول (ملحم، ٢٠٢٠) التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية والخاصة الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية، واقتصرت عينته على مديري المدارس الثانوية، وخلص إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية، وتفوق المدارس الخاصة على الحكومية في جميع مجالات الثقافة التنظيمية السائدة لمصلحة المدارس الخاصة، وإلى تفوق في الثقافة التنظيمية تعزى إلى عامل المؤهل العلمي.

أما دراسة (Lund, 2021) فهدفت لقياس أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتسويق بالمؤسسات الأمريكية، وكشفت الدراسة عن ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، إضافة إلى تأثير النمط الإنساني والتطوري بشكل إيجابي على الثقافة التنظيمية بعكس النمط البيروقراطي الذي كان تأثيره سلبياً.

وفي ماليزيا درس (et Rashid, 2022) أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي لدى الموظفين في عدد من الشركات في استراليا وهونكونج، حيث خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة في الرضا الوظيفي مع وجود تفوق لصالح الشركات الإستراتيجية.

تعليق عام على الدراسات :

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي توافرت للباحث، التي تناولت الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية نلاحظ ما يلي:

تركز الدراسات السابقة على دراسة الثقافة التنظيمية و تباينها في تناول المتغير التابع فمنها من درس أثرها على الأداء الوظيفي، والانتماء، والسلوك، والرضا الوظيفي. -هدفت بعض الدراسات إلى دراسة نوع الثقافة السائدة والعوامل المؤثر عليها. اعتماد أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن مشكلة الدراسة. استعانة أغلب الدراسات بالاستبانة كأداة بحثية لجمع المعلومات، مع وجود دراسة اعتمدت على بطاقة الأداء المتوازن كأداة بحثية لجمع المعلومات.

تنوع القطاعات التي أجريت عليها الدراسة بين التجاري والصناعي والتعليمي والعسكري. وتنوع البلدان التي أجريت فيها الدراسات بين العربية والأوروبية والأسبوية والأمريكية.

تباين أفراد العينة المطبق عليهم الدراسات فمنها من ركز على الموظفين بشكل عام ومنها من استهدف الفئة العليا المتمثلة في المدراء.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة والمتعلق بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وأذلك في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالاستبانة كأداة بحثية لجمع المعلومات.

وتتميز الدراسة الحالية بأنها أجريت في المملكة العربية السعودية، واستهدفت الهيئات الحكومية التي تعتبر حديثة نسبياً في المملكة العربية السعودية، وبالتالي فإنها تمثل تقييماً للتجربة السعودية في التحول نحو الهيئات الحكومية المستقلة كبديل للوزارات الحكومية.

ثامناً - منهجية الدراسة:

سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

تاسعاً- حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة في النقاط التالية:

الحدود الزمانية: تم تطبيق أدوات الدراسة في عام ٢٠٢٣ م.

الحدود البشرية: تتحدد نتائج الدراسة وفقاً لمجموعة الدراسة وهي موظفي الهيئات الحكومية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الموضوعية: تم في هذه الدراسة دراسة الثقافة التنظيمية السائدة وأثرها على أداء الموظفين وفقاً لأنواع الثقافة التنظيمية التالية وهي: ثقافة الانضباط – ثقافة العلاقة الإنسانية – ثقافة الدافعية نحو العمل – ثقافة روح الفريق – ثقافة الأداء الوظيفي.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

عاشراً- مصطلحات الدراسة:

من المصطلحات الأساسية التي اعتمدها الباحث في دراسته ما يلي:

الثقافة: وهي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه أو نقوم بعمله أو نمتلكه كأعضاء في

المجتمع (العشيري، ٢٠٢٢).

الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة من القيم والمبادئ والقوانين والتشريعات واللوائح التي تسنها المؤسسة لتنظيم عمل الهيئة وتكسيها لموظفيها من أجل احترامها واتباعها والالتزام بها.

الهيئات الحكومية: وهي المؤسسات الحكومية التي تم إنشاؤها في المملكة العربية السعودية.

حادى عشر- هيكل الدراسة

المبحث الأول: الإطار العام للمبحث (المقدمة، مشكلة البحث، اسئلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، الفرضية النظرية للدراسة، الدراسات السابقة، منهجية الدراسة، حدود الدراسة، مصطلحات الدراسة، هيكل الدراسة، الاستبيان، قائمة المراجع .

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة (منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، مجموعة الدراسة، متغيرات الدراسة، أدوات الدراسة، صدق الإستبانة، ثبات الإستبانة)

المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية

النتائج والتوصيات: (نتائج الدراسة ومناقشتها، التوصيات)

المراجع

الاستبيان

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية

السادة موظفي الهيئات الحكومية الموقرين

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بعمل دراسة بعنوان (الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في الهيئات الحكومية البحرينية في المملكة العربية السعودية)، وعليه نتمنى من شخصكم الكريم منحنا بعضاً من وقتكم للإجابة على أسئلة هذه الاستبانة، علماً بأن كافة المعلومات ستحاط بالسرية التامة. شاكرين ومقدرين لكم تعاونكم معنا،،،

الباحث

القسم الأول: البيانات الشخصية:

أرجو منكم التكرم بملأ البيانات الشخصية التالية:

الجنسية:

الجنس: ذكر أنثى

القسم الذي تعمل فيه:

الخبرة العملية:

العمر: أقل من ٢٠ من ٢١-٣١

من ٣١-٤٠ من ٤٢-٥٥

أكبر من ٥٦

المؤهل العلمي: أقل من ثانوي ثانوية عامة

دبلوم بكالوريوس

دراسات عليا

القسم الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية:

أ- ثقافة العلاقة الإنسانية:

العبرة	موافق	موافق جدًا	موافق لا أدري	غير موافق	غير موافق جدًا
(١) تسود العلاقات الطيبة بين العاملين.					
(٢) يتكاتف الموظفون مع بعضهم عند الأزمات					
(٣) يختلف الموظفون بالمناسبات المختلفة					
(٤) توجد بالهيئة لجنة اجتماعية لتنظيم الفعاليات الاجتماعية					
(٥) يقدم الموظفون هدايا لزملائهم عند المناسبات الخاصة والشخصية					
(٦) يتسامح الموظفون مع بعضهم البعض عندما تحدث بينهم الأخطاء					
(٧) تسال عن زميلك عند تغيبه عن العمل					
(٨) تسود الرسميات في التعامل مع زملائك					
(٩) تلغي الرسميات بين الموظفين خارج العمل					
(١٠) يقيم الموظفون العديد من الفعاليات والأنشطة الاجتماعية خارج العمل					

ب- ثقافة الانضباط:

العبرة	موافق	موافق جدًا	موافق لا أدري	غير موافق	غير موافق جدًا
(١) التزام بالحضور والانصراف في الدوام الرسمي بالوقت المحدد					
(٢) نادرًا ما أستأذن أثناء الدوام الرسمي لقضاء بعض الأعمال الخاصة					
(٣) يلتزم الموظفون بالمدة الممنوحة عند الاستئذان من العمل					
(٤) التزام بأوقات الاستراحة أثناء العمل					
(٥) التزام بقوانين العمل ولا أعمل على خرقها أو تجاوزها					
(٦) أشجع القرارات التي تتخذها إدارة الهيئة ضد المتجاوزين لقوانين العمل					

					٧) اقضي معظم وقتي اثناء الدوام في إنجاز الأعمال المكلف بها
					٨) أحاول أن أنصح زملائي بالإنضباط في العمل
					٩) غيابي عنالعمل لا يكون إلا بالحالات الطارئة
					١٠) المرات التي تأخرت فيها عن الحضور للعمل قليلة

ج- ثقافة روح الفريق:

غير موافق جداً	غير موافق	موافق لا أدري	موافق جداً	موافق	العبارة
					١) أشعر بالإنتماء إلى زملائي بالعمل
					٢) اشعر بأننا بالعمل فريق واحد
					٣) افكر في مصلحة زملائي قبل مصلحتي بالعمل
					٤) اتعاون مع زملائي في العمل بإيجابية
					٥) يسود الجو التنافسي بين الموظفين في الهيئة
					٦) افضل العمل الفردي على العمل الجماعي بالعمل
					٧) أحب أن ينسب النجاح لى أو لا ولزملائي ثانياً
					٨) اشارك زملائي بالعمل في طرح الأفكار التطويرية للعمل
					٩) اشعر بالإرتياح حين أعمل مع زملائي
					١٠) تسود الصراعات بين الموظفين عند العمل الجماعي

د- ثقافة الدافعية نحو العمل:

غير موافق جداً	غير موافق	موافق لا أدري	موافق جداً	موافق	العبارة
					١) اشعر بالسعادة حين أذهب للعمل
					٢) أشعر بالمتعة حين أداء عملي بالهيئة

					٣) لا افكر في تغيير مكان عملي الحالي
					٤) أشعر بالتقدير من قبل إدارتي في مكان عملي
					٥) أحمل بعض الأعمال المتأخرة لأجزها خارج وقت الدوام الرسمي
					٦) أظل في مكان العمل بعد انتهاء وقت الدوام الرسمي لإنهاء بعض الأعمال المتأخرة
					٧) لا انتظر مكافآت نظير إخلاصي في عملي
					٨) أدافع عن الهيئة حين اسمع انتقادات موجهة إليها
					٩) لا افكر بالوقت أثناء الدوام
					١٠) أشعر بالسعادة حين خروج في إجازات عن العمل

هـ- ثقافة الأداء الوظيفي:

غير موافق جدا	غير موافق	موافق لا أدري	موافق جدا	موافق	العبارة
					١) أنهى الأعمال المكلف بها بالوقت المناسب
					٢) نلتزم بمعايير الجودة عند إنجاز الأعمال
					٣) نلتزم بالتعليمات والإرشادات التي تعطي لنا عند إنجاز الأعمال
					٤) أحاول أن أعطي صورة غيجابية عن الهيئة أثناء القيام بعمل
					٥) افكر في الحصول على حوافز عند أداء مهامى الوظيفية
					٦) اساعد زملائي حين تأخرهم عن إنجاز أعمالهم
					٧) لا يتعطل العمل عند غياب أحد الموظفين عن العمل
					٨) نسير على معايير واضحة عند إنجاز الأعمال
					٩) تتدر الشكاوي من قبل المراجعين على أداء الموظفين
					١٠) الأخطار البشرية عند القيام بأداء الأعمال بالهيئة قليلة

القسم الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

برايك أي العوامل التالية أكثر تأثيرًا على الثقافة التنظيمية (يرجي ترتيبها من ١- ٥) حسب الأولوية

الترتيب	العبرة
	١ - نمط الإدارة
	٢ - جنسية المدير (عربي- أجنبي)
	٣ - جنس المدير (ذكر- أنثي)
	٤ - عمر المؤسسة
	٥ - عدد الموظفين
	٦ - نسبة الأجانب العاملين بالمؤسسة
	٧ - بيئة العمل
	٨ - المجتمع
	٩ - التأهيل العلمي للموظفين
	أخري :

شكراً لتعاونكم معنا،،،

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ) الكتب:

- بطاح، أحمد (٢٠١٩): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، القاهرة، دار الشروق
- حجازي/ مصطفى وآخرون (٢٠٢٠): ثقافة الطفل العربي بين الغريب والأصالة، الرباط: المجلس القومي للثقافة العربية.
- حريم، حسين (٢٠٢٢): إدارة المنظمات- منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

ب) الأطروحات العلمية والرسائل:

- الخليفة، زياد سعيد (٢٠٠٨)، الثقافة التنظيمية ودورها في مستوى الأداء- دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات السعودية المسلحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا
- الدولية، فهد يوسف (٢٠٠٧): اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية
- الشلوى، حمد بن فرحان (٢٠٠٥): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي- دراسة ميدانية على منسوبي كلية خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا
- العاجز، ايهاب فاروق مصباح (٢٠١١)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة، كلية التجارة
- عبد الإله، مسير يوسف (٢٠٠٦): واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات- دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة، كلية التجارة.

ج) المجلات والدوريات:

- إبراهيم ، سمر (٢٠٢٠): الثقافة التنظيمية المفهوم والأهداف والمبادئ، مجلة اريك ديوان الثقافتين العربية والأرمنية، العدد ٦.

(د) المؤتمرات العلمية:

- منتدى الأعمال الفلسطيني (٢٠٢١) المعوقات التي تواجه ريادة الأعمال في فلسطين. فلسطين: مركز الدراسات والأبحاث. ثانيًا- المراجع باللغة الأجنبية:

- Abdul Rashid, Zabid .Sambasivan, Murali and Abdul Rahman, Azmawani (2014) The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change ,Leadership & Organization Development Journal, V.25, N:2, Emerald Group Publishing Limited, P.161-179.
- Delcampo, R (2006). The Influence of Culture Strength of Person –Organization Fit and Turnover, International Journal of Management, 23,(3).
- Lund, D, (2017). Organizational culture and job satisfaction, The Journal of Business & Industrial Marketing, vol 18, USA.
- Martin, Joanne (2022). Organizational Culture. N. Nicholson, P. Audia, and M. Pillutla (Eds.), The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Second. edition, Oxford, England: Blackwell Ltd.
- Robert G.lord and karen ;Imaher ; Leadership & Information Processing Linking Perceptions and Performance ; London ; GE 2021 ; p 223
- Stebbins, Lloyd H., (2008). An Investigation of Individual job satisfaction as an outcome of Individual perception of organizational culture, Unpublished Dissertation, college of Business Administration of TUI University
- Stephen P Robbins; Organizational Behavior Concepts; controversies and Applications England prentice; Hall; Englewood cliffs 8 Edition ; 2016, p 572.

ثالثًا- المواقع الإلكترونية:

- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>.